

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL DOUTORADO**

**FABIO JOSÉ CAPECCHI**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA EM REDES DE SUPRIMENTOS:  
UM ESTUDO NO SETOR CALÇADISTA GAÚCHO**

**SÃO LEOPOLDO**

**2015**

**Fabio José Capecchi**

**Responsabilidade social corporativa em redes de suprimentos: um estudo no setor  
calçadista Gaúcho**

Tese apresentada como requisito parcial para a  
obtenção do título de Doutor, pelo Programa  
de Pós-Graduação em Administração da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -  
UNISINOS.

Área de concentração: Redes de Cooperação

Orientador: Professor Dr. Jorge Renato Verschoore Filho

São Leopoldo

2015

C237r Capecchi, Fabio José  
Responsabilidade social corporativa em redes de suprimentos: um estudo no setor calçadista gaúcho / Fabio José Capecchi. – 2015.  
181 f. : color. ; il. ; 30cm.

Tese (doutorado em Administração) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, RS, 2015.  
Orientadora: Prof. Dr. Jorge Renato Verschoore Filho.

1. Administração de empresa. 2. Responsabilidade social corporativa. 3. Suprimento - Setor calçadista. 4. Isomorfismo. I. Título. II. Verschoore Filho, Jorge Renato.

CDU 658

Fabio José Capecchi

Responsabilidade social corporativa em redes de suprimentos: um estudo no setor calçadista  
Gaúcho

Tese apresentada como requisito parcial para a  
obtenção do título de Doutor, pelo Programa  
de Pós-Graduação em Administração da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -  
UNISINOS.

Aprovado em 29 de maio de 2015.

BANCA EXAMINADORA

---

Professor Doutor Jorge Renato de Souza Verschoore Filho – UNISINOS

---

Professora Doutora Claudia Cristina Bitencourt – UNISINOS

---

Professor Doutor Douglas Wegner – UNISINOS

---

Professora Doutora Adriane Vieira Ferrarini – UNISINOS

---

Professora Doutora Ana Clarissa Matte Zanardo dos Santos – UNISINOS

## AGRADECIMENTOS

Ao Grande Arquiteto do Universo que concede a luz de espírito para a vida;

Aos meus pais Fabiano Capecchi (em memória) e Jandira Capecchi e a minha irmã Carla Capecchi, sem vocês esta minha conquista não seria possível;

A minha filha Manuela Teixeira Capecchi e a minha esposa Silvia Braccini Saldanha pela incondicional força, paciência e amor a todos momentos;

Ao meu Orientador Professor Doutor Jorge Renato Verschoore Filho pela competência exemplar e contagiante durante o processo de orientação;

Aos meus estimados amigos Coronéis do Exército Brasileiro Sérgio Freire Pimenta e Paulo Guilherme Ribeiro Fernandes que, com suas sapiências altruístas, ajudaram-me sobremaneira na realização deste sonho;

Aos Senhores Rosnaldo Silva e Ismael Fisher, Executivos da Bibi Calçados, pelo proativo e decisivo acesso às informações da Bibi e seus *stakeholders*;

À Professora quase Doutora Patrícia Sorgatto Kuyven pela inestimável prontidão estatística e amizade legítima;

À Secretária do PPGA Ana Zilles pela incomensurável e inesgotável atenciosidade;

À Professora Doutora Claudia Bitencourt, Coordenadora do PPGA da UNISINOS, pelo estímulo resgatante em momentos de *ánimus* derradeiros.

A todos meus amigos, Militares do Exército Brasileiro e Alunos da UNISINOS que compartilharam desta árdua caminhada e me suportaram como verdadeiros guerreiros.

## RESUMO

A presente Tese se propôs a discutir como que a estrutura de relacionamentos interorganizacionais em rede impacta a responsabilidade social corporativa da rede de suprimentos da organização Bibi Calçados LTDA, integrante do setor calçadista Gaúcho, que é situada na cidade de Parobé/RS. A pesquisa tem caráter descritivo, explicativo e exploratório pois, além de descrever como se comporta a estrutura de relacionamentos em rede das organizações do setor calçadista gaúcho a partir da organização Bibi Calçados LTDA, também explica os ponderados impactos que os construtos sintetizados pelo esquema conceitual-teórico proposto por esta Tese exercem sobre o modelo de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) da unidade de análise considerada. Trata-se de um estudo exploratório concomitantemente, pois o fenômeno problematizado que trata dos impactos da estrutura de relacionamentos em rede sobre a RSC ainda não se apresenta na literatura acadêmica com a devida clareza e solidez teórica nem empírica. A metodologia de pesquisa, inicialmente, utiliza-se da identificação e cálculo da métrica de redes centralidade obtidas através de coletas primárias e secundárias junto aos *stakeholders* fornecedores e clientes da rede produtiva em análise e, por fim, após a obtenção destes dados da rede e das variáveis independentes sintetizadas para este estudo no esquema conceitual-teórico (i.e *stakeholders* e isomorfismo), o conjunto acumulado de dados foi submetido ao tratamento estatístico de regressão multivariada para que as devidas análises confirmatórias e reflexivas fossem sintetizadas. Os resultados obtidos evidenciaram que os construtos constituintes da estrutura da rede analisada impactam a RSC de maneira ponderada e portanto, sugere-se que estes construtos sejam incluídos no modelo de RSC tornando-o um modelo teórico com foco além do corporativo intraorganizacional apenas, mas também com foco nas relações interorganizacionais em rede. Como desafio futuro desta linha de pesquisa, propõe-se que aos estudos sobre gestão da responsabilidade social corporativa em redes sejam incorporados a perspectiva da análise de redes sociais pois, a partir desta tipologia de redes, poder-se-á entender atributos qualitativos formais e informais de redes que também impactam a RSC e, por consequência, avançar no conhecimento teórico sobre responsabilidade social corporativa ainda mais.

Palavras-chave: Responsabilidade social Corporativa. Redes. *Stakeholders*. Isomorfismo.

## ABSTRACT

This thesis proposes to discuss how the organizational network relationships structure impacts the corporate social responsibility of the supply network from the organization Bibi Shoes LTD which is located in the city of Parobé/RS and integrated of Gaucho's footwear sector. The research is descriptive, explanatory and exploratory because in addition to describe how it behaves in the network relationships structure of the gaucho's footwear industry organizations from Bibi Shoes LTDA also explains the weighted impact that the constructs synthesized by scheme conceptual-theoretical proposed by this thesis have on the model of Corporate Social Responsibility (CSR) considered the unit of analysis. It is an exploratory study concurrently because the questioned phenomenon that deals with the impacts of networked relationships of structure on CSR still does not appear in the academic literature with proper clarity and theoretical soundness or empirical. The search methodology, initially, it uses the identification and calculation of centrality networks metric obtained by primary and secondary collections stakeholders with suppliers and customers of the production network analysis and finally, after obtaining these data from the network, and the independent variables for this study summarized in the conceptual-theoretical scheme (i.e. stakeholders and isomorphism), the accumulated data set was submitted to statistical analysis of multivariate regression for the necessary confirmatory and reflective analysis were synthesized. The results showed that the constituents constructs of network structure impact the CSR weighted manner and therefore it is suggested that these constructs are included in the CSR model making it a theoretical model focusing beyond the corporate intraorganizational only, but also focusing in network interorganizational relationships. As future challenge of this line of research, it is proposed that the studies on management of corporate social responsibility in corporate networks include the tipology of social network analysis because, from this perspective networks, will be able to be construed formal and informal qualitative attributes networks that also impact CSR and therefore advance in the theoretical knowledge of corporate social responsibility even more.

Keywords: Corporate Social Responsibility. Networks. Stakeholders. Isomorphism.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa.....	26
Figura 2 - Modelo das três dimensões da responsabilidade social corporativa.....	28
Figura 3 - Esquema conceitual-teórico de pesquisa. ....	59
Figura 4 - Atividade de inovação nas organizações .....	80
Figura 5 - Rede de fornecedores e clientes do estado do RS da Bibi LTDA .....	83



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição do tempo que os responsáveis das organizações dedicam à RSC.....	87
Gráfico 2 - Distribuição dos resultados da variável moderadora rede; .....	88
Gráfico 3 - RSC da rede Bibi; .....	90
Gráfico 4 - Isomorfismo de RSC da rede Bibi .....	92
Gráfico 5 - <i>Stakeholders</i> da rede Bibi .....	93
Gráfico 6 - Distribuição da variável Isomorfismo com 1 caso anormal;.....	122
Gráfico 7 - Distribuição da variável “isomorfismo” com 1 caso anormal desconsiderado;...	122
Gráfico 8 - Variável <i>Stakeholders</i> com 1 caso anormal desconsiderado .....	123
Gráfico 9 - Variável dependente RSC .....	124
Gráfico 10 - Dispersão da variável independente Isomorfismo .....	125
Gráfico 11 - Dispersão da variável independente <i>Stakeholders</i> .....	126
Gráfico 12 - Distribuição dos resultados da variável moderadora rede .....	128
Gráfico 13 - Distribuição do elemento porte por categorias .....	130
Gráfico 14 - Dispersão da variável independente Isomorfismo .....	131
Gráfico 15 - Dispersão da variável independente <i>Stakeholder</i> .....	131
Gráfico 16 - Regressão de resíduos .....	134

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese dos elementos de RSC.....	28
Quadro 2 - Síntese da TS.....	40
Quadro 3 - Síntese analítica de Isomorfismo.....	47
Quadro 4 - Síntese das métricas de rede.....	57
Quadro 5 - <i>Framework</i> analítico de pesquisa.....	58
Quadro 6 - Metodologia de pesquisa.....	66
Quadro 7 - Macrovariável preditora Isomorfismo e suas subvariáveis de análise.....	71
Quadro 8 - Subvariáveis resposta pertencentes à macrovariável preditora Isomorfismo.....	71
Quadro 9 - Macrovariável preditora <i>Stakeholders</i> e suas subvariáveis de análise.....	72
Quadro 10 - Subvariáveis resposta pertencentes à macrovariável preditora <i>Stakeholders</i> .....	72
Quadro 11 - Macrovariável moderadora Rede e sua variável de análise em nível de NÓ.....	73
Quadro 12 - Macrovariável de interesse RSC.....	74
Quadro 13 - Variável resposta pertencente à macrovariável de interesse Responsabilidade Filantrópica.....	75
Quadro 14 - Variáveis resposta pertencentes à macrovariável de interesse Responsabilidade Ética.....	75
Quadro 15 - Variáveis resposta pertencentes à macrovariável de interesse Responsabilidade Legal.....	75
Quadro 16 - Variável resposta pertencente à macrovariável de interesse Responsabilidade Econômica.....	76
Quadro 17 - Categorias de análise de conteúdo.....	78
Quadro 18 - Síntese das discussões e contribuições teóricas sobre os elementos de RSC em redes.....	104
Quadro 19 - Síntese das discussões e contribuições teóricas sobre isomorfismo na rede Bibi.....	110
Quadro 20 - Síntese das discussões e contribuições teóricas sobre <i>Stakeholders</i> em rede....	115
Quadro 21 - Matriz de componentes <sup>a</sup> para RSC.....	120
Quadro 22 - Matriz de componentes <sup>a</sup> das variáveis independentes.....	121
Quadro 23 - Teste de hipótese da variável independente Isomorfismo;.....	123
Quadro 24 - Teste de hipótese da variável independente <i>stakeholder</i> .....	123
Quadro 25 - Teste de hipótese da variável dependente RSC.....	125
Quadro 26 - Teste de hipótese da variável moderadora rede.....	128
Quadro 27 - Resumo das contribuições teóricas.....	135

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Amostra de <i>stakeholders</i> considerada na pesquisa.....	69
Tabela 2 - Distribuição dos <i>stakeholders</i> por cidades .....	85
Tabela 3 - Distribuição das organizações por porte. ....	85
Tabela 4 - Distribuição sintetizada dos respondentes das organizações por funções que desempenham .....	86
Tabela 5 - Tempo na função de RSC.....	86
Tabela 6 - Formação escolar.....	87
Tabela 7 - Distribuição dos <i>stakeholders</i> por centralidade <i>eigenvector</i> .....	88
Tabela 8 - Diferenças em % do construto RSC entre Bibi e <i>stakeholders</i> .....	96
Tabela 9 - Diferenças das resultantes de RSC .....	102
Tabela 10 - Diferenças em % do construto Isomorfismo sobre RSC entre Bibi e <i>stakeholders</i> .....	105
Tabela 11 - Diferenças em % do construto <i>Stakeholders</i> da rede Bibi .....	110
Tabela 12 - Estatísticas descritivas .....	123
Tabela 13 - Correlações entre as variáveis independentes .....	124
Tabela 14 - Correlações entre as variáveis independentes e variável dependente .....	125
Tabela 15 - Relações entre as variáveis independentes e variável dependente por categoria de relacionamento.....	126
Tabela 16 - Medidas estatísticas entre as variáveis independentes e variável dependente por categoria de relacionamento .....	127
Tabela 17 - Correlações entre a variável moderadora, independentes e dependente; .....	128
Tabela 18 - Análise fatorial da variável moderadora, independentes e dependente.....	129
Tabela 19- Distribuição da variável moderadora rede à 3 categorias.....	129
Tabela 20 - Distribuição da variável moderadora rede.....	129
Tabela 21 - Distribuição da variável moderadora Porte 1 .....	130
Tabela 22 - Distribuição da variável moderadora Porte 2 .....	130
Tabela 23 - Modelo 1 para análise de regressão.....	132
Tabela 24 - Modelo 2 para análise de regressão.....	133
Tabela 25 - Modelo 3 para análise de regressão.....	133
Tabela 26 - Modelo 4 para análise de regressão.....	133

## LISTA DE ABREVIATURAS

AA 1000	<i>Accountability 1000</i>
ARS	Análise de Redes Sociais
CI	Centralidade de Intermediação
CP	Centralidade de Proximidade
ISO 26000	<i>International Organization for Standardization 26000</i>
GC	Grau de Centralidade
GF	Grupo Focal
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
KPMG	<i>Klynveld Peat Marwick Goerdeler</i>
OECD	<i>Organization for Economic Cooperation and Development</i>
ONU	Organização das Nações Unidas
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SA 8000	<i>Social Accountability 8000</i>
SCS	Sistemas de Cadeias de Suprimentos
TNI	Teoria do Novo Institucionalismo
TS	Teoria dos <i>Stakeholders</i>
TVA	Teoria de Valor do Acionista

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Apresentação do Tema.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Problematização.....</b>	<b>16</b>
<b>1.3 Formulação do Problema de Pesquisa.....</b>	<b>19</b>
<b>1.4 Objetivos da Pesquisa.....</b>	<b>20</b>
<b>1.5 Justificativa da Pesquisa .....</b>	<b>20</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Responsabilidade Social Corporativa.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2 Teoria dos <i>Stakeholders</i> (TS) .....</b>	<b>29</b>
2.2.1 Problemáticas da TS .....	34
<b>2.3 Isomorfismo na Teoria do Novo Institucionalismo .....</b>	<b>41</b>
2.3.1 Um Novo Institucionalismo: uma abordagem integrativa.....	42
<b>2.4 Redes .....</b>	<b>48</b>
2.4.1 Métricas de Redes.....	50
2.4.1.1 <i>Métricas de Nível de Nó</i> .....	50
2.4.1.2 <i>Métricas em Nível de Rede</i> .....	55
<b>2.5 Esquema Conceitual-Teórico de Pesquisa.....</b>	<b>57</b>
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>64</b>
<b>3.1 Delineamento da Pesquisa .....</b>	<b>65</b>
<b>3.2 Procedimentos Metodológicos de Pesquisa .....</b>	<b>65</b>
3.2.1 Fase Inicial.....	67
3.2.2 Fase Quantitativa .....	67
3.2.2.1 <i>Métricas de Redes</i> .....	68
<b>3.3 Delimitação da Rede.....</b>	<b>69</b>
<b>3.4 Instrumento de Pesquisa .....</b>	<b>69</b>
3.4.1 Macrovariáveis Preditoras .....	69
3.4.1.1 <i>Macrovariável Preditora Isomorfismo</i> .....	70
3.4.1.2 <i>Macrovariável Preditora Stakeholders</i> .....	71
3.4.1.3 <i>Macrovariável Mediadora Métricas de Rede</i> .....	72
3.4.2 Macrovariável de Interesse .....	73
3.4.2.1 <i>Subvariável de Interesse Responsabilidade Filantrópica</i> .....	74
3.4.2.2 <i>Subvariável de Interesse Responsabilidade Ética</i> .....	75

3.4.2.3 Subvariável de Interesse Responsabilidade Legal .....	75
3.4.2.4 Subvariável de Interesse Responsabilidade Econômica .....	76
<b>3.5 Etapa Qualitativa.....</b>	<b>76</b>
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>79</b>
<b>4.1 Apresentação dos Resultados .....</b>	<b>79</b>
4.1.1 A Organização Bibi .....	79
4.1.2 Rede Bibi: estrutura e propriedade .....	82
4.1.3 Características de RSC da Rede Bibi .....	89
4.1.4 Características de Isomorfismo presentes na Rede da Bibi .....	91
4.1.5 Características de <i>Stakeholders</i> Presentes na Rede da Bibi .....	93
<b>4.2 Discussão dos Resultados .....</b>	<b>95</b>
4.2.1 Discussões dos Elementos Integrantes do Modelo de RSC Adotado na Rede da Bibi ...	95
4.2.2 Discussões dos Resultados de Isomorfismo .....	104
4.2.3 Discussões dos Resultados de <i>Stakeholders</i> .....	110
4.2.4 Discussões da estrutura e propriedades da Rede .....	116
4.2.5 Discussões dos impactos que as propriedades da estrutura relacional da Rede exerce sobre o modelo de RSC implementado pela Bibi na sua Rede .....	119
4.2.5.1 <i>Análise fatorial confirmatória para o construto RSC</i> .....	119
4.2.5.2 <i>Análise fatorial confirmatória para os construtos Isomorfismo e Stakeholder</i> .....	120
4.2.5.3 <i>Análise Preliminar das Variáveis Independentes</i> .....	121
4.2.5.4 <i>Análise preliminar da Variável Dependente RSC</i> .....	124
4.2.5.5 <i>Análise de Variáveis Moderadoras (potenciais)</i> :.....	126
4.2.5.6 <i>Análise de Regressão</i> .....	132
<b>4.3 Síntese das Contribuições Teóricas.....</b>	<b>135</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>140</b>
<b>5.1 Conclusões e Contribuições de Pesquisa .....</b>	<b>141</b>
<b>5.2 Limitações de Pesquisa.....</b>	<b>142</b>
<b>5.3 Proposições de Pesquisas Futuras .....</b>	<b>142</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>143</b>
<b>APÊNDICE A - SURVEY SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA À BIBI.....</b>	<b>166</b>
<b>APÊNDICE B - SURVEY SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA À FORNECEDORES E CLIENTES .....</b>	<b>171</b>
<b>APÊNDICE C - ROTEIRO PARA GRUPO FOCAL.....</b>	<b>176</b>

<b>APÊNDICE D – PROPRIEDADES DE REDES DOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....</b>	<b>177</b>
<b>ANEXO A – CÓDIGO DE CONDUTA DA BIBI .....</b>	<b>180</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

Neste Capítulo são introduzidos o tema de pesquisa que trata sobre responsabilidade social corporativa sob o ambiente de redes interorganizacionais. Primeiramente, é feita uma introdução ao tema de pesquisa, seguido de sua problematização, formulação da pergunta de pesquisa, objetivos geral e específicos, finalizando com a devida justificativa onde são apresentadas as respectivas perspectivas teóricas que fundamentam e justificam a relevância desta Tese.

### **1.1 Apresentação do Tema**

A humanidade global atualmente vive em um ambiente onde se fazem presentes crises sociais. O conjunto de fatores tais como a tensão gerada pela ampliação das desigualdades, exclusão social (CASTEL, 2000), disparidades dos níveis de desenvolvimento humano, problemáticas sobre o trabalho decente e os movimentos migratórios populacionais desordenados podem ser entendidos como consequências de um modelo de desenvolvimento que pôs a sociedade atual em estado de alerta (OECD, 2011).

A partir da segunda metade do século XX, especificamente a partir do período posterior à Segunda Guerra Mundial, os métodos de gestão social existentes sofreram um aumento de questionamento quanto as suas legitimidades por consequência do agravamento de fatores como o crescimento do desemprego, surgimento de novas formas de pobreza, crise financeira dos Estados, a fragilização da utopia socialista e a ampliação das desigualdades sociais (CASTEL, 2000; ROSANVALLON, 1998). Mais recentemente, a visibilidade e percepção das potenciais externalidades organizacionais vêm sendo influenciadas pelo processo de globalização, pelas dinâmicas relações de trabalho, pelos princípios de organização da solidariedade, pela busca por uma maior competitividade e suas repercussões sobre os contratos sociais firmados e, todos estes fatores ao se tornarem mais visíveis e percebidos pela sociedade, vêm recriando a problematização acerca da questão social (FIORI, 1995, 2011).

A constatação da insustentabilidade do modelo de desenvolvimento vigente vem gerando uma crescente demanda das mais diferentes esferas da sociedade, precipuamente a partir da década de 1970, por um modelo de desenvolvimento que seja social e economicamente mais equilibrado (ELKINGTON, 1994, FLEMING, ROBERTS, GARSTEN, 2011). Apesar do importante papel dos governos e de organizações não



governamentais no desenvolvimento e implantação deste novo modelo de desenvolvimento, coube à atividade empresarial assumir uma posição de vanguarda como força fomentadora dessa desejável sustentabilidade. As empresas vêm se tornando importantes agentes dentro de uma organização social e, desta forma, mudanças que venham a se intentar implicam a sua participação ativa (SCHOUTEN, 2007).

O crescimento da consciência pública acerca deste novo papel das empresas tem feito com que o setor empresarial seja cada vez mais cobrado por assumir responsabilidades que vão além de apenas usar seus recursos e dedicar-se às atividades destinadas precipuamente a maximizar seus lucros, mesmo que dentro das regras legais impostas (LUND-THOMSEN, 2004; JENKINS, 2005; ROBERTS, 2003). Uma nova ordem social demanda que este setor empresarial incorpore as suas práticas de negócio compromissos de curto, médio e longo prazo, um balanceado desempenho econômico, social e ambiental conforme prescreve o modelo *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 1994). A responsabilidade social corporativa (RSC) surge, então, como condição pertinente de conduta para com as ações das organizações (VISSER, 2012). RSC propõe que se estabeleça um equilíbrio entre as demandas sociais e as de negócios de tal forma que a produção atenda às questões econômicas, legais, éticas e filantrópicas (CARROLL, 1991). Tal equilíbrio tem como foco as partes interessadas que são aquelas que geram e sofrem impactos, direta e indiretamente, das atividades produtivas (FREEMAN, 1984).

Acrescida a essas demandas, a globalização criou um ambiente de relacionamentos sociais e de operações de negócios sob a estrutura de redes de inter-relacionamentos diferente daquele até então existente (FORMAN, JORGENSEN, 2004). Neste novo cenário, os impactos das ações desprendidas pelas organizações sofreram um aumento de alcance quanto à percepção de suas negativas externalidades, ou seja, os impactos negativos de suas ações que antes se refletiam apenas no plano regional da empresa, agora se refletem também no plano global (JORGENSEN, 2014). Na era da globalização e da chamada sociedade da informação, a conduta das empresas pode ser sentida e monitorada por diversos atores localizados em toda parte do mundo (CASTELLS, 2005). Tal fato aumentou a pressão sobre as organizações para que se tornassem socialmente responsáveis de maneira mais proativa quanto ao gerenciamento dos impactos sociais advindos direta ou indiretamente de seus negócios através dos relacionamentos estabelecidos entre os diversos atores componentes de sua rede de relacionamentos, conhecidos como *stakeholders*.

Como conceber e implementar de maneira contextualizada e consensual um modelo de responsabilidade social corporativa que atenda às demandas destes *stakeholders* é a

problemática que emerge deste cenário global de inter-relacionamentos diversos e, por vezes, divergente que então se apresenta. Códigos de conduta normativos como ISO 26000, AA 1000, SA 8000, GRI, OECD foram criados no sentido de suprir esta demanda (MAMIC, 2005; SLOB, OLDENZIEL, 2003; PEDERSEN, ANDERSEN, 2006; VAN TULDER, VAN DER ZWART, 2008). Porém, o desafio que ainda remanesce é como que essas condutas serão concebidas e implementadas de maneira consensual e aderente nesse novo cenário globalizado onde diferenças e divergências culturais, econômicas e institucionais se façam presentes (VAN DE LOO, 2010). Ao longo de uma rede de suprimentos compostas por organizações e suas inerentes relações interorganizacionais, apresentam-se essas mesmas diferenças quanto aos contextos sociais, econômicos e ambientais e, por consequência, manifestam-se diferentes maneiras de concepção e implementação dos modelos de responsabilidade social corporativa propostos (DONALDSON, 1999; MULLER, 2006).

Uma rede produtiva calçadista se caracteriza pela composição de diversas atividades produtivas inter-relacionadas (e.g. química, corte e costura) integradas por organizações diversas em porte e objetivos inseridas sob diferentes contextos econômicos e sociais.

Este cenário de diferenças e divergências se aplica à rede de relacionamentos interorganizacionais estabelecida no setor produtivo calçadista Gaúcho. Neste setor, há a presença de organizações atuantes em diversos subsectores como o de polímeros, têxtil, coureiro, dentre outros. Na função de produção de calçados, há algumas organizações que oferecem ao mercado consumidor o produto final calçado e, dentre estas organizações, a Bibi Calçados LTDA é protagonista e, portanto, faz-se necessário entender quais são os impactos que os elementos estruturais de *stakeholders* e isomorfismos presentes nesta rede têm sobre o modelo de RSC adotado pela Bibi junto as suas partes interessadas. Estes elementos são discutidos a seguir na problematização.

## **1.2 Problematização**

Neste contexto de mudanças das relações sociais e de negócios para o nível de redes de inter-relacionamentos, tornou-se importante questionar a ideia de que, nas inter-relações com a sociedade, uma empresa seja considerada socialmente responsável por apenas respeitar as leis e cumprir com seus compromissos perante seus *shareholders* conforme postula a Teoria Fiduciária de Valor ou Teoria de Valor do Acionista (TVA) proposta por Milton Friedman em 1962 e 1970. Sob esta ótica da TVA, a sociedade tornar-se-ia sujeita à exploração por atores oportunistas que poderiam se prevalecer das potenciais imperfeições

dos processos de formulação e governança das leis. Ainda sob essa reducionista visão social da TVA, os negócios agiriam de maneira autônoma e desprendida em relação à sociedade que é quem, em última instância, lhe dá a devida legitimidade para existir. Diversos modelos de RSC surgiram para cobrir essas potenciais lacunas deixadas pela TVA. Mais notadamente, a partir do ano de 1970, Carroll (1979) sintetizou quatro construtos em um modelo teórico que, mais tarde em forma de pirâmide hierárquica, tornar-se-ia o primeiro modelo de RSC reconhecido. A partir daí, outras teorias surgiram no sentido de suportar a realidade demandada por uma maior RSC por parte dos negócios: Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN, 1984), Performance Social Corporativa (WOOD, 1991a) e Cidadania Global de Negócios ou *Global Business Citizenship* (LONGSDON, WOOD, 2002).

O modelo conceitual de RSC apresentado por Carroll em forma de pirâmide é composto por quatro categorias: (i) a econômica, (ii) legal, (iii) ética e (iv) filantrópica. A dimensão econômica representa a categoria essencial no mundo dos negócios, uma vez que todas as outras funções empresariais são baseadas a partir desta responsabilidade. O aprimoramento do desempenho econômico deve respeitar as questões legais vigentes, ter atitudes éticas condizentes com a sociedade e despender ações filantrópicas de maneira discricionária pressupondo, proativamente, que haja potenciais aprimoramentos nas leis (CARROLL, 1979, 1991, 2006).

Porém, estes quatro elementos componentes apresentam fragilidades quanto a sua concepção e aplicação no mundo global atual que se caracteriza por relações interorganizacionais. Primeiramente, o conceito de RSC, em si, é abrangente e pouco difuso quanto a sua aplicação sob diferentes contextos sociais (SWANSON, 1995). As leis e os processos legislativos são heterogêneos entre diferentes países e regiões e têm relativo potencial de se conflitarem (VAN DE LOO, 2010). O entendimento de ética é diverso quanto a sua concepção (e.g. ética utilitarista, kantiana) e nem sempre harmônico quanto a sua dinâmica de implementação. E, por fim, a responsabilidade filantrópica é baseada no voluntarismo discricionário e não normativo o quê, por consequência, torna-a passível de ser ignorada (ORLITZKY, SWANSON, 2012).

A Teoria dos *Stakeholders* (TS) propõe que sejam atendidos os interesses, além dos acionistas e dos regramentos legais, das partes interessadas que geram e sofrem os impactos das ações de um determinado negócio organizacional e que estes sejam equilibradamente considerados de acordo com seus graus de impactos sobre as firmas com que mantenham inter-relações (FREEMAN, 1984, 2010). Identifica atores sociais sob interações com uma

organização e propõe que cada grupo de *stakeholders* tem o direito de participar das decisões relativas aos rumos dessa organização (MATTEN, CRANE, CHAPPEL, 2003).

Apesar dos potenciais benefícios que a TS se propõe a oferecer à RSC, há algumas questões que ainda carecem de amadurecimento, tais como viabilizar a gestão de RSC de maneira a balancear os interesses potencialmente conflitantes das partes interessadas, definir quais são os limites e abrangências das responsabilidades sociais por parte das firmas e, também, modelar como será gerenciada a governança e a comunicação dessas relações entre as partes interessadas dada diversidade de atores sob um variado escopo de níveis de inter-relacionamentos como as díades, tríades e redes (FREEMAN, LIEDTKA, 2006).

A RSC é apresentada sob uma diversidade de elementos constituintes (i.e. ética, filantropia, regramento legal e lucratividade) que são concebidos e interpretados sob perspectivas heterogêneas dadas diversidades contextuais e divergências potencialmente existentes numa rede de relacionamentos interorganizacionais e sociais. Nesse contexto de relacionamentos em redes interorganizacionais pelo qual a realidade global se caracteriza atualmente, as firmas mantêm inter-relações com *stakeholders* inseridos em diferentes realidades econômicas, sociais e institucionais. Tal cenário sugere que os modelos de RSC adotados deveriam levar em consideração tais diversidades e divergências no sentido de buscarem sua efetiva e harmônica concepção e implementação (VAN TULDER, VAN DER ZWART, 2006).

Uma rede de suprimentos é um ambiente de relacionamentos interorganizacionais complexos que consiste num conjunto de atividades técnicas tanto quanto sociais (ROUSE, 2005; HASSAN, 2006). A qualidade das conexões e interações desses relacionamentos é o fator que dita o comportamento dos atores integrantes e impacta no desempenho da RSC adotada nessas inter-relações (CLOUTIER et al., 2010). Este sistema complexo requer que as questões técnicas e sociais presentes nessas inter-relações sejam consideradas concomitantemente para que se possa compreender suas causas e gerenciar suas implicações (BARTOLOMEI et al., 2012; OSORI, DORI, SUSSMAN, 2011).

Os estudos sobre redes têm demonstrado que as organizações vêm obtendo ganhos competitivos através das trocas de informações e conhecimentos existentes entre os atores componentes destas redes (DYER, SINGH, 1998). A abordagem estrutural evidencia como que a posição de uma organização nessa rede impacta sua capacidade de obtenção de informações valiosas (GULATI, 1998). A abordagem relacional sob uma perspectiva social

demonstra como que essa organização desenvolveria atributos de confiança e solidariedade através de seus laços fortes e fracos (GRANOVETTER, 1985).

Constata-se, então, que os modelos de RSC sofrem impactos de elementos além de seus constituintes em si, ou seja, RSC sofre impacto das propriedades dos *stakeholders*, isomorfismo e da estrutura do relacionamentos interorganizacionais em rede. Portanto, questionamentos a partir de cada um destes elementos surgem no sentido de buscar explicações de como modelos de RSC atenderiam a sua proposta de equilibrar os interesses sociais com os de negócios. Analisando esses impactos separadamente, a partir do construto *Stakeholder*, há de se entender quais são as partes interessadas das organizações, qual é a ponderada importância que cada uma dessas partes tem, quais são os limites da responsabilidade sobre esses *stakeholders*, dentre outras. A partir do construto Isomorfismo, surge a questão de quais são os fatores de influência que motivam as partes interessadas a adotarem determinados modelos de RSC, se é por pressão das partes interessadas, por entendimento ético normatizado ou incertezas mercadológicas. E, por último, considerando todos estes questionamentos até então propostos a partir dos construtos *Stakeholders* e Isomorfismo, há de se questionar também quais são as propriedades da posição estrutural que cada parte interessada tem no contexto da rede estabelecida pois, dependendo das relações de poder e influência que os *stakeholders* têm entre si, estas propriedades de rede impactarão no o modelo de RSC.

### **1.3 Formulação do Problema de Pesquisa**

O desafio da criação e manutenção de relacionamentos interorganizacionais em redes de suprimentos socialmente responsáveis, contemplando equilibradamente diversos e divergentes contextos sociais, políticos e econômicos constituídos por diferentes *stakeholders* do setor calçadista Gaúcho a partir da organização focal Bibi Calçados que interagem sob diferentes influências institucionais, levou ao seguinte problema de pesquisa: **como as propriedades da rede de suprimentos impactam a responsabilidade social corporativa proposta pela Bibi Calçados para esta rede?**

## 1.4 Objetivos da Pesquisa

A partir da problemática apresentada, o objetivo geral visa compreender como as propriedades estruturais de relacionamentos interorganizacionais presentes na rede de suprimentos da Bibi Calçados LTDA impactam a RSC adotada na respectiva rede.

De forma complementar ao objetivo geral, apresentam-se os objetivos específicos a seguir que se pretende alcançar no decorrer desta pesquisa:

- Mapear e analisar a estrutura de relacionamentos interorganizacionais dos *stakeholders* fornecedores e clientes componentes da rede de suprimentos estabelecida a partir da empresa Bibi Calçados;
- Identificar e analisar as propriedades da rede estabelecida;
- Identificar e analisar as características de Isomorfismo que se façam presentes nesta rede;
- Identificar e analisar os elementos integrantes do modelo de responsabilidade social corporativa adotado ao longo da rede de suprimentos da empresa Bibi Calçados;
- Analisar os impactos que as propriedades da estrutura da rede têm sobre o modelo de responsabilidade social corporativa implementado entre os *stakeholders* fornecedores e clientes desta rede;
- Propor melhorias ao modelo teórico de responsabilidade social corporativa quando adotado sob a estrutura de redes.

## 1.5 Justificativa da Pesquisa

Esta pesquisa é justificada tanto pela relevância acadêmica à medida que se propõe a preencher lacunas sobre um tema relevante como é o da RSC, bem como pela relevância empírica representada pela rede de suprimentos da organização Bibi Calçados integrante do do setor calçadista Gaúcho. Tanto o campo teórico como o campo empírico acerca do tema RSC, sob uma perspectiva de estruturas de relacionamentos interorganizacionais em uma rede de suprimentos, demandam aprimoramentos uma vez que a unidade de análise considerada nesta pesquisa (i.e. rede interorganizacional de suprimentos) pode englobar diversidades e divergências quanto a aplicação do modelo de RSC que pode não ser homogeneamente concebido nem harmonicamente contextualizado dada natureza diversa e, potencialmente, divergente das propriedades da rede desse contexto estrutural de relacionamentos

interorganizacionais. Os benefícios potenciais advindos da concepção e contextualização da RSC sob um ambiente de redes trariam ganhos sociais, econômicos, ambientais e institucionais, direta e indiretamente aos *stakeholders* da rede uma vez que a adoção das práticas de RSC consideraria as devidas adaptações além de proporcionar avanços teóricos sobre a questão da RSC num contexto de redes de suprimentos interorganizacionais (VAN DE LOO, 2010). Os relacionamentos interorganizacionais em redes de suprimentos são complexos, pois englobam diversos aspectos sob variadas dimensões sociais, econômicas e institucionais (VAN HAMELEN, 2006). A diversidade técnica se expressa através da multiplicidade de contratos e de fluxos (e.g. de materiais e informações) e a variação de dimensões se dá pela multiplicidade de relações que as diversas combinações de laços entre os atores componentes dessa rede de suprimentos podem formar (e.g. fornecedor-cliente, fornecedor-fornecedor) (BORGATTI, LI, 2009).

A lacuna teórica, portanto, advém da percepção que a concepção e implementação dos preceitos de RSC teriam dificuldades em atingir seus objetivos propostos quando a RSC fosse considerada sob uma estrutura de relacionamentos em redes interorganizacionais. Esta dificuldade de atingimento aos objetivos propostos pela RSC quando considerada sob o ambiente de redes é influenciada pelas propriedades da estrutura da rede interorganizacional de suprimentos, dos *stakeholders* considerados e por pressões isomórficas que se manifestam heterogeneamente ao longo da rede. Estas propriedades tanto da estrutura da rede como dos *stakeholders* e de isomorfismo são detalhadas no Capítulo 2 desta Tese.

O Brasil tem buscado adotar as práticas de responsabilidades sociais que são consubstanciadas nas diretrizes da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico e, também, nos termos da Declaração dos Direitos Universais da ONU. Além disso, organizações vêm adotando diversos códigos de conduta de RSC como o ISO 26000, SA 8000, AA 1000, acordos internacionais como o *Global Context* e Metas do Milênio, indexadores empresariais como o Índice de Sustentabilidade Empresarial e relatórios como o *Global Report Compact* e o adotado pelo Instituto Ethos (BLOWFIELD et al., 2008; ETHOS, 2006). Porém, para que tais adoções ocorram pelos *stakeholders*, se faz presente o desafio da criação de mecanismos que permitam uma melhor concepção, difusão, governança e comprometimento por parte dos *stakeholders* envolvidos nesta rede interorganizacional. Também se torna desafio a criação de ambientes estimuladores ao debate a respeito do tema para que se busque dinamicamente o aprimoramento dos elementos constituintes dos modelos de RSC e de suas formas de implementação (VAN TULDER, VAN DER ZWART, 2006).

Sobre o tema da RSC, há fatores inferentes advindos de diferentes perspectivas

teóricas que serão detalhados no Capítulo 2 desta Tese. Tal cenário de diversidade teórica sobre RSC sugere que não há um entendimento uníssono entre os diferentes *stakeholders* fornecedores e clientes sobre qual modelo de RSC seria efetivamente adotado. E esse cenário de falta de consenso se agrava quando a perspectiva de relacionamentos adotada entre estes *stakeholders* em questão passa a ser a interorganizacional onde as diferenças e divergências técnicas e sociais se concomitam (VAN DE LOO, 2010). Portanto, verifica-se a potencialidade de se contribuir para o aprimoramento teórico da gestão da RSC quando esta for abordada sob a perspectiva de redes de relacionamentos interorganizacionais de suprimentos.

Do ponto de vista empresarial, este estudo apresenta análises das diversidades de contextos existentes nas relações interorganizacionais do setor calçadista Gaúcho a partir da empresa focal Bibi Calçados o que permitiu identificar possibilidades de aprimoramentos dos diversos mecanismos de concepção e implementação de RSC através da institucionalização desta questão da RSC sob uma perspectiva de rede, mais especificamente a de rede de suprimentos. Como consequência, os diversos *stakeholders* envolvidos direta e indiretamente nas redes de suprimentos deste campo empírico considerado poderão se beneficiar com um aumento de sua capacidade competitiva e de inovação uma vez que terão a possibilidade de participar de maneira mais ativa e inclusiva da dialética a respeito dos conteúdos e formas de difusão que deverão se fazer constar nos modelos de RSC considerados. Da mesma forma, potenciais avanços sobre RSC poderão surgir advindos das devidas adaptações contextuais que seriam implementadas no momento em que sejam consideradas as implicações das diferenças institucionais/isomórficas que acometem as inter-relações dos *stakeholders* fornecedores e clientes. Através de tal aumento de intensidade nos debates sobre conteúdos e contextualização do tema RSC sob uma ótica de redes interorganizacionais, estes *stakeholders* terão maior acesso a mecanismos de agregação de valor aos seus produtos tanto através da vertente manufaturada da produção (e.g. calçados) como da vertente da prestação de serviços (e.g. logística de suprimentos).

Esta Tese, então, está organizada sob a seguinte estrutura: inicia-se no Capítulo 1 uma introdução onde o tema de pesquisa é apresentado (i.e. RSC sob o contexto de redes interorganizacionais), segue-se a devida problematização e formulação do problema de pesquisa, objetivos e justificativa de pesquisa; referencial teórico no Capítulo 2 onde são reunidos os fundamentos teóricos sobre RSC, redes, *Stakeholders* e Isomorfismo; referencial metodológico no Capítulo 3 onde são apresentados os devidos procedimentos metodológicos para a operacionalização desta pesquisa; no Capítulo 4 são apresentados os resultados e as



discussões a respeito dos impactos que as propriedades estruturais da rede exercem sobre a RSC aplicada entre a Bibi, seus clientes e fornecedores; e, finalmente, no Capítulo 5 são apresentadas as considerações finais com as conclusões e contribuições desta Tese bem como, também, são apresentadas as limitações e proposições para pesquisas futuras a partir desta Tese.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo aborda um conjunto de temas relevantes para a elaboração desta pesquisa, visando delinear o conteúdo teórico para embasar o estudo proposto por esta Tese. Os temas apresentados como os pilares básicos desta Tese são: (i) responsabilidade social corporativa, (ii) Teoria dos *Stakeholders* (iii) Isomorfismo e (iv) Redes.

### 2.1 Responsabilidade Social Corporativa

A responsabilidade social corporativa (RSC) tem vivido uma jornada evolutiva na literatura científica sobre negócios. Esse fenômeno que cresceu, principalmente, entre os anos de 1990 e 2000 sugere que esse campo mereça atenção na área da pesquisa acadêmica. No entanto, a literatura remonta dos anos 50 e pesquisadores têm produzido artigos científicos desde então (CARROLL, 1979, 1991, 1999, 2004, 2006). A questão que está no centro do debate de RSC é tão antiga como negócios em si assim como o questionamento de para que servem os negócios e quais são suas contribuições para com a sociedade (HANDY, 2002).

A história de RSC apresenta como característica de seu crescimento não ter atingido uma unidade de entendimento dentre os autores (DE BAKKER et al., 2005). Pesquisadores empíricos, similarmente, não têm se mostrado adeptos a concordar com as respostas para com a questão que tem dominado as pesquisas de RSC as quais se questionam sobre os benefícios que RSC traria ou não para os negócios. Assim, ao passo que este assunto se torna cada vez mais proeminente, também cresce um paralelo ceticismo (CROOK, 2005; HIRSCH, LEVIN, 1999; MINTZBERG, 1983).

Essa proeminência, agora proporcionada às pesquisas sobre RSC como campo acadêmico, em parte reflete o crescimento de atenção que esta questão tem ganhado no campo dos negócios, sociedade civil e governo sob um contexto global de inter-relacionamentos (VISSER, 2012). Esse aumento de importância sobre RSC tem se manifestado de diversas maneiras e tem requerido *status* organizacional distinto nas firmas que estejam promovendo programas de RSC, balanços e outras formas de comunicação sobre esses inerentes conteúdos. Empresas europeias publicam informações sobre seus impactos sociais e ambientais (CONTEXT, 2006) enquanto organizações globais além da Europa produzem um balanço de RSC apenas com foco interno sob suas organizações (KPMG, 2005). As campanhas de RSC têm ganhado significância cada vez mais crescente em empresas multinacionais ocidentais como McDonalds, Nike e Shell mas, também, têm se manifestado

na Ásia, Oriente Médio e América Latina em pequenas e médias empresas (CRANE et al., 2007). Outro fator que caracteriza o crescimento de RSC é o surgimento do investimento social responsável que são fundos de investimentos sociais responsáveis que cresceram na década de 1990 (KURTZ, 1998). Mais genericamente, tem havido uma maior dedicação às consultorias sobre RSC por organizações de serviço, assim como tem havido um aumento no esforço pela padronização de práticas de RSC, auditorias e certificações preocupadas em institucionalizar e harmonizar suas práticas de maneira que atendam às demandas globais (LEIPZIGER, 2003).

O que esse desenvolvimento sobre RSC significa permanece aberto ao debate. Enquanto haja pesquisadores que enxergam esse debate como uma tendência gerencial, outros o enxergam como uma espécie de regulação que dá lugar às novas demandas pelas firmas (SAHLIN-ANDERSSON, 2006). Por outro lado, há os que apresentam estas tendências apenas como assistencialistas entre as áreas sociais e econômicas no sentido de melhorar os resultados das organizações de maneira não sustentável à medida que não indissociam produção com benefícios à sociedade diretamente (GUTHEY, MORSING, 2014).

No sentido de considerar as teorias de RSC, a primeira dificuldade que se depara é o entendimento de como identificar e organizar a variedade de abordagens existentes sobre estas teorias. Carroll (1991, 1999, 2006) revisou e discutiu diferentes formas de como RSC é definida e contextualizada na literatura acadêmica. Algumas destas são mais abrangentes que outras que têm abordagens mais estreitas, mas por outro lado, há também algumas similaridades. Em meio às tentativas de classificação de RSC, três estudos podem ser destacados.

Como primeiro estudo, Klonoski (1991) distingue dois grupos: um primeiro grupo de fundamentalistas que incluem todas as posições que, de uma maneira ou de outra, clamam que todas as firmas são apenas artefatos legais e a única responsabilidade social dos negócios é aumentar os lucros respeitando as leis. O segundo grupo é feito de teorias que defendem a personalidade moral da firma e destacam a moral da agência. Consequentemente, firmas podem ser moralmente responsáveis por suas ações.

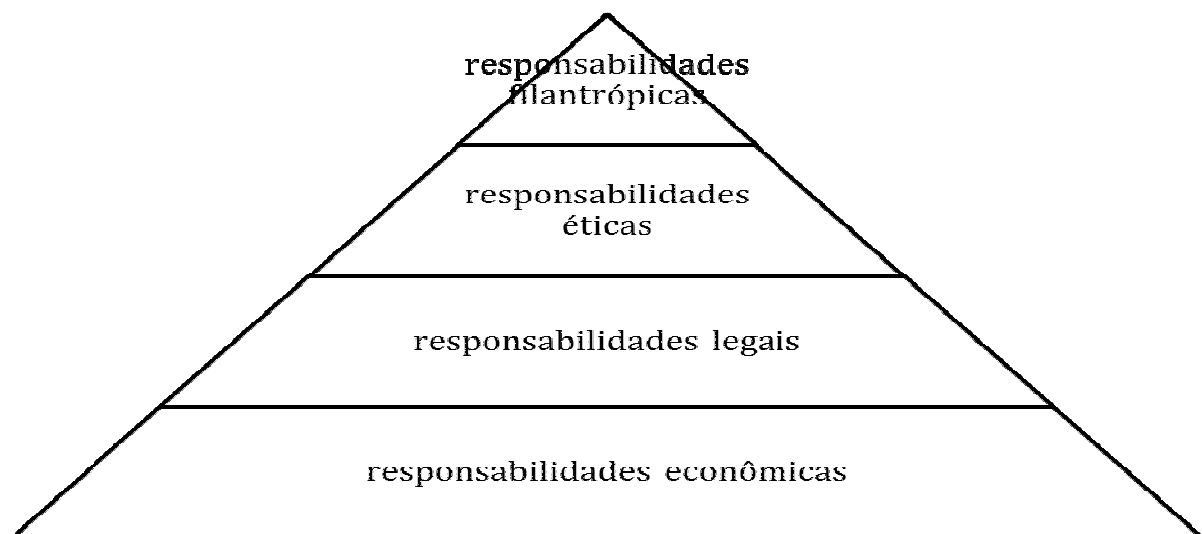
Num segundo estudo de Windsor (2006), há três abordagens distintas para RSC. Primeira, a teoria ética de responsabilidade onde se faz presente uma autorestrição corporativa, obrigações altruístas e políticas públicas expansivas em favor dos direitos dos *stakeholders*. A segunda é a teoria pública de responsabilidade que advoga que políticas públicas sejam minimizadas em consequência do bom funcionamento do mercado de negócios. A terceira é a cidadania corporativa que evoca uma metáfora política e provê uma

posição intermediária entre as duas primeiras (WINDSOR, 2006).

Um terceiro estudo de Garriga e Melé (2004) distingue quatro grupos de teorias sobre RSC que consideram diferentes aspectos do quadro social: econômico, político, integração social e ético. O primeiro foca na economia e, nesse foco, a corporação é vista como um mero instrumento de criação de riqueza. O segundo grupo foca no poder social da corporação e sua responsabilidade política associada a seu poder. O terceiro grupo foca na integração social incluindo a ideia de que teorias deveriam pressupor que negócios precisam incluir demandas sociais as suas estratégias. O quarto grupo foca na ética incluindo teorias que consideram que a relação entre negócios e sociedade deve estar imbricada nos negócios éticos. Estes quatro grupos de teorias não possuem bases filosóficas iguais. Além disso, sugerem que o relacionamento de negócios com a sociedade deveria considerar os aspectos econômicos, social, ético e político de maneira interdependente (GARRIGA, MELÉ, 2004).

Em Carroll (1979, 1991), as dimensões do Modelo da Pirâmide Social Corporativa foram sucintamente detalhadas, ampliando o entendimento a respeito dos quatro componentes que constituem a RSC. Novamente, a responsabilidade econômica, legal, ética e discricionária foram reconhecidas como legítimas para congregar as responsabilidades envolvidas no relacionamento empresa e sociedade. Esse enfoque mereceu maior atenção, como argumenta o autor, principalmente porque nos anos 1990, além da responsabilidade econômica e legal, as questões relacionadas à ética e à filantropia, temas recorrentes de debates, passaram a ser discutidos com maior veemência pela sociedade de um modo geral. A Figura 1 a seguir ilustra como são dispostas as quatro categorias da RSC no Modelo da Pirâmide Social Corporativa.

Figura 1 - Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa



Fonte: Adaptado de Carroll, 1991.

A responsabilidade econômica é o pressuposto primário das organizações comerciais e, como bem explica Carroll (1991), todas as demais responsabilidades são decorrentes desta categoria, que em dado momento no tempo modificou a ideia de maximização dos lucros para obtenção de lucros máximos. Assim, esta dimensão é composta pelas determinantes: vender bens e serviços de forma eficiente e maximizar lucros, que estão presentes nos modelos de Carroll (1979) e Wartick e Cochran (1985), e foram acrescidas de outras variáveis, tais como ser tão lucrativa quanto possível, manter uma forte posição competitiva, manter alto grau de eficiência operacional e ser constantemente lucrativa.

O componente legal da RSC trata-se de um sistema de codificação social para o comportamento aceito ou não. Esta categoria contempla a obediência às leis e aos regulamentos em suas várias instâncias (internacional, federal, estadual e municipal) além de propor a prática da cidadania corporativa baseada em fundamentos legais e o reconhecimento de que o sucesso empresarial deve estar associado ao cumprimento das obrigações legais e ao fornecimento de bens e serviços que atendam, minimamente, às exigências legais (CARROLL, 1979, 1991; WARTICK, COCHRAN, 1985).

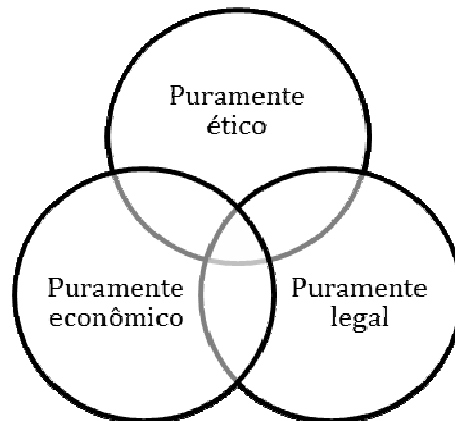
A categoria ética envolve atividades e ações que não estão codificadas na lei. Esta dimensão incorpora padrões, normas ou expectativas que refletem os interesses dos consumidores, empregados, acionistas e comunidade, estando em consonância com o discernimento moral dos *stakeholders*. Especificamente, trata-se de um código de conduta social que orienta as dimensões econômica, legal e discricionária. Deve, ainda, considerar as expectativas da sociedade, ultrapassando o que está previsto em lei (CARROLL, 1979; WARTICK, COCHRAN, 1985). A dimensão ética é formada por outros atributos, como atuar de acordo com as normas, padrões, valores e expectativas sociais, reconhecer e respeitar essas normas ou a sua evolução, considerar os valores sociais no momento de delimitar metas organizacionais e se orientar por valores morais eticamente esperados.

De forma similar, a responsabilidade filantrópica ou discricionária foi sintetizada em uma mesma abordagem utilizada por Carroll (1979) e Wartick e Cochran (1985) que explicaram esta categoria como o envolvimento em projetos voluntários que estimulam a qualidade de vida da comunidade. Carroll (1991) adicionou a esta dimensão outros elementos que incluem contribuir financeiramente ou compartilhar a *expertise* do corpo empresarial para oferecer respostas às expectativas filantrópicas sociais, colaborar com o desenvolvimento das artes e cultura, estimular gerentes e empregados a exercerem atividades voluntárias e ajudar o próximo, e auxiliar instituições educacionais privadas e públicas.

Schwartz e Carroll (2003) propuseram uma abordagem alternativa baseada em três

principais domínios (econômico, legal e ético). Conforme Figura 2 a seguir, o modelo considerou sete categorias de RSC sobrepostas resultantes da interseção dos três domínios principais. Este modelo é mais complexo que o proposto por Carroll (1979, 1991), mas os elementos essenciais permaneceram os mesmos (i.e. ética, legal e econômica).

Figura 2 - Modelo das três dimensões da responsabilidade social corporativa.



Fonte: adaptado de Schwartz e Carroll, 2003.

Num contexto global, responsabilidade econômica é fazer o que é requerido pelos negócios globais, ou seja, fazer o que é requerido pelos *stakeholders* globais, responsabilidade ética é fazer o que é esperado pelos *stakeholders*, responsabilidade legal é fazer o que é requerido pelo regramento legal do contexto dos *stakeholders* e responsabilidade filantrópica ou discricionabilidade é fazer o que é desejado por estes mesmos *stakeholders* em seus inter-relacionamentos. Este último elemento filantropia continua a se fazer presente em todos os outros três domínios (i.e. ético, econômico e legal), porém de maneira diluída entre eles, não mais exclusiva (CARROLL, 2004).

Como síntese desta Seção, apresenta-se o Quadro 1 a seguir com os principais elementos constituintes da RSC, suas respectivas definições e referências teóricas.

Quadro 1 - Síntese dos elementos de RSC.

DIMENSÃO	SIGNIFICADO	ELEMENTOS	REFERÊNCIAS
RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	Responsabilidades que organizações tem sobre <i>stakeholders</i> na busca da conciliação entre interesses de negócios e demandas sociais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidade econômica</li> <li>- Responsabilidade legal</li> <li>- Responsabilidade ética</li> <li>- Responsabilidade filantrópica</li> </ul>	CARROLL, 1979, 1991, 2008; SCHWARTZ, CARROLL, 2003; WARTICK, COCHRAN, 1985.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Ao se chegar ao final desta Seção, conclui-se que os modelos de RSC vêm sofrendo evoluções quanto aos seus pressupostos e composição de elementos assim como, também, vêm dinamicamente evoluindo quanto aos seus respectivos entendimentos e aplicações contextualizadas. Essa diversidade de pressuposições e composições de elementos dos modelos de RSC, aliadas à crescente globalização das relações interorganizacionais dos *stakeholders*, sugerem que haja um aumento potencial de divergências de gestão dos modelos de RSC dadas diversidades que se façam presentes a cada contexto estrutural. Tais diversidades estruturais tem potencial de influenciar o entendimento e a aplicação por partes dos *stakeholders* componentes das redes sobre os elementos componentes dos modelos de RSC e, conseqüentemente, sobre a RSC como um todo. Portanto, a seguir será abordada a Teoria dos *Stakeholders* pelo fato de que esta teoria se propõe a apresentar uma forma de se equilibrar ponderadamente as divergências de interesses dos atores que tanto geram como sofrem influência na gestão da RSC. Para se atingir esse equilíbrio, esta Teoria propõe que se estabeleça uma ponderação dos interesses e responsabilidades estabelecidos entre os atores numa dada estrutura de relacionamentos interorganizacionais considerando as diversidades e potenciais divergências que possa haver entre as organizações dos *stakeholders*.

## **2.2 Teoria dos Stakeholders (TS)**

A palavra “stakeholder” foi usada pela primeira vez em 1963 num memorando interno da instituição de pesquisa *Stanford Research Institute* (FREEMAN, 1984; PRESTON, SAPIENZA, 1990). Em 1983, Freeman e Reed contrastaram as noções de acionistas e partes interessadas no contexto da governança corporativa. Em 1984, Robert Edward Freeman publicou seu livro seminal *Strategic Management: a Stakeholder Approach* como um novo quadro conceitual para gerenciamento dos *stakeholders*. Em 1995, Donaldson e Preston examinaram profundamente as fundações da teoria normativa dos *stakeholders*. Desde então, esse modelo tem se espalhado consideravelmente e Freeman, sozinho ou com colaboradores, tem aprofundado seu trabalho inicial, clarificando alguns aspectos e introduzindo algumas modificações (FREEMAN, EVAN, 1990; FREEMAN, LIEDTKA, 1991; FREEMAN, GILBERT, 1988; WICKS et al., 1994; FREEMAN, 1994, 1995, 1997, 1999; FREEMAN, PHILLIPS, 2002; PHILLIPS et al., 2003; FREEMAN et al., 2004; DUNHAM et al., 2006; FREEMAN, VELAMURI, 2006).

O termo *stakeholder*, intimamente relacionado a *stockholder*, foi mencionado por Freeman (1984) para generalizar a noção de acionista com um grupo de quem a gestão era

demandada por responsabilidade. A noção de *stakeholder* pode ser abordada em dois sentidos: um restrito, que inclui aquele grupo que é vital para a sobrevivência e sucesso da organização; e, outro abrangente que inclui qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela organização (FREEMAN, REED, 1983; FREEMAN, 1984). Assim, os *stakeholders* são identificados por seus interesses através das ações das organizações e é assumido que os interesses de todos *stakeholders* tem um valor intrínseco aos negócios (DONALDSON, PRESTON, 1995).

A TS compartilha algumas de algumas convicções semelhantes às da Teoria de Valor do Acionista (FRIEDMAN, 1962, 1970) no que tange à democracia de mercado e princípios econômicos. No entanto, em outros pontos elas divergem entre si. A firma é vista como uma entidade abstrata onde uma variedade de interesses converge mais do que apenas são considerados como um pacote de contratos. O propósito da firma é relativo aos interesses de diferentes grupos ou indivíduos que afetam e são afetados pelas atividades da firma. Em outras palavras, para a TS o propósito da firma é servir como um veículo de coordenação e equilíbrio entre os interesses dos negócios e da sociedade (EVAN, FREEMAN, 1988). Em contraste com a TVA, a TS leva em consideração, além dos *stockholders*, outros indivíduos ou grupos que geram influências e ou são influenciados pelas ações das firmas: os *stakeholders*. A partir desta perspectiva, a noção de RSC significa que as firmas têm a obrigação em constituir grupos na sociedade além dos acionistas somente, e ir além do que prescreve as legislações vigentes. Desta maneira, sob a perspectiva da maximização do bem social além do que prescrevem as leis, TVA tende a se tornar um instrumento de gestão de RSC insustentável à medida que não considera interesses de outros membros, além dos acionistas, nos processos decisórios (JONES, PHELPS, 2013).

No entanto, poucos descrevem responsabilidade dos negócios pela firma aos *stakeholders* como uma ação de RSC. As problemáticas trazidas à tona pelo tema RSC podem não ser cobertas efetivamente pela proposta da TS uma vez que esta é definida de maneira abrangente incluindo fornecedores, compradores, comunidade, empregados, clientes, acionistas, governo, dentre outros (FREEMAN, LIEDTKA, 1990). Dado que as firmas enxergam cada um destes grupos e seus indivíduos inseridos como parceiros legítimos num diálogo sobre o que a firma fará, a RSC será, no mínimo, discutível quanto a sua viabilidade (FREEMAN, LIEDTKA, 1990). Portanto, as questões a serem abordadas e valorizadas pelas empresas na gestão da natureza de relacionamento com seus *stakeholders* deverão sofrer um constante processo dialético de avaliação quanto às dimensões técnicas e sociais quanto aos seus potenciais impactos para que possam ser ordenadas e, viavelmente, operacionalizadas



(BUNDY, BUCHHOLTZ, 2013).

Mais recentemente, Freeman e outros autores têm insistido que a responsabilidade autêntica é criar valor para os *stakeholders*, incluindo o contexto social local à firma. Por vezes, a influência exercida por uma matriz às filiais periféricas a partir da extensão de suas práticas de gestão quanto aos *stakeholders* acabam por transferindo, também, práticas sociais potencialmente irresponsáveis para com aquele contexto periférico (SURROCA et al., 2013). O principal objetivo da RSC é criar valor para os *stakeholders* seguindo as responsabilidades da firma para com eles, sem separar negócios de ética (FREEMAN, VELAMURI, 2006). Consequentemente, estes autores propõem uma mudança no conceito de RSC para o conceito de responsabilidade da firma para com os *stakeholders* não apenas como uma mudança semântica, mas como uma diferente interpretação do negócio na sua gênese de concepção de valor para a sociedade.

A TS foi, inicialmente, apresentada como uma teoria de natureza gerencial. O conceito de *stakeholder*, escrito por Freeman em 1984, proveu uma nova maneira de se pensar sobre gerenciamento estratégico, ou seja, passou-se a pensar como a firma poderia conceber e implementar determinadas direções as suas ações. No entanto, é também uma teoria normativa, pois implica que o gerenciamento tenha uma obrigação ética que proteja a corporação como um todo perante a sociedade e, conectada a essa inter-relação entre firma e sociedade, legitime os interesses de todos os *stakeholders*. O gerenciamento, especialmente no seu mais alto nível, deve se preocupar com a saúde da corporação e isso envolve o balanceamento de múltiplas demandas, possivelmente conflitantes entre os *stakeholders* (FREEMAN, EVAN, 1988).

Na TS, a organização deve ser gerenciada para o benefício destes *stakeholders* (e.g. consumidores, fornecedores, proprietários, empregados, comunidade local) para que, assim, se mantenha a sobrevivência da organização (FREEMAN, EVAN, 1988). A estrutura de tomada de decisão é baseada na discricção dos gestores de mais alto nível de governança e, frequentemente, é estabelecido que esta governança deva incorporar de maneira representativa os interesses dos *stakeholders* externos às firmas.

Evan e Freeman (1988) baseiam a legitimidade da TS em dois princípios éticos e gerenciais. O princípio dos direitos corporativos e princípio dos efeitos corporativos são de natureza ética e levam em consideração o dito do alemão Imanuel Kant a respeito das pessoas. Kant estabelece que a organização e seus gestores não devam violar os direitos legitimados de outros para determinar seu futuro. Kant foca suas convicções em responsabilidade pelas suas consequências afirmando que a organização e seus gestores são os responsáveis pelos efeitos

de suas ações sobre as outras partes interessadas externas às firmas.

Os princípios gerenciais surgem como guia do processo de decisão conhecido como princípios de gestão dos *stakeholders*: primeiramente, a firma deve ser gerenciada para o benefício dos seus *stakeholders* (consumidores, fornecedores, proprietários, empregados, comunidade local, dentre outros). Os direitos destes grupos devem ser garantidos e deve ter representação nos processos de tomada de decisão da corporação. O segundo princípio preconiza que os gestores estabelecem um relacionamento fiduciário entre os *stakeholders* e a firma como uma entidade abstrata. Este relacionamento deve se pautar na direção dos interesses do *stakeholders* na qualidade de agentes da firma e deve, também, haver ações na direção dos interesses da firma para que se garanta a sobrevivência desta em curto, médio e longo prazo, para cada grupo ou indivíduo (EVAN, FREEMAN, 1988). O direito à propriedade deve ser baseado subjacentemente ao princípio da justiça distributiva. Toda característica crítica que subjaz a teoria clássica de justiça distributiva está presente nas teorias de *stakeholders* (DONALDSON, PRESTON, 1995).

Autores, aceitando o quadro básico conceitual dos *stakeholders*, têm usado diferentes teorias éticas para elaborar diferentes abordagens à TS: Ética Feminista (WICKS, GILBERT, FREEMAN, 1994; BURTON, DUNN, 1996), Teoria do Bem Comum (ARGANDOÑA, 1998), Teoria Integrativa do Contrato Social (DONALDSON, DUNFEE, 1999), e Princípio da Justiça (PHILLIPS, 1997). Freeman aceitou uma abordagem ética pluralista ao apresentar o modelo dos *stakeholders* como uma metáfora onde diferentes teorias éticas eram aceitas (FREEMAN, 1994).

Equilibrar interesses dos *stakeholders* pode ser uma atividade muito complexa, conforme se vê em Carson (1993):

Executivos de negócios têm obrigações positivas em promover os interesses de todos os *stakeholders* (obrigações primordiais). Mas, obrigações para alguns *stakeholders* são mais importantes que para outros. Assim, às vezes, menores interesses de *stakeholders* considerados mais importantes precedem maiores interesses de *stakeholders* considerados menos importantes. Obrigações positivas para os *stakeholders* são restringidas por obrigações negativas não para infringir a lei (CARSON, 1993, p. 174).

Sete princípios da gestão dos *stakeholders* foram propostos pelo *Clarkson Center for Business Ethics* (1995, 1999): (i) gestores devem conhecer e ativamente monitorar as preocupações de todos os *stakeholders* considerados por si como legítimos. Devem levar em conta estes inerentes interesses nos processos de tomada de decisões e operações; (ii) devem ouvir e comunicar-se abertamente com seus *stakeholders* sobre suas respectivas

preocupações, contribuições e sobre os riscos assumidos por eles por conta de seu envolvimento com a corporação; (iii) adoção de processos e modos de comportamento que sejam sensíveis às preocupações e capacidades de cada *stakeholder* constituído; (iv) reconhecimento da interdependência dos esforços e recompensas entre os *stakeholders* bem como haver uma distribuição justa dos benefícios e dos encargos das atividades corporativas; (v) trabalho cooperativo com outras entidades, tanto públicas como privadas, para garantir que os riscos e prejuízos crescentes advindos das atividades corporativas sejam minimizados e compensados; (vi) evitar atividades que prejudicam os direitos inalienáveis humanos ou que ofereçam riscos a esses direitos; e (vii) reconhecimento dos potenciais conflitos entre o próprio papel dos *stakeholders* corporativos e suas responsabilidades morais e legais aos interesses dos *stakeholders*. Tais conflitos devem ser gerenciados através de uma aberta comunicação, balanceamento apropriado, sistema de incentivos e, quando necessário, uma revisão de uma terceira parte. Estes princípios propõem um modelo de gerenciamento normativo. Não é um rígido código a ser aplicado, mas um quadro de orientações que respeita a legitimidade e direitos dos *stakeholders* interessados. Eles combinam tanto princípios filosóficos e melhores práticas gerenciais.

Analisando nos dias atuais essas perspectivas apresentadas até então nesta fundamentação teórica, principalmente, quanto aos princípios que norteiam e legitimam a TS, pesquisadores e gestores de firmas podem se deparar com a dificuldade advinda do fenômeno das relações interorganizacionais em rede no sentido de suas inerentes adaptações estruturais e institucionais. As estruturas das relações interorganizacionais em rede, os perfis dos gestores individuais e, também, em nível institucional varia de região para região (e.g. de estado para outro, país, etc.) e, quanto mais distante for a relação entre matriz e filial, mais complexa se torna a homogeneização dessas práticas dada a distância geodésica ou dadas diferenças nas estruturas institucionais e sociais de inter-relacionamentos existentes entre os *stakeholders*. No sentido de se mitigar essas potenciais diferenças de perfil de gestão e, conseqüente desuniformização de procedimentos quanto as suas práticas nas relações com seus *stakeholders*, empresas têm investido em uma postura de gestão dialética dinâmica em relação a seus *stakeholders*, pois têm verificado que esta postura acompanha a dinâmica demandada pelas partes interessadas (SHUILI et al., 2013). Esta postura dialética dinâmica se baseia nos sete princípios apresentados anteriormente nesta Seção (CLARKSON, 1995, 1999), pois preconiza que os gestores devam dinamicamente conhecer suas partes interessadas, ouvi-las, dar retornos ponderados às demandas, trabalhar cooperativamente com outras entidades, gerenciar conflitos e evitar riscos que prejudiquem essas partes interessadas.

Concluindo esta Seção introdutória sobre a TS, verifica-se que muitos trabalhos sobre esta teoria têm sido orientados no sentido de definir, identificar e gerenciar relacionamentos diáticos, entre firmas e partes interessadas diretamente. Porém, estudos mais recentes têm destacado a necessidade de haver uma maior atenção sobre a estrutura em rede das partes interessadas, incluindo também as partes indiretas, para que se possa avaliar mais acuradamente o papel de cada ator (direto e indireto) e compreender os efeitos que as ações das firmas gerarão sobre esses atores e vice-versa (SCIARELLI, TANI, 2013). Portanto, verificar-se-á na Seção 2.2.1 as perspectivas da TS quando a unidade de análise passam de relações diáticas para relações múltiplas em rede. A partir do entendimento da TS sob esse contexto de múltiplas relações, presente nas estruturas de redes, poder-se-á verificar que surgem problemáticas que inferem sobre a natureza das inter-relações entre os diversos atores integrantes de uma rede de relacionamentos e, portanto, tais problemáticas tem potencial de gerar impacto sobre a gestão dessas inter-relações. E, como as resultantes destas problemáticas derivam de elementos que variam de acordo com as propriedades estruturais dos inter-relacionamentos estabelecidos entre os *stakeholders* considerados numa unidade de análise em rede (e.g. ética nos negócios), faz-se necessário seu entendimento para uma melhor compreensão de seus impactos como um todo na gestão da RSC.

### 2.2.1 Problemáticas da TS

A TS se propõe a equilibrar os interesses das partes interessadas a partir da inclusão da percepção de um conjunto maior de inter-relacionamentos destas partes. Tal proposta implica que negócios devam considerar interesses além dos acionistas e do cumprimento legal, mas também os de outros atores que geram e sofrem impactos sobre os negócios da firma (e.g. fornecedores, consumidores). Porém, a TS se depara com uma realidade dos negócios cujos relacionamentos entre os *stakeholders* vão além de uma relação direta e linear, estes relacionamentos são cada vez mais em redes. Portanto, problemáticas surgem questionando como que o atendimento de interesses de um maior grupo de *stakeholders* pode ser viável a partir da proposta de se equilibrar interesses à medida que o contexto em redes transitado pelos negócios contempla maiores diversidades e, potencialmente, maiores divergências. Questionam também como será gerenciada a interpretação de valor da produção das firmas uma vez que, dependendo dos contextos institucionais e das estruturas relacionamentos, as inerentes influências de cada um destes aspectos impactam nessa percepção de valor (FREEMAN, 2010).

A partir dos anos de 1970, estudos teóricos do *Stanford Research Institute* produzido por pesquisadores como Akcoff (1974), Trist, Emshof, Mitroff e Mason e Pearmutter, sintetizam três problemáticas derivadas das questões sobre *stakeholders* que são a criação de valor e negócios, ética nos negócios e modelo mental dos gestores de negócio. A primeira problemática exaltada por parte da TS que é a relação entre a criação de valor social e negócios emerge na tentativa de explicar como negócios poderiam ser entendidos a partir de um ambiente de onde se manifestam turbulências entre a criação de valor e a eficiente execução dos negócios. Percebeu-se que tentar resolver as problemáticas de desequilíbrios econômicos e sociais utilizando-se dos modelos mentais de pensamento de negócios até então existentes seria infrutífero. A maioria das ideias sobre negócios assumia como pressuposto a existência de uma preponderância da dimensão econômica sobre as sociais e ambientais e, também, assumia que outras questões de valor e ética eram, na melhor hipótese, menos relevantes (FREEMAN, 2010).

Ainda que a sociedade tenha se tornado cada vez mais preocupada com os efeitos dos negócios sobre suas vidas, surge uma segunda problemática da TS que lida com o problema da ética nos negócios. Uma maior ênfase quanto aos efeitos econômicos por partes das firmas implicara em uma visão parcial e incompleta dos negócios e, por consequência, começou-se a questionar a relação entre negócios e outras instituições sociais. Tais questões incluíam dúvidas sobre quais seriam as fronteiras limítrofes que se poderiam entender negócios de tal forma que seus efeitos possam ser levados em consideração pelos tomadores de decisão de negócios incluindo as externalidades negativas sobre a sociedade. Ainda avalia como poderia se continuar a dividir o mundo entre os polos excludentes entre si de negócios e de ética e se seria viável aos executivos de negócios fazerem a “coisa certa” considerando todas as coisas que deveriam ser consideradas pela sociedade, independentemente das diversidades e divergências contextuais existentes nas inter-relações do mundo atual (ORMEROD, ULRICH, 2013).

Estas questões são relevantes aos executivos e pesquisadores sobre negócios nos dias de hoje. Dadas as recentes turbulências nos mercados financeiros que atingiram a todo o mundo a partir do ano de 2008, estes atores começaram a colocar no centro das atenções públicas a questão da regulação e governança dos negócios (RODRIGUEZ, FÉRNANDEZ, SIMONETTI, 2015). Como consequência da intensificação da presença da globalização nas inter-relações em rede entre negócios e sociedade, assim como a tecnologia da informação e comunicação tem permitido haver maior transparência das ações corporativas e uma consequente maior cobrança por sua responsabilidade, tem-se visto um aumento do interesse

por parte tanto da sociedade como dos executivos de negócios em se entender como que negócios, ética, sustentabilidade e responsabilidade social poderiam ser sintetizados numa forma uníssona de pensamento e ação e como seriam equilibradamente concebidos e contextualizadamente aplicados (GUTHEY, MORSING, 2014). A busca pela solução da primeira problemática da criação de valor e comércio, apenas se observando a perspectiva econômica, potencialmente agrava a segunda problemática da ética nos negócios à medida que permite sua potencial dissociação. Quando estas duas iniciais problemáticas são combinadas, gera-se uma terceira problemática que recai sobre o modelo mental de gestão dos negócios (FREEMAN, 2010).

Esta terceira problemática tem feito aflorar e crescer diversas questões, tais como a utilização e redefinição da teoria econômica de tal forma que esta se torne útil tanto aos negócios como à sociedade em um contexto de mundo globalizado com diversidades e divergências éticas presentes nas inter-relações em rede dos *stakeholders* (FREEMAN et al. 2008). Esta utilidade busca dar orientação aos gestores de como poderiam adotar um modelo mental que equilibre ponderadamente negócios e ética nos processos sistemáticos de tomada de decisão e como que se poderia fazer com que ética e relações em redes dos *stakeholders* se enraízem nas rotinas de negócios quanto à maneira de conceber e contextualizar na prática o trabalho de gestão (FREEMAN et al., 2014). Ainda, esta terceira problemática traz à tona o questionamento de quais seriam os conteúdos programáticos sobre ética e negócios que deveriam ser ensinados nas escolas de negócio para os futuros gestores (DONALDSON, PRESTON, 1995; WICKS, GILBERT, FREEMAN, 1998).

Estas questões emergentes da terceira problemática da TS são relevantes para escolas que estão pensando em desenvolver gestores que tenham em mente o atendimento dos objetivos tanto de negócios como sociais para este cenário de turbulências presentes no século 21. Os modelos mentais correntes sobre negócios não tem se mostrado os mais apropriados para manter o equilíbrio de interesses entre as demandas de negócios e as da sociedade de maneira harmônica. Desde que essas teorias ensinadas se tornem normas, estas se tornam uma questão mais abrangente do que apenas acadêmica, tornam-se códigos de conduta (GHOSHAL, 2005).

A TS sugere que, se fossem adotadas como unidade de análise as inter-relações entre negócios e grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetadas por negócios, bem como as propriedades de seus relacionamentos, então ter-se-ia uma melhor chance de se lidar com as três problemáticas tratadas nesta seção de maneira inter-relacionada (ORMEROD, ULRICH, 2013). A partir da síntese dessas três problemáticas, a TS emerge com quatro

questões no intuito de viabilizar soluções que considerem as três problemáticas de maneira inter-relacionadas: (i) a falácia da separação, (ii) o argumento dos questionamentos abertos, (iii) a tese da integração e o (iv) princípio da responsabilidade. Estas questões serão discutidas em detalhe a seguir (FREEMAN et al. 2010).

A maioria das teorias sobre negócios recaem sobre a questão da separação das decisões de negócios das decisões éticas. Esta é a essência da problemática paradoxal da ética nos negócios (FREEMAN, 1994). A falácia da separação estabelece o confronto de duas ideias. Numa primeira, considera que, se uma decisão de negócios foi tomada baseada nos interesses econômicos, não há ética que a suporte. Na segunda ideia, se uma decisão de negócios foi tomada tendo por base questões éticas, não há potencialidade para a criação de valor econômico (FREEMAN et al., 2010). Esta falácia vem afetando o entendimento dos negócios assim como em outras áreas da sociedade (SANDBERG, 2008a; HARRIS, FREEMAN, 2008; WEMPE, 2008; WICKS, GILBERT, FREEMAN, 1994). A maioria das decisões de negócios tem algum conteúdo ético, mas para se constatar tal assertiva, há de se questionar o senso que faz algumas perguntas sobre decisão de negócios tais como quando uma decisão é tomada, para quais grupos de *stakeholders* o valor seria criado? Quem sofre ou se beneficia dessa decisão? De quem são os direitos e valores para tomarem essas decisões? E assim por diante (HARRIS, FREEMAN, 2008).

A partir do momento que estas questões admitem respostas abertas para a maioria das decisões de negócio, ou seja, perguntas cujas respostas que tenham tanto foco em negócios e em ética sejam justificadas, poderia se considerar que a falácia da separação estaria superada. Então, necessita-se de uma teoria sobre negócios que permita a construção de respostas para argumentos cujos questionamentos admitam respostas abertas que respondam às demandas tanto de negócios como éticas. Necessita-se de uma teoria que tenha em sua base uma tese de integração entre ética e negócios (HARRIS, FREEMAN, 2008).

Da mesma forma que a maioria das decisões de negócios possui algum conteúdo ético ou alguma implícita visão ética, a maioria das decisões éticas tem algum conteúdo de negócios ou uma implícita visão de negócios. De uma maneira ou de outra, pode-se dizer que, não há senso em se falar de negócios sem se falar em ética e vice-versa. Ou ainda, e por síntese consequente, não há senso em se falar tanto de negócios ou ética sem se falar de seres humanos que são os atores subjacentes dessa dinâmica inter-relação entre ética e negócios (SANDBERG, 2008a, 2008b; HARRIS, FREEMAN, 2008; WEMPE, 2008).

*Stakeholders*, na maior parte do tempo, querem e, de fato aceitam, responsabilidades dos efeitos de suas ações sobre outrem. Este princípio de responsabilidade é, numa preliminar

análise, incompatível com o da falácia da separação. Se negócios fossem separados de ética não haveria questionamento de responsabilidade ética sobre as decisões de negócios em si. Também, sem considerar este princípio da responsabilidade seria difícil discernir como que o elemento “ética” subsistiria. Responsabilidade é uma ideia multifacetada e, portanto, se apresenta sob diversas formas de entendimento dependendo do contexto da estrutura de inter-relacionamentos considerada. Mas se os atores sociais e de negócios não estiverem abertos a aceitar o fator da responsabilidade sobre suas ações, então o entendimento de ética, de como agem e evoluem coletivamente, tornar-se-ia um exercício conflituoso com possibilidades de resultantes pouco harmônicas nem equilibradas (HARRIS, FREEMAN, 2008). Uma resposta ao princípio da responsabilidade é que pessoas, de fato, não querem ser responsáveis ou éticas na sua plenitude, mas sim, querem se ver livre desses encargos. Pessoas, por vezes, agem de forma oportunista no sentido da má-fé e a questão que surge em função disto é como lidar com esses oportunismos. Atualmente, exemplos de comportamentos oportunistas podem ser caracterizados como a não consideração da dignidade humana, da colaboração e do altruísmo discricionário bem como a exploração de brechas legais dadas suas imperfeições em prol de uma maximização econômica (FREEMAN et al., 2010). Portanto, apesar do princípio da responsabilidade normatizar que *stakeholders* sejam responsáveis por suas ações sobre outrem, ainda dá margem para que não o sejam. Como se atingir este grau de responsabilidade então, é o desafio que ainda se faz presente à TS e, conseqüentemente, à gestão da RSC.

Esta é a gênese da TS que, sinteticamente, pode ser a soma da tese da integração com o princípio da responsabilidade. Pessoas envolvidas direta e/ou indiretamente na criação de valor social e negócios são responsáveis pelos grupos e indivíduos que podem impactar ou criar impacto por conta de suas ações, os *stakeholders*. Para a maioria dos negócios, como são entendidos hoje em dia, esta afirmação significa dar atenção pelo menos aos consumidores e fornecedores (LINDGREN, JORGENSEN, 2012).

A TS não significa que a representatividade destes grupos implica a composição da diretoria de uma organização que, por sua vez, governa os rumos das corporações nem, por outro lado, significa que os acionistas perdem seus direitos. De fato, significa que os interesses dos grupos são conjuntos e, para se criar valor conjunto, o foco das ações de um deve estar inter-relacionado com o foco de absorção de valor do outro (ACKERMANN, EDEN, 2011; SCHELLING, 1960, 1980). Como o valor será criado para os *stakeholders* será uma questão de análise da qualidade do como cada um destes é afetado pelas ações dos outros e este “como” dependerá da qualidade de suas inter-relações em rede. Por fim, tal qualidade de inter-relacionamento afetará as práticas de gestão em questão com esses *stakeholders* que,



no caso desta Tese, trata-se da RSC.

A TS é uma teoria que explica como negócios se desenvolvem sob a sua melhor forma para seus interessados e, também, como poderia se desenvolver. É descritiva, prescritiva e instrumental ao mesmo tempo em que também é gerencial. A TS versa sobre criação de valor e comércio e sobre a gestão de negócios quando esta maximiza seu valor perante seus *shareholders*. Se TS se propõe a resolver problemas advindos da criação de valor social e negócios deixará evidente como que os negócios deveriam ser descritos e interpretados através das inter-relações dos *stakeholders*. Se TS se propõe a resolver problemas de ética nos negócios, mostrará como negócios poderiam ser gerenciados de maneira a levarem em conta a totalidade de seus efeitos e responsabilidades sobre seus *stakeholders*. E, se TS se propõe a resolver o problema de modelo mental de gestão, deveria adotar uma forma prática que colocasse ética e negócios juntos e de maneira contextualizada ao mundo atual, o que quer dizer, que deveria considerar as complexidades das diversidades e potenciais divergências das estruturas das inter-relações em rede dos *stakeholders* (DONALDSON, PRESTON, 1995).

Teóricos da TS têm adotado uma abordagem sobre o modelo de negócios atualmente praticados considerando as problemáticas como responsabilidade social corporativa, legitimidade corporativa, teoria da firma e negócios de sociedade (FREEMAN et al., 2010). Pouca atenção tem sido dada à questão de como está sendo entendida a criação de valor social e negócios em seu nível de inter-relacionamento empresarial sob uma unidade de análise mais abrangente, ou seja, entre os *stakeholders* componentes de uma rede produtiva. Da mesma forma, carece de maiores aprofundamentos a problemática de como que organizações criam e sustentam valor entre redes de regimes estatais legais diversos e, por vezes, divergentes (SCHULTZ, CASTELLÓ, MORSING, 2013). Enquanto, em um primeiro momento, estes questionamentos parecem modelar um cenário de difícil concepção quanto ao equilíbrio e controle, esta Tese sugere que a abordagem dos *stakeholders* seja adotada nestes cenários por justamente se propor a equilibrar essas existentes e potenciais divergências na gestão da RSC. Existe uma variedade de modelos-padrão de balanço de resultados sobre as questões da criação de valor social e negócios e estes balanços fundamentam-se na ideia de que os acionistas ou proprietários são investidos dos ganhos residuais originários da criação de valor social e negócios. A TS demonstra que as problemáticas envolvendo os inter-relacionamentos entre os *stakeholders* e os seres humanos distribuídos ao longo das redes produtivas são mais complexas de se avaliar do que os balanços-padrão possam validar. Portanto, para que se elucide a pergunta problema desta Tese que trata do como que a estrutura de relacionamentos interorganizacionais de uma rede de impacta a gestão da RSC adotada, é importante que se

analise as três problemáticas propostas pela TS através dos quatro questionamentos propostos.

Como síntese da TS, o Quadro 2 apresenta seus principais elementos constituintes, seus significados e seus respectivos autores.

Quadro 2 - Síntese da TS

DIMENSÃO	SIGNIFICADO	ELEMENTOS	REFERÊNCIAS
TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	Grupo de partes interessadas que tanto geram como sofrem impactos por parte da produção de organizações.	- Partes interessadas	FREEMAN, EVAN, 1990; FREEMAN, LIEDTKA, 1991; FREEMAN, GILBERT, 1988; WICKS et al., 1994; FREEMAN, 1994, 1995, 1997, 1999; FREEMAN, PHILLIPS, 2002; PHILLIPS et al., 2003; FREEMAN et al., 2004; DUNHAM et al., 2006; FREEMAN, VELAMURI, 2006; WICKS, FREEMAN, 1998; FREEMAN, NEWKIRK, 2008a, 2008b.
		- Princípios	ARGANDOÑA, 1998; BURTON, DUNN, 1996; CLARKSON, 1995, 1999; DONALDSON, PRESTON, 1995; FREEMAN, EVAN, 1988; FREEMAN, 1994; WICKS, GILBERT, FREEMAN, 1994; PHILLIPS, 1997; SHUILI et al, 2013; SCHIARELLI, TANI, 2013.
		- Problemáticas	FREEMAN, 2010; FREEMAN et al. 2014; GUTHEY, MORSING, 2014; HARRIS, FREEMAN, 2008; ORMEROD, ULRICH, 2013; RODRIGUEZ, FÉRNANDEZ, SIMONETTI, 2015; SANDBERG, 2008a.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Conforme se verificou nesta Seção sobre a TS, a proposta sintética desta teoria é de que se estabeleça um equilíbrio entre as demandas das partes interessadas para que negócios e ética não sejam dissociáveis e, por consequência, organizações de negócios e sociedade coexistam em equilíbrio quanto aos seus interesses e resultados. Tal estabelecimento dar-se-á pelo atendimento dos princípios da TS de acordo com o proposto por Clarkson (1995, 1999). Mas, para que tal meta seja atingida, verificou-se também que as três problemáticas devem ser superadas através da tese da integração em conjunto com o princípio da responsabilidade. Considerando que o contexto dos inter-relacionamentos de organizações e sociedade atualmente vem se estruturando sob a forma de redes, a concepção e contextualização dos modelos adotados de RSC enfrentam diversidades e potenciais divergências entre os *stakeholders*. Como também já foi analisado nesta Seção 2.2, estas inter-relações são

subjazidas por organizações compostas de seres humanos que sofrem influências e pressões isomórficas na forma de interpretação dos preceitos da RSC. O modelo de RSC adotado por esta Tese, conforme analisado na Seção 2.1, é composto por elementos (i.e. ética, filantropia, legalidade e economia) que são impactados por essas interpretações dos *stakeholders* e, portanto, implica que a RSC como um todo é impactada pelas resultantes dessas interpretações.

Por conta desta relação de impacto, na sequência desta fundamentação teórica são abordados aspectos referentes a isomorfismos sob o argumento de que seus atributos e efeitos estruturais exercem impactos tanto sobre as interações dos *stakeholders* de uma rede como na formação e aplicação de sentidos destas partes interessadas. Portanto, à medida que isomorfismo pode exercer influência sobre *stakeholders*, será uma variável que também gera impacto na RSC sob um contexto de redes. Como isomorfismo encontra-se sob o contexto da Teoria Institucional, é feita primeiramente uma breve introdução à Teoria Institucional bem como à Teoria do Novo Institucionalismo para, depois, se aprofundar atributos de isomorfismos e seus potenciais impactos sobre RSC, relação esta que é componente da problemática de pesquisa e, portanto, de interesse desta Tese.

### **2.3 Isomorfismo na Teoria do Novo Institucionalismo**

A integração de teorias instrumentais e econômicas de negócios com abordagens normativas e éticas utilizadas para justificar o engajamento e responsabilidade dos negócios perante a sociedade e seus *stakeholders* vem sofrendo dificuldades (SWANSON, 1995, 2014; WANG et al., 2014). Como resultado desse desafio teórico de inter-relacionamento, pesquisas sobre *stakeholders* vêm tentando construir uma integração entre estas teorias econômicas e instrumentais. Organizações têm percebido que são cada vez mais suscetíveis aos impactos gerados por sistemas mais abrangentes que inter-relacionam *stakeholders* de maneira direta e indireta. Tal percepção tem remodelado o papel dessas organizações perante a sociedade (SCOTT, 2013; SCOTT, MEYER, 1991). Nem toda organização é dedicada ao engajamento com *stakeholder* nem à RSC, mas muitas têm mudado tal quadro no sentido de, efetivamente, estabelecer algum tipo de qualitativa conexão com seus *stakeholders* por perceberem que estes se encontram na gênese de uma nova fronteira da agregação de valor. Tais movimentos podem ser explicados pelo Novo Institucionalismo que se apresenta no sentido de agregar as demandas sociais à concepção dos negócios (DURAND, SZOSTAK, JOURDAN, 2013; GLYNN, 2013; NEWBURRY, 2012; FRIEDLAND, ALFORD, 1991). O Novo

Institucionalismo possibilitou que organizações pudessem ser mais bem avaliadas por *stakeholders* à medida que permite haver uma mais transparente e latente percepção dos impactos que suas respectivas produções exercem sobre a sociedade, se têm respeitado as leis ou, até mesmo, se estão se antecipando a elas e se têm respeitado os conflitos que surgem em decorrência de conflitos entre interesses e objetivos (GALASKIEWICZ, 1991, 2011). Este novo institucionalismo também pode fundamentar as motivações das mudanças estruturais sob as quais organizações tem se remodelado no sentido de se tornarem mais auditáveis e responsivas às demandas sociais (GLYNN, RAFFAELLI, 2013). É considerada, portanto, como útil abordagem integrativa na busca do equilíbrio entre as preocupações de negócios e as sociais incorporando, num mesmo cenário, diferentes e divergentes demandas de *stakeholders* além das crescentes expectativas sociais sobre os negócios. Em suma, oferece uma nova perspectiva de legitimação à RSC sob a lógica dos inter-relacionamentos de *stakeholders*.

### 2.3.1 Um Novo Institucionalismo: uma abordagem integrativa

Teorias que tratam sobre organizações têm sofrido influências de teorias sociológicas como a da População Ecológica das Organizações (HANNAN, FREEMAN, 1977) e a dos Processos de Tomadores de Decisão nas Organizações (MARCH, 1981). A Teoria Institucional inicialmente desenvolvida por DiMaggio e Powell (1983), reconhece a existência de uma pressão que emana de outros agentes institucionais e a influência exercida por instituições similares expressas por comportamentos miméticos. Como resultado, organizações podem ser moldadas por pressões políticas, culturais, sociais e, em um sentido mais abrangente, institucionais (SCOTT, 2008). A correspondência de valores perseguida pelas firmas deve ser congruente com os respectivos valores da sociedade que a legitimam (PARK et al., 2013; PARSONS, 1960). Ao se reconhecer que comportamentos socialmente responsáveis das firmas poderiam ser influenciados por um mais abrangente quadro institucional de expectativas sociais, pesquisadores têm sugerido que se estabeleça uma intercessão das Teorias de RSC e Institucional (AGUILERA, JACKSON, 2003; CAMPBELL, 2006; KONDRÁ, HUSRT, 2009; MATTEN, MOON, 2008; SCOTT, MEYER, 1991).

A proposição da consideração conjunta da Teoria do Novo Institucionalismo (TNI) com a TS é motivada pelo fato que ambas buscam oferecer às organizações uma sustentável gestão das demandas de seus *stakeholders* e, conseqüentemente, uma melhor adequação às responsabilidades entre os mesmos (MUZIO, BROCK, SUDDABY, 2013).

A TNI se reflete em uma abordagem analítica que é baseada em ações práticas que se valem de um quadro de princípios orientados pela reflexão cognitiva dos valores e atitudes da sociedade contemporânea (JENNINS, GREENWOOD, LOUNSBURY, 2013; POWELL, DiMAGGIO, 1991; SCOTT, 2013). O Novo Institucionalismo é social quanto sua natureza e tem como foco o desenvolvimento de uma visão sociológica das instituições, ou seja, adota como unidade de análise a natureza das inter-relações entre instituições e sociedade. A TNI proporciona uma visão que vai além das preocupações econômicas ao explicar por que organizações adotam estruturas e comportamentos homogêneos perante seus *stakeholders* mesmo que tenham objetivos diferentes e divergentes entre si. Uma importante contribuição do novo institucionalismo é a consideração advinda das influências da natureza das inter-relações destes *stakeholders*. Como resultado, essas organizações adotam diferentes rotinas de inter-relações à medida que percebem que seus comportamentos perante a sociedade têm impacto sobre sua legitimidade (SCOTT, 2008). Em um determinado sentido, o Novo Institucionalismo reflete a mudança organizacional mais sustentável e convergente em complemento à simples conformidade aos requisitos legais.

Organizações de negócios, em seu esforço para lidar com incertezas e restrições presentes em seus ambientes competitivos, evoluem para agregar uma homogeneidade em estrutura, cultura e resultados através do processo que é denominado por isomorfismo (POWELL, DIMAGGIO, 1991). Mudanças institucionais tornam-se racionais enquanto que estruturas funcionais e de inter-relacionamento são adotadas por *stakeholders* à medida que processos miméticos emanam e esta similaridade de muitas instituições torna-se predominante. Assim como processos sociais e obrigações tornam-se aceitas, também criam uma espécie de *status* a ser adotado pelo *modus operandi* das organizações. Tal comportamento se apresenta como um competitivo e eficiente argumento para as organizações à medida que a busca pela RSC se torna, de fato, um investimento com retorno positivo (BIRCH, 2001; BURKE, 2013; GODDARD, 2005).

Três tipos de comportamentos isomórficos são descritos por Powell e DiMaggio (1991) para se entender e se operacionalizar esta teoria. Organizações competem não apenas por recursos e consumidores, mas também por poder político, legitimidade e capital social. Nesta busca, uma variedade de antecedentes estruturais pode influenciar esses movimentos institucionais isomórficos. Influências políticas e o problema da legitimidade poderão influenciar o chamado isomorfismo coercitivo. Isomorfismo mimético resulta da padronização das respostas às incertezas e o isomorfismo normativo resulta do consenso moral e ético adotado pelo ambiente em que a organização se encontra.

O isomorfismo coercitivo ocorre quando organizações de negócios são persuadidas a mudarem seus processos de negócios à medida que são pressionadas por outras organizações que implicam algum tipo de dependência sobre as expectativas sociais de seus *stakeholders*. Tais pressões fazem com que organizações adotem novas estruturas ou sistemas produtivos que pode ser refletida como uma resposta às pressões governamentais quanto às questões trabalhistas e quanto às parametrizações de produtos no sentido de se assegurar a manutenção da legalidade e legitimidade social (POWELL, DIMAGGIO, 1991; SCOTT, 2008, 2013; WILLIANS, HART, HOLDGATE, 2013). Pressões coercitivas podem vir também de fora da área governamental, particularmente de segmentos industriais estratégicos que são direcionados por interesses de diversos grupos de *shareholders*. Fornecedores, distribuidores, prestadores de serviço e filiais podem ser compelidos a adotarem tais novas estruturas e sistemáticas como resultado desta pressão coercitiva por exigências consubstanciadas nos Direitos Humanos Universais da ONU, e trabalho decente da Organização Internacional do Trabalho. Dessa maneira, negócios passam a ser encorajados a trabalhar colaborativamente com organizações não governamentais para poderem atender, em uma maior escala, o entendimento das demandas impostas pelos diferentes valores sociais. À medida que problemáticas sociais têm tomado espaço quanto às preocupações econômicas do pensamento vigente como questões relacionadas à segurança no trabalho, direitos do consumidor e respeito ambiental, governos têm respondido com a concepção de leis e agências regulatórias. Tal reflexo vem implicando às organizações de negócios uma reestruturação de sua forma de pensar e de agir (DRAYTON, BUDINICH, 2010; NATTRASS, ALTOMARE, 2002).

O isomorfismo mimético se manifesta em ambientes competitivos que apresentam incertezas de cenários e se torna uma forma de encorajamento à recepção de práticas de negócios de sucesso. Quando tecnologias são pouco dominadas, objetivos dos *stakeholders* ambíguos, regulação governamental desproporcional e instável, organizações tendem a modelar suas estruturas conforme outras que já estejam obtendo algum sucesso no mercado em questão. Isomorfismo mimético resulta, então, da resposta organizacional às incertezas. Da mesma maneira, homogêneas respostas organizacionais podem ser influenciadas por consultorias, organizações de comércio ou tentativas conscientes de inovação por imitação (BHAKOO, CHOI, 2013; POWELL, DiMAGGIO, 1991; SCOTT, 2008, 2013). Atualmente, dada disponibilidade de conexões virtuais, a sociedade se inter-relaciona em escala global e isso tem proporcionado a criação de agendas sociais através das quais se estabelece a comunicação com *stakeholders* sobre as ações organizacionais. Tal prática, quando percebida por organizações como legitimada pela sociedade, induz um movimento institucional quanto a

sua adoção (ANDERSON, 2011; CHESHIRE, EVERINGHAM, PATTENDEN, 2011). O processo de isomorfismo mimético tem foco na incerteza do desconhecimento, da qualidade, das inter-relações organizacionais entre os *stakeholders* (KONDRA, HURST, 2009; PREU, DEVINE, 2012). No esforço de se agregar legitimidade e sustentabilidade ao capital social de uma determinada organização, mudanças institucionais podem trabalhar para que se construa uma cultura organizacional mais reconhecida pelos *stakeholders*. A conexão entre consumidores e firmas expande o significado de boa cidadania pretendido por estas firmas perante seus *stakeholders* (CRANE, MATTEN, MOON, 2004; MOON, CRANE, MATTEN, 2011).

O isomorfismo normativo é a influência caracterizada primordialmente pela interpretação dos resultados organizacionais. Condições e métodos de trabalho, *design* da estrutura organizacional, incentivos e recompensas são influenciados pela forma de ocupação profissional (POWELL, DiMAGGIO, 1991). Educação formal provida por instituição de ensino técnica e superior, bem como as redes de inter-relacionamentos sociais que geram trocas de conhecimento entre *stakeholders* de uma organização provém importante influência no desenvolvimento das normas organizacionais entre a mentalidade profissional de seus quadros. Pressões por eficiência competitiva, *status* e prestígio são fatores importantes na atração e retenção dos quadros profissionais de uma organização. A troca de informações regularmente exercitada entre esses quadros contribui para consolidação de uma hierarquia quanto ao entendimento da forma de geração de valor e resultados de uma organização. Organizações, então, podem ser normativamente pressionadas por setores sociais que incluem uma magnitude de *stakeholders* além dos empregados da organização, ou seja, incluem fornecedores e consumidores (FORSTENLECHNER, MELLAHI, 2011; SCOTT, MEYER, 1991).

Como síntese desta Seção que aborda de maneira integrada a TNI e RSC, verificou-se que esta abordagem permite que se concebam soluções às problemáticas que se impõem sobre RSC quando analisada sob a perspectiva de inter-relacionamentos de *stakeholders*, conforme conteúdo apresentado na Seção 2.2.1. A primeira problemática identificada se dá no sentido de equilibrar as questões de maximização econômica, obrigações fiduciárias em detrimento das questões éticas e normativas. Conforme discutido anteriormente nesta Seção, pressões por mudanças institucionais e respostas coletivas emanam de um quadro de antecedentes coercitivos, miméticos e normativos que, na verdade, representam um ambiente institucional, social e competitivo multifacetado onde as organizações de negócios interagem com seus *stakeholders*. Mais ainda, por conta das pressões institucionais para que haja uma maior

eficácia social, a TNI cria condições para que objetivos econômicos organizacionais se tornem mais conectados aos laços estabelecidos entre *stakeholders* e organizações que têm características recíprocas de inter-relações cujas quais geram, em seu fim, aquilo que se entende por legitimidade social (CENNAMO, BERRONE, CRUZ, 2012; GIBSON, 2000). Mais do que proporem dissociação ou conflito, as problemáticas sociais que impelem negócios a serem responsáveis são, em parte, institucionalmente determinadas.

A segunda problemática reconhece que muitas demandas de *stakeholders* podem se tornar inviáveis quanto às respostas por parte das organizações. Perante esta segunda limitação, a TNI induz organizações a adotarem ações e assumirem estruturas que sejam mais responsivas perante estas demandas sociais independentemente do seu contexto de tempo e estrutura à medida que se propõe a tratar com uma maior isonomia os impactos que tanto se põe sobre e advém de diversos *stakeholders* (HELMS, OLIVER, WEBB, 2012; HOFFMAN, 1999).

A terceira problemática trata sobre as inter-relações estabelecidas entre *stakeholders* com o contrato social particularmente à medida que este contrato se consolida como um guia de valores a serem atingidos através dos inter-relacionamentos das organizações de negócios com a sociedade. A TNI, como uma abordagem integrativa à TS, é intuitiva e propõe um balanceamento moral e de valor entre as problemáticas emergidas através dos *stakeholders* com os objetivos organizacionais competitivos estratégicos. À medida que se testemunha mudanças globais nas inter-relações corporativas e *stakeholders*, a crescente manifestação coletiva de respostas organizacionais a estas demandas parecem se evidenciar cada vez mais como fruto de suas configurações institucionais que, por sua vez, são determinadas pelas influências isomórficas do considerado ambiente institucional.

Como síntese desta Seção, sob o foco dos isomorfismos em meio ao Novo Institucionalismo, foi possível sintetizar os principais elementos de isomorfismos conforme apresentados no Quadro 3:



Quadro 3 - Síntese analítica de Isomorfismo.

DIMENSÃO	SIGNIFICADO	ELEMENTOS	REFERÊNCIAS
ISOMORFISMO	Influências que organizações sofrem sobre suas estruturas e formas de gestão por conta de fatores coercitivos, normativos e miméticos.	- Coercitivo - Normativo - Mimético	SCOTT, 2008, 2013; WILLIAMS, HART, HOLDGATE, 2013; DRAYTON, BUDINICH, 2010; NATTRASS, ALTOMARE, 2002; POWELL, DiMAGGIO, 1991; FORSTENLECHNER, MELLAHI, 2011; SCOTT, MEYER, 1991; DEEG, 2007; KONDRA, HURST, 2009; BYERLY, 2013; BUCCHOLTZ, ROSENTHAL, 2001; CHOI, 2013; SCOTT, 2008, 2013; ANDERSON, 2011; CHESHIRE, EVERINGHAM, PATTENDEN, 2011; KONDRA, HURST, 2009; PREU, DEVINE, 2012; CRANE, MATTEN, MOON, 2004; MOON, CRANE, MATTEN, 2011.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Encerrando esta Seção, pode-se verificar que RSC é composta por uma diversidade de elementos que, por vezes, são divergentes quanto à concepção de seus elementos constituintes (i.e. responsabilidade econômica, legal, ética e filantrópica) e implementação. Conforme analisado nesta fundamentação teórica, o contexto atual no qual a sociedade e negócios coexistem torna-se cada vez mais global no que tange as suas inter-relações, tanto sociais como de operações de negócios que, por sua vez, é afetada pela dialética da RSC bem como pelas características institucionais de isomorfismo, ambas mutuamente impactadas pela natureza das inter-relações entre organizações e *stakeholders*. Essa realidade de relações interorganizacionais afeta o comportamento e resultantes desses atores. Portanto, os processos de *sensemaking* e *sensegiving* juntamente com a observância dos fatores de influência institucionais deverão buscar um harmônico balanceamento entre as demandas dos *stakeholders* em questão para que, assim, permita a concepção de uma dialética que efetivamente represente aquilo que se espera por conta da RSC adotada.

O tema redes de suprimentos será abordado na Seção 2.4 desta Tese no intuito de se trazer à tona propriedades estruturais de redes que impactam de maneira moderadora tanto aos *stakeholders* integrantes desta rede como também ao processo de isomorfismo, variáveis estas já analisadas nas Seções 2.2 e 2.3 respectivamente. Tal impacto moderador sobre estas três variáveis, por consequência, também se reflete de maneira moderadora sobre a RSC que se

faça presente na rede, portanto carece ser explorado.

## 2.4 Redes

Nesta Seção, serão apresentados os elementos de redes, em termos de nós e redes que constituirão o modelo estrutural de redes de suprimentos considerado nesta Tese. No entanto, primeiramente será feito um breve resgate aos conceitos inerentes a gestão de cadeia de suprimentos no sentido de permitir a percepção da evolução do conceito de cadeia de suprimentos para redes de suprimentos.

Empresas criam e oferecem produtos e serviços através de cadeias de suprimentos cada vez mais globais e complexas (BINDER, CLEGG, 2007). A natureza competitiva deste atual ambiente de negócios requer que estas empresas busquem continuamente maneiras de diminuir seus custos operacionais, que proporcionem atendimento satisfatório aos pedidos e minimizem existentes e potenciais riscos de ruptura de suprimentos através de uma eficiente gestão de cadeias de suprimentos (BASOLE, ROUSE, 2008). A gestão da cadeia de suprimentos é a integração dos processos do negócio do consumidor através dos fornecedores de produtos, serviços e informação, com o objetivo de acrescentar valor para o cliente (LAMBERT et al., 1998, p. 504).

Porém, uma cadeia de suprimentos pode ser considerada também como um sistema complexo que consiste num conjunto de atividades técnicas e sociais como diversidade de trabalhadores, infraestruturas tecnológicas e físicas, atividades de aquisição e transformação de matérias-primas e, por fim, a logística de distribuição destes produtos (ROUSE, 2005; HASSAN, 2006). O nível de conexão e interação destes elementos componentes de uma cadeia de suprimentos é o fator que dita o nível da qualidade, propriedades, características, funções, comportamento e desempenho desta cadeia (CLOUTIER et al., 2010). Como qualquer sistema sociotécnico complexo, uma abrangente compreensão do desempenho e comportamento dos sistemas de cadeia de suprimentos (SCS) requer, portanto, a consideração concomitante das questões técnicas e sociais (OSORIO, DORI, SUSSMAN, 2011; BARTOLOMEI et al., 2012). Abordagens tradicionais de engenharia e operações quanto à modelagem da gestão de cadeias de suprimentos têm essencialmente focado seus esforços sob as questões técnicas (MIN, ZHOU, 2002). Estas abordagens, no entanto, não são adaptadas para descrever e analisar eficazmente as complexidades estruturais e comportamentais inerentes aos SCS. Uma visão interdisciplinar emergente que se propõe a superar esta lacuna teórica e metodológica é a de análise de redes de suprimentos (BASOLE et al., 2012).

Redes de suprimentos podem ser definidas como um conjunto de cadeias de suprimentos que integram os fluxos de bens e serviços, diretos e indiretos, a partir do inter-relacionamento de fontes fornecedoras até os clientes consumidores finais (GUO et al., 2014; HARLAND, 1996, HOLMEN, PEDERSEN, 2010). Redes de suprimentos, portanto, não só compreendem os inter-relacionamentos lineares estabelecido entre fornecedores e consumidores, englobam também inter-relacionamentos multidirecionais que podem ser estabelecidos entre todos os atores componentes da rede (KLIBI et al., 2010; PISHVAEE et al., 2014).

A análise de redes de suprimentos baseia-se em teorias sociais e organizacionais e, a partir desta base, analisa a estrutura de relacionamentos que os SCS formam. Houve um aumento de estudos acadêmicos sobre a modelagem de um SCS como uma rede complexa de interações entre entidades do sistema, desde a obra seminal de Choi e colaboradores (CHOI, DOOLEY, RUNGTUSANATHAM, 2001; CHOI, HONG, 2002) e, mais recentemente, através do estudo de análise de redes sociais (ARS) (BORGATTI, LI, 2009). No entanto, a síntese de uma estrutura de organização que possibilite a compreensão da multiplicidade de questões tecnosociais existentes numa rede de suprimentos e seus reflexos gerenciais é um desafio que ainda se mostra não superado.

A arquitetura das redes é definida como a organização fundamental de um sistema incorporado em seus componentes, suas relações entre si e com o meio ambiente além dos princípios que norteiam a sua concepção e evolução (MAIER, 2006; CLOUTIER et al., 2010). Os atores representam os componentes individuais ou coletivos do sistema (e.g. empresas, fornecedores, instalações, clientes, etc), os “laços” representam as conexões entre esses atores (doravante chamados de “nós”) e os “relacionamentos em rede” representam a forma como que os laços interagem (e.g. frequência, intensidade, etc) (BASOLE et al., 2011).

A rede de suprimentos de uma empresa consiste dos laços estabelecidos com seus fornecedores e clientes imediatos, dos laços entre estes fornecedores e seus fornecedores e clientes imediatos, e assim por diante (COOPER et al., 1997; CROXTON et al., 2001). A partir dos anos 2000, tem havido um aumento da discussão sobre os benefícios da adoção de uma perspectiva de rede de pesquisa em gestão da cadeia de suprimentos (CHOI et al., 2001; LAZZARINI et al., 2001;. LEE, 2004; WILDING, 1998).

Do ponto de vista da rede de suprimentos, a posição relativa de firmas individuais em relação umas as outras pode influenciar tanto suas estratégias como seus comportamentos (BORGATTI, LI, 2009). Neste contexto, para estudar cada empresa torna-se necessário analisar seus papéis como atores da rede e suas inerentes importâncias como derivados de sua

posição imbricada na estrutura de relacionamento mais ampla, a rede (BORGATTI, LI, 2009; DIMAGGIO, LOUCH, 1998). O poder e a influência de uma empresa derivam de sua posição estrutural na rede que a enquadra (BURKHARDT, BRASS, 1990; IBARRA, 1993). Outros autores estabeleceram conexões quanto à posição da rede para questões como a adoção de uma inovação (BURT, 1980; IBARRA, 1993), compras (POLLOCK et al., 2004; ZAHEER, BELL, 2005) e a criação de alianças (GULATI, 1999).

#### 2.4.1 Métricas de Redes

Métricas de rede podem ser calculadas em dois níveis: (i) nível do nó e (ii) nível de rede. Métricas de nível de nó medem como um nó, individualmente, é centralizado em uma rede a partir da perspectiva deste nó e estas métricas se apresentam através de sua centralidade, proximidade e intermediação. Métricas em nível de rede computam como os laços da rede são organizados a partir da perspectiva de quem observa toda a rede em questão e são apresentadas através de sua densidade, centralização e complexidade (SCOTT, 2000; HANNEMAN, RIDLE, 2005).

##### 2.4.1.1 Métricas de Nível de Nó

A métrica de redes mais usadas neste nível de análise é a centralidade de nó. Centralidade refere-se à importância relativa ou proeminência de uma empresa na rede de suprimentos, onde as empresas com maiores níveis de centralidade podem adquirir maior poder e controle sobre as empresas periféricas. Existem muitas variantes inferentes sobre a medida de centralidade, como aquelas baseadas em laços diretos (grau), caminhos mais curtos (proximidade) e outros com base na distância geodésica (intermediação). Cada variante captura um aspecto diferente de poder e influência em um ambiente de relacionamentos de redes de suprimentos (KIM et al., 2011). Estudos têm utilizado várias medidas de centralidade para explicar os vários recursos que as empresas centrais possuem, devido à sua posição na rede (YU et al., 2008; LI, CHOI, 2009; NAIR, VIDAL, 2010; KIM et al., 2011).

No contexto de desenvolvimento de produtos complexos, medidas de centralidade permitem avaliar as interações de tarefas estabelecidas entre os atores sociais e trazer à luz as tendências e as propriedades anteriormente não detectadas no processo de desenvolvimento desses produtos (COLLINS, YASSINE, BORGATTI, 2009; GÖKPINAR, HOPP, IRAVANI, 2010; BARTOLOMEI et al., 2012).

Uma medida já conhecida nas operações e literatura de redes de suprimentos é o poder da centralidade concebido por Bonacich, que dará uma pontuação mais elevada a uma empresa diretamente bem conectada a várias outras entidades mal conectadas, tornando essa empresa focal central e poderosa (BONACICH, 1987). Outra propriedade comum em nível de nó utilizada na literatura gestão de redes de suprimentos é o coeficiente de agrupamento, definido como a proporção das suas ligações diretas que também estão diretamente ligadas um ao outro. No contexto das redes baseadas em alianças, as empresas com densa aglomeração formam *clusters* para ter uma maior colaboração, partilha de recursos e resolução de problemas por causa de fatores como o aumento da confiança, imbricamento estrutural e densidade de cliques (SCHILLING, PHELPS, 2007). Outra medida importante é o próprio imbricamento das empresas na rede. Através deste imbricamento, há uma combinação de centralidade e *clustering*. Entidades componentes das redes de suprimentos (e.g. compradores) podem se beneficiar através da avaliação e gestão de outras entidades da rede de suprimentos (e.g. fornecedores) ao conhecer suas capacidades internas, bem como suas inserções estruturais e relacionais dentro da rede (AUTRY, GRIFFIS, 2008; CHOI, KIM, 2008; BERNARDES, 2010).

Identificar os atores-chave em uma rede social é um dos principais usos da análise de redes sociais (ARS) (TICHY et al, 1979; WASSERMAN e FAUST, 1994). O conceito de centralidade é crítico para métricas de rede em nível nó (BORGATTI, EVERETT, 2006; BORGATTI, LI, 2009). Centralidade reflete a importância relativa dos nós individuais numa rede. Posição central de um nó em uma rede social tem um impacto significativo nos comportamentos dos atores componentes desse nó (MIZRUCHI, 1994) e tal centralidade tem sido associada também a *status* social (BONACICH, 1972; FREEMAN, 1979) e poder (COLEMAN, 1973). Existem diferentes tipos de métricas de centralidade para se identificar qual a importância dos nós em diferentes aspectos. As mais proeminentes são a “grau de centralidade”, “centralidade por proximidade”, “centralidade de intermediação” (EVERETT e BORGATTI, 1999; KRACKHARDT, 1990; MARSDEN, 2002) e “centralidade *eigenvector*” (BONACICH, 1972, 1987).

O grau de centralidade (GC) baseia-se na constatação de que quanto mais ligações um nó possui com outros nós, mais central este nó será. Devido a sua maior conexão com outros nós, um nó com elevado grau de centralidade será mais visível na rede (FREEMAN, 1979; MARSDEN, 2002). Há pontos de altos graus de centralidade onde estão as operações de uma rede (WASSERMAN, FAUST, 1994). Freeman (1979) descreve grau de centralidade de rede como reflexo da quantidade de atividades relacionais e tais operações que, por sua vez, dão

maior visibilidade aos nós com alto grau de centralidade. Em uma rede de relação contratual não direcional, o grau de centralidade refere-se à medida que a empresa influencia outras através de suas operações ou decisões quanto mais contatos diretos tiver com outras empresas (CACHON, 2003; CACHON, LARIVIERE, 2005; FERGUSON et al., 2005). Em contraste, os nós com baixo grau centralidade são considerados periféricos na mesma rede. Se um nó está completamente isolado, ou seja, o grau de centralidade for igual à zero, ao remover esse nó isolado não haverá nenhum efeito sobre a rede. Portanto, uma empresa que tem mais laços contratuais na rede pode acumular uma ampla gama de influência sobre as outras empresas e, ao mesmo tempo, se vê obrigada a conciliar conflitos de interesses entre elas. Em uma rede direcional de fluxo de materiais, o foco é tanto no fluxo de expedição (*out-degree*) como no fluxo de recebimento (*in-degree*).

O grau de centralidade *in-degree* e *out-degree* indicam o tamanho da camada adjacente (*tier*) a montante e a jusante, respectivamente. Um alto grau de *in-degree* e *out-degree* pode capturar a intensidade transacional ou riscos relacionados às transações para a empresa (POWELL et al., 1996). Em uma rede de fluxo de materiais, a centralidade em graus para uma empresa pode refletir o grau de dificuldade enfrentada pela empresa na gestão dos fluxos de materiais recebidos. Em outras palavras, esta métrica mede a carga operacional da firma proveniente dos fornecedores e à montante destes. Uma empresa com elevado grau de centralidade *in-degree* pode exercer papel de integradora, pois esta tem a tarefa de organizar e incorporar uma gama de peças de vários fornecedores para manter a integridade global do produto ou do serviço (PARKER, ANDERSON, 2002; VIOLINO, CALDWELL, 1998). Esses membros de uma rede de suprimentos são instrumentos importantes na realização das mudanças arquitetônicas ou técnicas nos produtos que fluem na rede (HENDERSON, CLARK, 1990; IANSITI, 2000).

Centralidade *out-degree* se relaciona com o nível de dificuldade em gerir as necessidades dos clientes da empresa. Quanto mais os clientes diretos estão à jusante, mais difícil é para a empresa garantir as entregas no prazo, inventários eficientes e a gestão de pedidos para seus clientes. Desta forma, o número de clientes diretos pode ser positivamente associado à carga operacional relacionada com a integração da demanda e alocação de recursos (FROHLICH, WESTBROOK, 2002). Em uma rede de suprimentos de fluxo de materiais, uma empresa com alta centralidade *out-degree* tende a ser fornecedora comum a várias empresas à jusante. Esta fornecedora pode economizar e aproveitar seus próprios recursos internos uma vez que agrega as demandas de uma gama de clientes conjuntamente (NOBEOKA, 1996). Esta empresa poderá ter melhor acesso a bens ou informações de seus

clientes e estará em melhor posição para alocar a canalização da produção ou as informações técnicas para os outros componentes da rede (CASSIMAN, VEUGELERS, 2002).

Outro conceito de centralidade é o de proximidade (CP). Como o termo sugere, essa métrica se concentra em verificar quanto um nó é próximo de outros nós da rede além daqueles que ele está diretamente conectado. Um nó é central se puder atingir rapidamente todos os outros nós, e isso ocorre porque a centralidade por proximidade inclui laços indiretos. Esta centralidade pode ser associada à autonomia do nó ou a sua independência nas redes sociais (FREEMAN, 1979; MARSDEN, 2002). Um nó com alta centralidade de proximidade tem mais liberdade sob a influência dos outros e maior capacidade para desprender ações independentes. Esses nós com alta centralidade por proximidade podem se tornar menos dependentes de outros nós.

O cálculo do grau de centralidade por proximidade baseia-se na distância geodésica  $d$  ( $n_i, n_j$ ), distância esta que representa o comprimento mínimo de um caminho entre dois nós  $n_i$  e  $n_j$  (HAKIMI, 1965; SABIDUSSI, 1966). Numa rede de fluxo de materiais, a geodésica ( $s$ ) a partir de  $n_i$  para  $n_j$  pode não ser a mesma que a geodésica a partir de  $n_j$  para  $n_i$  ou, ainda, pode haver duas geodésicas entre dois nós não adjacentes.

Nós com alto grau de proximidade podem não depender de outros nós para iniciar ou transmitir uma comunicação (BAVELAS, 1950; BEAUCHAMP, 1965; LEAVITT, 1951). Esta métrica, em um contexto de rede de suprimentos, portanto, pode representar até que ponto uma empresa pode atuar de forma autônoma e navegar livremente na rede para acessar os recursos necessários em tempo hábil perante alguma demanda. Essa empresa tem cadeias de suprimentos relativamente curtas, tanto a montante e a jusante. Cadeias mais curtas geram em menos distorção de informações e uma melhor capacidade de acessar informações confiáveis como previsões de demanda e gestão de riscos contra rupturas de maneira oportuna (LEE et al, 1997; CHEN et al, 2000). Essa acessibilidade à informação de alta qualidade pode proporcionar um aumento à capacidade da empresa em equilibrar a oferta e a demanda (CACHON, FISHER, 2000), resultando em menores inventários bem como em redução de custos operacionais (LEE et al., 2000).

Centralidade de intermediação (CI) mede a frequência com que um nó encontra-se no caminho mais curto entre todas as combinações de outros pares de nós da rede. Quanto mais um determinado nó conecta os nós que seriam desconectados, maior é seu grau de intermediação pois os outros nós se tornarão mais dependentes deste nó para chegar ao resto da rede. Esta métrica versa sobre o papel de um nó como sendo um intermediário na rede e postula que esta dependência dos outros nós faz com que o nó mais intermediário seja central

na rede. Como tal, a centralidade por intermediação pode gerar controle potencial de um nó ou influência deste na rede (MARSDEN, 2002). Um nó com alta centralidade de intermediação pode ter uma grande capacidade para facilitar ou restringir as interações entre os outros nós (FREEMAN, 1979). Centralidade de intermediação aparece em ambos os tipos de redes (de fluxo de materiais e de contratos). A empresa pode estar entre um par de empresas não adjacentes ou ao longo de seu fluxo de materiais ou relações contratuais. O intermediário terá efeitos diferentes sobre as empresas que liga, quer seja direcional ou não direcional. Ao se medir centralidade de intermediação, inicia-se assumindo que a conexão entre dois nós,  $n_j$  e  $n_k$ , seguem suas geodésicas. A intermediação pode ser vista como uma indicação de quanto "gate keeping"  $n_i$  faz para os outros nós (BORGATTI, EVERETT, 2006; FREEMAN, 1980; SPENCER, 2003). O *gate keeping* ocorre porque um nó na geodésica pode controlar os fluxos de materiais ou de comunicação da rede (MARSDEN, 2002). Quando se aplica a redes de fluxo de materiais, as empresas com alta intermediação funcionam como um *hub* ou pivô que transmite materiais ao longo das cadeias de suprimentos, e centralidade de intermediação diz respeito na medida em que a firma potencialmente afeta as operações diárias das empresas à jusante (e.g. tempo de espera) e, eventualmente, o desempenho de toda a rede (e.g. qualidade do produto final). Se uma empresa com alta intermediação transmite materiais para um lugar errado ou não responde às mudanças na demanda em tempo hábil, pode facilmente levar a interrupções no fornecimento (CHOPRA, SODHI, 2004). Da mesma forma, os efeitos dos fornecimentos de baixa qualidade dessas empresas podem facilmente infectar a rede de suprimentos de uma maneira mais ampla, interferindo com a normalidade dos fluxos de produtos (KLEINDORFER, SAAD, 2005). Portanto, problemas operacionais causados por essas empresas podem prejudicar o funcionamento de toda a rede de suprimentos (HENDRICKS, SINGHAL, 2005). Considerando a relevância dos impactos negativos que podem ser gerados, seria prudente que o montador final garantisse a alta ou, pelo menos, um mínimo e consistente desempenho operacional dessas empresas (HENDRICKS, SINGHAL, 2003).

Em uma rede de relação contratual, a métrica pode denotar até que ponto uma empresa pode afetar as interações entre os outros na mesma rede de suprimentos. Uma empresa com alto nível de centralidade de intermediação intermedeia muitos laços e, assim, pode facilitar ou interferir com as inerentes comunicações de rede. A literatura de rede social sugere que um nó que liga as regiões de relações densas desfruta dos benefícios de informação não redundante para aumentar o seu controle sobre os outros (BURT, 1992, 1998). Pesquisa da rede de suprimentos também postula que um comprador pode se beneficiar de um aumento ao



estímulo da terceirização quando se situa entre dois fornecedores competidores desconectados jogando um contra o outro na busca de redução de preços praticados por eles (CHOI, WU, 2009; WU, CHOI, 2005).

Outro conceito de centralidade é o *eigenvector* ou auto vetor. Expressa a soma ponderada das conexões diretas e indiretas dos nós integrantes da rede considerada (BONACICH, 1972). Portanto, a centralidade de *eigenvector* leva em conta todo o padrão da rede e, ao contrário de grau de centralidade que pondera cada contato com o mesmo peso, a métrica de centralidade de *eigenvector* atribui pesos aos vetores em nó de acordo com as suas centralidades.

O significado da centralidade de auto vetor como medida de propagação se justifica porque o auto vetor define como o vértice mais central aquele que está ligado a outros que por sua vez também estabelecem relações com vértices que estão em posições centrais, e assim por diante (BONACICH, 1987). A centralidade de auto vetor de um vértice é uma combinação linear das centralidades dos vértices com ele conectados (RUHNAU, 2000).

#### 2.4.1.2 Métricas em Nível de Rede

Ao nível da rede, existem várias medidas-chave para descrever a arquitetura dos relacionamentos. A primeira é a densidade da rede, definida como a relação da proporção de laços reais da rede com o número máximo possível de ligações existentes na rede. Uma elevada densidade nem sempre é desejável ou vantajosa, especialmente quando se leva em consideração a carga de coordenação adicional colocada sobre as entidades de rede, bem como uma grande quantidade de redundância desnecessária e dispendiosa que poderia surgir (KIM et al. 2011). A segunda, a centralização de rede, mede qual a extensão que um ou mais agentes da rede são mais centralmente ligados do que outros, e podem ser usadas para identificar a distribuição de poder e prestígio através dos relacionamentos (CHOI, HONG, 2002; KIM et al., 2011). A terceira medida, complexidade, pode ser definida e operacionalizada a partir de diversas perspectivas, tais como a complexidade vertical, horizontal e espacial (CHOI, HONG, 2002; DANESE, 2010), entropia de informação teórica do sistema (BATTINI, PERSONA, ALLESINA, 2007; BASOLE, ROUSE, 2008), bem como o número de conexões entre as entidades integrantes da rede ponderadas de acordo com a sua posição nessa rede (CARIDI et al., 2010). Para sistemas de grande escala sociotécnicas, como redes de suprimentos, a inserção estrutural e interações entre componentes (e.g. fornecedores, empresas, fornecedores, instalações e clientes) podem afetar significativamente a

complexidade dessas relações (OSORIO, DORI, SUSSMAN, 2011).

Apesar das ferramentas de ARS ajudarem a quantificar e descrever a complexidade dessas relações ao levar em conta atividades como tomada de decisão, distribuição de poder e imbricamento estrutural, há poucos estudos que adotaram as métricas de ARS para enriquecer a compreensão da complexidade desses relacionamentos em rede. Por outro lado, destaca-se o trabalho de Skilton e Robinson (2009), onde eles demonstraram que o nível de complexidade e de *clusterização* influenciam a rastreabilidade dos eventos adversos, usando exemplos de redes de suprimentos de alimentos.

A ARS também possui métricas relativas à estrutura do conjunto rede, como a densidade da rede, a centralização da rede e complexidade da rede. A densidade da rede refere-se ao número de ligações totais existentes numa rede em relação ao número de potenciais laços. É a medida da conectividade global de uma rede (SCOTT, 2000).

Centralização de rede capta a medida que a conexão global é organizada em torno de nós específicos de uma rede (PROVAN, MILWARD, 1995). Conceitualmente, a centralização de rede pode ser considerada como uma extensão do nível de centralidade de nó (FREEMAN, 1979). A rede com o maior grau de centralização possível é a que se apresenta através da estrutura semelhante a uma estrela, onde um único nó no centro está ligado a todos os outros nós e estes outros nós não são conectados uns aos outros. Contrariamente, o menor grau de centralização de uma rede ocorre quando todos os nós tiverem o mesmo número de ligações uns para com os outros. Centralização da rede e densidade da rede são conceitos complementares entre si. Considerando que a centralização está relacionada com a distribuição de poder ou de controle através da rede, a densidade reflete a coesão de uma rede. Uma rede que tem cada nó conectado equanimemente uns aos outros tem a maior densidade possível. Esta rede seria uma rede altamente coesa, mas que têm uma estrutura de controle difuso e distribuída (FREEMAN, 1979).

A complexidade da rede é definida como o número de relações de dependência dentro dela (FRENKEN, 2000) e, portanto, vai depender tanto do número de nós existentes na rede e do grau no qual eles estão interligados (FRENKEN, 2000; KAUFFMAN, 1993). No contexto de uma rede de suprimentos, refere-se à complexidade da carga operacional coletiva arcada pelos membros da rede (CHOI, KRAUSE, 2006). Um grande número de unidades num sistema é suscetível de implicar custos elevados de coordenação (KIM et al., 2006; PROVAN, 1983). Além disso, se estas unidades são altamente interdependentes, em seguida, o fardo operacional coletivo seria alto e, portanto, mais complexo ao nível do sistema da rede.

A complexidade da rede está relacionada com a densidade da rede e com o grau de

centralização desta. Redes mais complexas requerem maior carga operacional (LOKAM, 2003; PUDLAK, RÖDL, 1992, 1994) e a densidade da rede é conceitualmente relacionada com sua complexidade, pois uma rede mais densa exige mais esforço para ser construída e mantida (MARCZYK, 2006). Finalmente, a centralização da rede está associada com sua complexidade porque custos de coordenação se tornam mais elevados à medida que cada nó é ligado a todos os outros (baixa centralização) (PUDLAK et al., 1988).

Complexidade da rede refere-se ao encargo que recai sobre a rede como um todo que requer sua coordenação (CHOI, HONG, 2002).

O Quadro 4 sintetiza as métricas de redes, suas definições, propriedades, elementos e referências adotadas para a fundamentação teórica desta Tese:

Quadro 4 - Síntese das métricas de rede

DIMENSÕES	ELEMENTOS	SIGNIFICADOS	REFERÊNCIAS
Nó	<i>Eigenvector</i>	Importância dos nós de uma rede considerando as ligações diretas e indiretas de maneira ponderada destes mesmos nós.	BONACICH, 1972, 1987.
	Centralidade	Importância relativa dos nós individuais numa rede.	MIZRUCHI, 1994; EVERETT, BORGATTI, 1999; KRACKHARDT, 1990; MARSDEN, 2002.
	Proximidade	Verifica quanto um nó é próximo de outros nós da rede além daqueles que ele está diretamente conectado.	
	Intermediação	Mede a frequência com que um nó encontra-se no caminho mais curto entre todas as combinações de outros pares de nós.	
Rede	Densidade	Refere-se ao número de ligações totais existentes numa rede em relação ao número de potenciais laços.	SCOTT, 2000; PROVAN, MILWARD, 1995; FREEMAN, 1979; FRENKEN, 2000; KAUFFMAN (1993).
	Centralização	Capta a medida que a conexão global é organizada em torno de nós específicos de uma rede.	
	Complexidade	Número de relações de dependência dentro da rede.	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

## 2.5 Esquema Conceitual-Teórico de Pesquisa

Após apresentadas as respectivas análises das teorias sobre RSC, TS, Isomorfismo e Redes, foi possível reunir os elementos que compõem o *framework* analítico desta pesquisa conforme sintetizados no Quadro 6 apresentado a seguir. O conjunto de modelos teóricos apresentados no Quadro 6 reúne as variáveis que impactam a RSC (i.e. *Stakeholders*, Isomorfismo e Redes) sob um contexto de redes de relacionamentos interorganizacionais e,

portanto, abre caminho para a descoberta de um maior conhecimento a respeito dos comportamentos e resultantes dos preceitos da RSC sob a perspectiva de redes interorganizacionais. A partir das dimensões componentes deste *framework* analítico, foi elaborado o esquema conceitual-teórico conforme apresentado na Figura 4 a seguir, de tal maneira que fosse possível buscar evidências empíricas que permitam identificar e analisar o impacto que cada dimensão teórica analisada nesta Tese tem a contribuir na elaboração de um modelo teórico de responsabilidade social mais adequado à realidade estrutural de inter-relacionamento em redes.

Quadro 5 - *Framework* analítico de pesquisa

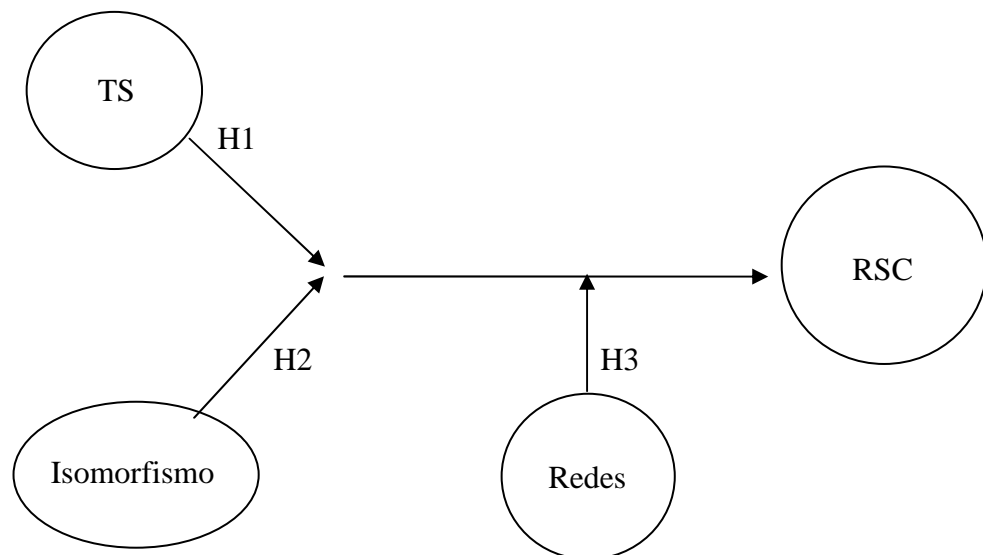
DIMENSÕES	SIGNIFICADO	ELEMENTOS	REFERÊNCIAS
RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	Modelo de gestão corporativa que foca equilibrar demandas de negócios e da sociedade;	- filantrópica; - ética; - legal; - econômica.	FRIEDMAN, 1962, 1970; CARROLL, 1979, 1991; WOOD, 1991; LOGSDON, WOOD, 2001; MATTEN, CRANE, 2005.
TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	Gestão das partes interessadas nos resultados organizacionais. As partes interessadas são todas aquelas que geram e/ou sofrem impactos sobre os produtos organizacionais.	- princípios; - problemáticas;	FREEMAN, 1984; MATTEN, CRANE, 2008; CLARCKSON, 1995, 1999; FREEMAN, EVAN, 1990; FREEMAN, LIEDTKA, 1991; FREEMAN, GILBERT, 1988; WICKS et al., 1994; FREEMAN, 1994, 1995, 1997, 1999; FREEMAN, PHILLIPS, 2002; PHILLIPS et al., 2003; FREEMAN et al., 2004; DUNHAM et al., 2006; FREEMAN, VELAMURI, 2006.
ISOMORFISMO	Homogeneidade de estrutura e processos adotados por firmas no intuito de se adaptarem a incertezas e restrições competitivas.	- coercitivo; - normativo; - mimético.	POWELL e DiMAGGIO, 1983, 1991; FORSTENLECHNER, MELLAHI, 2011; SCOTT e MEYER, 1991; DEEG, 2007; KONDRÁ e HURST, 2009; BYERLY, 2013; BUCCHOLTZ e
REDES	Estrutura de inter-relacionamentos multilaterais que incorpora propriedades dos padrões de comportamentos existentes entre as relações além dos atributos dos atores isoladamente.	- grau de centralidade de <i>eigenvector</i> .	BONACICH, 1972; BEAUCHAMP, 1965; FREEMAN, 1977, 1979; WASSERMAN e FAUST, 1994; PROVAN e MILWARD, 1995; SCOTT, 2000; MARDESEN, 2002; HANNEMAN e RIDLE, 2005; BORGATTI e LI, 2009.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

O problema de pesquisa desta Tese propõe a análise de como que a estrutura de relacionamentos interorganizacionais de clientes e fornecedores integrantes da rede da empresa do setor calçadista Bibi Calçados, impacta a responsabilidade social corporativa adotada nesta rede.

O esquema conceitual-teórico proposto para elucidar a problemática de pesquisa desta Tese incorpora cinco variáveis que se relacionam conforme se observa na Figura 3 a seguir, sendo que destas quatro variáveis, três são independentes e uma é dependente. Das três independentes, duas são predictoras (i.e. TS, Isomorfismo) e uma é moderadora (i.e. Redes). A variável de interesse e dependente é a RSC. Conforme já analisados na fundamentação teórica desta Tese, cada uma destas quatro variáveis é composta de diversos elementos e, nesta Seção 2.6, são apresentadas e analisadas suas inter-relações no sentido de justificar o esquema conceitual-teórico de pesquisa proposto por esta Tese. Nesta Seção então, é apresentada a seguir a fundamentação analítica desse modelo conceitual-teórico no sentido de justificar cada ligação entre as variáveis de maneira que, ao cabo destas análises, se possa concluir que as consideradas variáveis independentes, tanto predictoras como moderadora, exercem impacto sobre a variável de interesse/dependente RSC. Ou seja, esta Seção pretende evidenciar como que a TS, Isomorfismo e Redes impactam a RSC e, por consequência, justificam as hipóteses de pesquisa propostas por esta Tese.

Figura 3 - Esquema conceitual-teórico de pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Na primeira parte desta Tese, na Seção 1.2, a problemática de pesquisa foi introduzida

ao se evidenciar que o modelo teórico de RSC vem apresentando dificuldades de implementação homogênea quanto a sua proposta de que negócios atendam às demandas sociais além das econômicas em si (DE BAKKER et al., 2005). Este fenômeno de não efetividade no atendimento às demandas sociais vem sendo agravado pelo fato de que o ambiente de inter-relacionamentos de negócios e sociedade vem evoluindo para o nível de redes (SURROCA et al., 2013). Esforços para que se atenda a esta crescente demanda social perante negócios vêm se desenvolvendo na direção de se conceber modelos de RSC que contemplem os elementos julgados necessários para compor políticas e ações de RSC (i.e. economia, legalidade, ética e filantropia). Porém, apesar desses esforços de concepção de modelos de RSC operacionalizados através de hipernormas e códigos de conduta, o ambiente interorganizacional diverso e potencialmente divergente que se configura nas redes impõe dificuldades de contextualização no tempo e espaço dos modelos de RSC (SHUILI et al., 2013).

Os inerentes elementos da RSC são interpretados e aplicados a partir de características individuais das organizações e de atributos de inter-relacionamentos dos *stakeholders* presentes nesses contextos de redes (BUNDY, BUCHHOLTZ, 2013). Tais contextos podem variar, também, quanto aos estímulos advindos da estrutura institucional estabelecida numa dada rede. Pressões e influências sociais sobre negócios evoluem com o passar do tempo e, sob diferentes formas no espaço a medida que a composição contextual de *stakeholders*, sentidos atribuídos por estes à RSC e pressões institucionais podem diferir de acordo com regimes legais locais e globais, em termos de normatizações éticas adotadas e, também, quanto à adoção de supostas melhores práticas de negócios mediante a presença de incertezas mercadológicas. Este conjunto de diversidades pode gerar divergências quanto às devidas concepções e aplicações dos elementos de RSC o que, por consequência, pode impactar na efetividade das resultantes de RSC demandadas pela sociedade sobre as atividades de negócios.

A primeira variável preditora e independente TS propõe que as partes interessadas que geram e sofrem impactos por partes das firmas tenham seus objetivos considerados equilibradamente nas decisões de negócios (FREEMAN, 2010) e, procedendo desta maneira, conflitos entre os *stakeholders* tenderiam a ser mitigados (CLARKSON, 1995, 1999). Como conduta norteadora para o atingimento desta pretensa mitigação, a TS apresenta um conjunto de princípios conforme se vê em Clarkson (1995, 1999). Estes princípios propõem que firmas conheçam seus *stakeholders*, estabeleçam canais de comunicação e processos sensíveis às suas demandas e limitações, que reconheçam a interdependência de esforços e recompensas,

que trabalhem de maneira cooperativa, que evitem resultados que ponham em risco direitos humanos inalienáveis e, por fim, que reconheçam os potenciais conflitos que se estabelecem entre os *stakeholders*.

Porém, quando o ambiente considerado para as relações entre *stakeholders* é o de rede (SCHULTZ, CASTELLO, MORSING, 2013), problemáticas são impostas à TS (i.e. criação de valor e comércio, ética nos negócios e o modelo mental dos gestores). A problemática da criação de valor e comércio desafia a possibilidade de se criar valor tanto para negócios como para a sociedade (GUTHEY, MORSING, 2014). Ética nos negócios discute se ética poderia ser dissociável de negócios e vice-versa (SCIARELLI, TANI, 2013). Sobre o modelo mental dos gestores, questiona se as escolas de negócios contemplam em suas matrizes curriculares a formação do gestor com competências sobre responsabilidade social (FREEMAN, 2010).

Portanto, propõe-se a primeira hipótese de pesquisa que apresenta a TS como variável independente que impacta a RSC à medida que considera em seu modelo teórico os elementos princípios e problemáticas (ORMEROD, ULRICH, 2013) que podem equilibrar variações de interpretações e aplicações quando o contexto de inter-relacionamentos se dá em redes (SHUILLI et al., 2013) e, portanto, podem impactar os elementos constituintes do modelo de RSC (i.e. ética, leis, filantropia e economia):

**H1: Em redes de suprimentos do setor calçadista gaúcho, a Teoria dos Stakeholders, a partir de seus elementos sintetizados nesta Tese, impacta a Responsabilidade Social Corporativa da rede Bibi Calçados.**

A segunda variável independente e preditora do esquema conceitual-teórico proposto nesta Tese é o Isomorfismo, detalhado sob os elementos coercitivo, normativo e mimético. Inicialmente, o entendimento quanto à adoção desta variável adveio da percepção de que a abordagem da TNI, sob um contexto de inter-relacionamentos em rede de *stakeholders*, elucidaria o entendimento de movimentos organizacionais quanto ao estabelecimento de relações qualitativas entre negócios e sociedade na busca de uma melhor concepção e aplicação da RSC (AGUILERA, JACKSON, 2003; CAMPBELL, 2006; KONDRA, HUNT, 2009; MATTEN, MOON, 2008; SCOTT, MEYER, 1991). A TNI propõe que organizações sejam mais avaliáveis perante a sociedade à medida que haja uma maior transparência de percepção pelos *stakeholders* quanto aos impactos gerados por essas organizações sobre a sociedade (GALASKIEWICZ, 1991, 2011; GLYNN, RAFFAELLI, 2013). Tal aumento de percepção por parte da sociedade sobre organizações permitiu que se aperfeiçoassem mecanismos de avaliação sobre ações de RSC (PARK et al. 2013; SCOTT, 2008).

Como consequência, organizações passaram a buscar cada vez mais mecanismos de adequação às demandas sociais no sentido de estabelecer e/ou manter a legitimidade devida. E, como já analisado na TS, havendo diversidades e potenciais divergências de interesses entre *stakeholders* que variam de contexto de tempo e de espaço (MUZIO, BROCK, SUDDABY, 2013), aliado ao fato da questão da viabilidade dessa cobertura de demandas e da natureza de responsabilidade nas inter-relações estabelecidas, a TNI propõe uma abordagem integrativa entre organizações e sociedade no sentido de que organizações adotem comportamentos isomórficos à sociedade a fim de se manterem responsivas aos devidos atendimentos sobre as demandas sociais (SCOTT, 2008).

Tal comportamento de isomorfismo, conforme já apresentado anteriormente, se apresenta sob três diferentes maneiras (POWELL, DiMAGGIO, 1991). O isomorfismo coercitivo versa que organizações adaptem suas estruturas em favor da responsabilidade social à medida que percebem e se adaptam a uma inerente demanda social que se apresente via mecanismos legais impositivos (e.g. leis trabalhistas, parametrizações de produtos, etc). O isomorfismo mimético é o mecanismo adotado por organizações quando se deparam e se adaptam às incertezas de cenários competitivos e, a partir destas incertezas, adotam características estruturais de organizações consideradas *benchmarks* no intuito de estabelecer ou manter a devida legitimidade perante às demandas sociais. O isomorfismo normativo é resultante primordialmente de influências de pressões advindas de interpretações éticas de resultados organizacionais. Estas interpretações de resultados é influenciada pela resultante do conjunto de atributos oriundos dos *stakeholders* que exercem influência tanto interna como externamente às organizações.

Portanto, ao se verificar que isomorfismo exerce influência sobre os inter-relacionamentos de negócios e sociedade na busca de um equilíbrio entre as demandas de negócios e sociais e que, este mesmo isomorfismo sofre influências que podem variar de contexto de tempo e espaço dadas as diferentes pressões coercitivas, normativas e miméticas que se apresentem, pode-se então chegar à hipótese de que isomorfismo exerce influência direta sobre a RSC das organizações quando estas se inter-relacionam num ambiente de redes:

**H2: Em redes de suprimentos do setor calçadista gaúcho, Isomorfismo impacta a Responsabilidade Social Corporativa da rede Bibi Calçados.**

A terceira variável independente e moderadora componente do esquema conceitual-teórico proposto nesta Tese é Redes e esta se apresenta sob diferentes tipos de propriedades de centralidade: grau, proximidade, intermediação e *eigenvector*, sendo esta última a propriedade



de redes considerada nesta Tese. Cada tipo de centralidade tem características e efeitos impactantes sobre RSC nas inter-relações de rede (BORGATTI, LI, 2009). A centralidade, de uma maneira geral, caracteriza a importância relativa de uma organização no sentido de permitir a geração de poder e controle sobre as organizações menos centrais na rede considerada (FREEMAN, 1979, KIM et al., 2011) e, portanto, pode impactar moderadamente as relações de *stakeholders* à medida que permite o estabelecimento de atributos de *gatekeepers* ou *hubs* de fluxos informacionais entre si (BORGATTI, EVERETT, 2006; FREEMAN, 1980).

Conforme foi demonstrado nesta Seção, através das análises das duas variáveis preditoras independentes, o contexto de inter-relacionamentos de redes é diverso em termos de tempo e espaço. Tal contexto de diversidade apresenta como característica a complexidade das conexões de questões relacionadas à negócios e demandas sociais concomitantemente (BASOLE et al., 2012). Estas variações de contexto no tempo e no espaço também implicam em diversidades quanto à gestão da inter-relação de interesses dos *stakeholders* componentes da rede e, por fim, implicam em diferentes influências institucionais de isomorfismos. Como estas duas variáveis independentes preditoras (i.e. *stakeholders* e isomorfismo) impactam RSC e sofrem influências moderadoras das propriedades da estrutura de redes em que se inserem, pode-se concluir que a variável rede é uma variável moderadora nas relações entre as variáveis independentes *stakeholder* e isomorfismo e a variável dependente RSC.

**H3: Em redes de suprimentos do setor calçadista gaúcho, propriedades de centralidade *eigenvector* de Redes impactam moderadamente a Responsabilidade Social Corporativa da rede Bibi Calçados.**

A partir da síntese das hipóteses de pesquisa propostas através do esquema conceitual-teórico constante nesta Seção, é apresentada a seguir a devida fundamentação metodológica para que esta pesquisa seja operacionalizada.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo apresenta a metodologia de pesquisa utilizada para atingir os objetivos geral e específicos propostos na Seção 1.3 desta Tese que, em síntese, pretendem compreender como a estrutura de relacionamentos interorganizacionais da rede de suprimentos de clientes e fornecedores da organização focal Bibi Calçados LTDA situada na cidade de Parobé/RS impacta a RSC desta rede. Este capítulo está dividido em duas partes: i) delineamento da pesquisa, onde é evidenciada a abordagem metodológica; e ii) o procedimento metodológico de pesquisa, onde serão apresentados os passos utilizados para a realização da pesquisa.

A escolha da rede da Bibi como unidade de análise para esta pesquisa se fundamentou nos seguintes critérios: (i) relação da natureza da atividade produtiva calçadista com a questão da RSC; (ii) topologia da rede; e (iii) presença dos elementos estruturais influenciadores (i.e. propriedade de redes, *stakeholders* e isomorfismo). Quanto à relação da natureza da atividade produtiva calçadista com RSC, há considerável emprego de mão de obra pelas organizações componentes da rede nas operações produtivas de corte, cola, costura e nas comerciais de separação, embalagem e transporte. Este emprego de mão de obra, tanto em quantidade como na qualidade da natureza dessas operações, agrava a importância de atenção quanto aos elementos propostos pela responsabilidade social à medida que esses atores envolvidos nestas operações ficam expostos à potenciais sequelas resultantes de trabalho (e.g. acidentes, garantias, filiação sindical). Além do aspecto emprego de mão de obra, o segmento calçadista também tem impacto significativo sobre *stakeholders* clientes e fornecedores desta região do estado Rio Grande do Sul dada a intensidade de seus fluxos financeiros e físicos. Quanto à topologia desta rede, fazem-se presentes quantidades expressivas de nós e laços estabelecidos entre os respectivos *stakeholders* o que torna esta rede proeminente para esta pesquisa. E, por fim, dada quantidade e diversidade de *stakeholders* componentes da rede bem como fatores influenciadores isomórficos (e.g. diferentes pressões institucionais da região de Parobé à de Porto Alegre), há significativo potencial de que diferentes objetivos de *stakeholders* e diferentes influências impactem a RSC das organizações componentes da rede ao longo destas regiões exemplificadas.

### 3.1 Delineamento da Pesquisa

A presente pesquisa apresentou caráter descritivo e exploratório quanto ao seu delineamento. Descritivo, pois apresentou as características das propriedades estruturais de relacionamentos interorganizacionais da rede de suprimentos componentes do setor calçadista Gaúcho. Exploratório, pois se propôs a estudar como essas estruturas de relacionamentos interorganizacionais impactam a RSC em um contexto de redes de suprimentos, fenômeno este que é dinâmico e complexo e, ainda, não possui uma consensual e precisa compreensão sobre si (STACEY et al., 2000; GRIFFIN, 2002; STACEY, 2003). A pesquisa exploratória é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa que geralmente são assuntos com pouco ou nenhum estudo anterior a seu respeito (MALHOTRA, BIRKS, 2003; THEODORSON, THEODORSON, 1995). As variáveis em questão neste estudo derivaram da estrutura de relacionamentos interorganizacionais onde figuraram como variáveis preditoras e independentes a TS e Isomorfismo, rede como variável preditora moderadora e RSC como variável de interesse e dependente.

### 3.2 Procedimentos Metodológicos de Pesquisa

Para a consecução dos objetivos propostos na Seção 1.3 desta Tese, esta pesquisa se valeu da combinação da metodologia quantitativa *survey* (HAIR et al., 2003) e qualitativas através de estudo de caso e observação não participante. O problema máter desta pesquisa deriva de um fenômeno social de interação que aborda a questão da RSC sob um ambiente de interação em redes. As abordagens qualitativas utilizadas nesta Tese tiveram por objetivo interpretar este fenômeno no sentido de decodificar e explicar (VAN MAANEN, 1983) os impactos que o ambiente de redes exerce sobre RSC.

Inicialmente, para se mapear a rede de inter-relacionamentos estabelecida entre os *stakeholders* da rede produtiva da Bibi, foi efetuado questionário à própria Bibi para se identificar sua rede de inter-relacionamentos. Depois de identificados os *stakeholders* da Bibi, a esses *stakeholders* foi submetido o método da “bola de neve”. Através deste método, além de propriamente se identificar as relações existentes entre estes *stakeholders* componentes da rede, foi possível se identificar as diversas métricas de rede presentes na estrutura de relacionamentos organizacionais do campo empírico em questão.

Após realizado o mapeamento dos inter-relacionamentos presentes na rede, foi aplicado questionário sob o formato de *survey* (APÊNDICES A e B) aos *stakeholders*

definidos como amostra, a ser detalhada a seguir neste Capítulo, com o intuito de se elucidar como as variáveis componentes do esquema conceitual-teórico se comportam e, de maneira congruente, como que impactam a RSC adotada pela Bibi.

Após a aplicação dos métodos quantitativos até então explicados neste Capítulo, os resultados obtidos foram submetidos às devidas análises e, após conclusões parciais terem sido alcançadas, foi aplicado o método qualitativo grupo focal (APÊNDICE C) no intuito que aprofundamentos às questões reveladas pelas coletas quantitativas fossem aprofundados.

O método desta pesquisa ficou organizado, então, em seis fases: (i) aprofundamento conceitual-teórico e metodológico; (ii) fase inicial quando foram estabelecidos os parâmetros que nortearam a pesquisa tal como a pré-delimitação da rede de suprimentos da Bibi que foi mapeada e analisada; (iii) fase quantitativa de análise da rede de suprimentos conforme esquema conceitual-teórico; (iv) fase qualitativa com o emprego dos métodos de coletas observações diretas não participantes e grupo focal; (v) fase de apresentação de resultados e analítica (confronto dos dados coletados e analisados sob a luz dos modelos teóricos explicados no Capítulo 2) e, por último, (vi) conclusões e considerações gerais. O Quadro 6 a seguir sintetiza as fases e etapas de execução desta pesquisa:

Quadro 6 - Metodologia de pesquisa

FASES	ETAPAS
Aprofundamento conceitual-teórico e metodológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problematização teórica;</li> <li>• Revisão bibliográfica e literária;</li> <li>• Formulação da questão e objetivos de pesquisa;</li> <li>• Elaboração do <i>framework</i> analítico e esquema conceitual-teórico;</li> <li>• Definição metodológica.</li> </ul>
Fase inicial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pré-delimitação da rede; definição dos atores respondentes e questões a serem exploradas.</li> <li>• pesquisa à dados secundários; bola de neve.</li> </ul>
Fase quantitativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coleta de dados: Mapeamento pela Bibi e por “bola de neve”;</li> <li>• Coleta de dados: <i>survey</i> sobre as variáveis de interesse e preditoras.</li> </ul>
Fase qualitativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coleta de dados: grupo focal; observação direta não participante;</li> <li>• Análise de conteúdo.</li> </ul>
Fase de e apresentação de resultados e discussão analítica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapeamento da rede com utilização dos softwares UNICET 6.0 e NETDRAW.</li> <li>• Tabulação dos dados da <i>survey</i> através do <i>software</i> estatístico SPSS/20;</li> <li>• Confronto dos dados coletados e analisados com o esquema conceitual-teórico desta pesquisa (Figura 4).</li> </ul>
Conclusões e considerações gerais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação das conclusões;</li> <li>• Destaque das principais contribuições;</li> <li>• Apresentação das limitações de pesquisa;</li> <li>• Proposições para pesquisas futuras.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

### 3.2.1 Fase Inicial

A etapa inicial de estabelecimento de parâmetros iniciais delimitou o conjunto de atores integrantes da rede de suprimentos da organização focal Bibi LTDA e, por consequência, permitiu a este pesquisador identificar e descrever a população relevante ao presente estudo (WASSERMAN, FAUST, 1999). Para tanto, conforme se observa no APÊNDICE D, foi sintetizada uma listagem inicial dos *stakeholders* de interesse (i.e. fornecedores e clientes da Bibi) que compõe a rede de suprimentos pesquisada a partir de dados secundários obtidos através da própria Bibi. Esta listagem inicial subsidiou a delimitação da rede de suprimento que foi explorada e permitiu o mapeamento das inter-relações estabelecidas entre os fornecedores e clientes componentes desta rede através da técnica da bola de neve no sentido de que os relacionamentos existentes entre estes atores em questão fossem elucidados (BARNES, 1972). Essa técnica é uma forma de amostra não probabilística utilizada em pesquisas onde os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes que, por sua vez, indicam outros e assim sucessivamente, até que seja alcançado um ponto de saturação. Este ponto de saturação é atingido quando os novos entrevistados passam a repetir os conteúdos já obtidos em entrevistas anteriores, sem acrescentar novas informações relevantes à pesquisa (WHA, 1994). As indicações feitas pelos atores através da técnica “bola de neve” proporcionaram legitimidade às coletas desta pesquisa pois são baseadas na confiança e reconhecimento mútuo que se fazem presentes entre esses atores fornecedores e clientes da Bibi.

Uma rede de suprimentos é um sistema complexo de interações (LAMBERT et al., 1998) onde diversos atores movimentam informações e materiais visando o atendimento das demandas dos consumidores. A qualidade destas trocas de informações e de materiais impacta o nível de atendimento das demandas dos consumidores, determinando a medida que serão atendidas no que tange a sua tempestivamente, quantidade e localidade (SIMSHI-LEVI et al., 2003).

### 3.2.2 Fase Quantitativa

Através desta fase quantitativa foi possível otimizar o controle e a generalidade das análises relativas à estrutura de inter-relacionamentos da rede da Bibi (i.e. validação externa) enquanto o método qualitativo maximizará o grau de realismo (i.e. validade interna) (McGRATH, 1982). No sentido de se compreender e explicar o fenômeno da RSC sob o

contexto de redes de suprimentos, foi necessário conjugar estas duas metodologias. Tal necessidade se justificou pelo fato de que a questão de pesquisa proposta por esta Tese contempla problemáticas de naturezas distintas (i.e. técnicas e sociais) (CRESWELL, 1998).

### 3.2.2.1 Métricas de Redes

Na etapa quantitativa foram mapeadas e mensuradas as propriedades estruturais da rede de inter-relacionamentos do setor calçadista Gaúcho a partir da empresa Bibi Calçados LTDA. Após aplicada a técnica da “bola de neve” e identificados *stakeholders* fornecedores e clientes da rede, estes foram submetidos à questionários estruturados no sentido de se identificar atributos que revelaram informações referentes às relações estabelecidas entre si. Este instrumento de coleta pode ser associado a pesquisas descritivas (HAIR et al., 2003), além de permitir que os dados sejam coletados de suas fontes primárias (ZIKMUND, 2000) e que, por consequência, sejam categorizados para futuras comparações de maneira padronizada (SAUNDERS et al., 2004).

Tal etapa teve como base as categorias preconizadas pelo esquema conceitual-teórico desta Tese conforme Quadro 4 ilustrado na Seção 2.4.

Grau de centralidade é medido pelo número de laços diretos com um determinado nó. GC ( $ni$ ) para o nó  $i$  ( $ni$ ) em uma rede não-direcional é definida como:

$$GC (ni) = \sum_j x_{ij} = \sum_j x_{ji}$$

Onde  $x_{ij}$  é a variável binária igual a “1” se houver uma ligação entre  $ni$  e  $nj$  igual a “0” se não houver (FREEMAN, 1979; GLANZER, GLASER, 1959; NIEMINEN, 1973; PROCTOR, LOOMIS, 1951; SHAW, 1954). Para dar conta do impacto do tamanho da rede  $g$ , grau de centralidade é normalizado como a proporção de nós diretamente adjacentes a  $ni$ :

$$GC' (ni) = GC (ni)/(g - 1)$$

Em redes de suprimentos, a centralização pode se referir à quantidade de poder ou controle que as principais empresas exercem sobre outros membros da rede (CHOI, HONG, 2002). Portanto, o grau de centralidade considerado para esta Tese foi somente o de centralidade de *eigenvector* dado que esta métrica revela o grau de influência que um nó tem sobre o outro. Tal atributo se mostra mais contribuinte aos esclarecimentos dos impactos

sobre a RSC quando analisada sob o contexto de redes.

Para as devidas tabulações dos dados coletados e mensurados sobre a estrutura relacional da rede pesquisada, foram utilizados os *softwares* UNICET 6.0 e NETDRAW. O UNICET 6.0 foi utilizado nesta pesquisa para o mapeamento e mensuração das propriedades estruturais de centralidade da rede e o NETDRAW foi utilizado para a montagem das representações gráficas da rede (BORGATI et al., 2002).

### 3.3 Delimitação da Rede

Como universo desta pesquisa, considerou-se os *stakeholders* fornecedores e clientes do setor calçadista a partir da organização focal Bibi Calçados LTDA situados no estado do Rio Grande do Sul.

Dadas as limitações de acesso a determinados *stakeholders*, optou-se por não se explorar comunidade local, governo e organizações não governamentais. Os *stakeholders* que foram considerados como universo desta pesquisa foram os 58 clientes e 69 fornecedores da Bibi situados no estado do Rio Grande do Sul conforme se observa na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1 - Amostra de *stakeholders* considerada na pesquisa.

<b>STAKEHOLDERS</b>	<b>QUANTIDADE</b>
Fornecedores	69
Clientes	58
Total	127

Fonte: Bibi, 2014.

Acrescida da própria Bibi, a rede perfaz um total de 128 atores. O critério de delimitação da rede segue o parâmetro da Bibi de proposição de implantação do modelo de RSC. A Bibi implanta o modelo de RSC sobre estes 69 fornecedores e 58 clientes.

### 3.4 Instrumento de Pesquisa

Nesta Seção são apresentadas as variáveis preditoras e suas subvariáveis bem como, também, são apresentadas as variáveis de interesse e suas subvariáveis.

#### 3.4.1 Macrovariáveis Preditoras

Nesta Seção, foram organizadas as macrovariáveis preditoras demonstradas na Figura

4 - esquema conceitual-teórico de pesquisa, e seus detalhamentos em variáveis de análise conforme Quadros 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 e 16.

Foi atribuída a estas variáveis a métrica de medida ajustada escalar que varia do valor “0” a “10” conforme se observa nas *surveys* (APÊNDICES A e B), nos resultados e análises que se seguem no Capítulo 4. A escolha desta variação de escala com 11 itens entre “0” e “10” se justifica pela primazia das propriedades de confiabilidade, validade e sensibilidade. Há divergências de opiniões sobre a qualidade de itens em escalas, sendo as mais comuns as de 5 e 7 itens. Preston e Coleman (2000) destacam que as propriedades básicas de uma escala tipo Likert são confiabilidade, validade e sensibilidade. Escalas com menos itens são consideradas mais fáceis de serem respondidas por serem melhor compreendidas, especialmente nos casos em que os entrevistados têm baixa capacidade cognitiva. Escalas com mais itens são associadas a maior confiabilidade, variabilidade e sensibilidade nas respostas. Nesta Tese, foi escolhida a escala com 11 itens para que fosse garantida a variabilidade na escala, especialmente por estar previsto o uso de análise de regressão multivariada nas análises estatísticas. A análise de regressão utiliza variáveis em escala métrica e, assim, é conveniente que as escalas tenham variabilidade em suas respostas, além da normalidade, o que só é possível obter com uma escala com maior número de itens. Os respondentes deste estudo são profissionais com responsabilidades que pressupõe capacidade cognitiva suficiente para discernir uma escala com itens de zero a dez. Além disso, a escala de zero a dez é ímpar e, assim, é mantida a opção central através do valor “5”, considerada neutra.

#### 3.4.1.1 *Macrovariável Preditora Isomorfismo*

Organizações de negócios, em seu esforço para lidar com incertezas e restrições de seus ambientes competitivos, se movem para agregar uma homogeneidade em estrutura, cultura, resultados através do processo que é descrito por isomorfismo (DiMAGGIO, POWELL, 1983, 1991). Este processo de isomorfismo ocorre de três formas distintas conforme são detalhadas e justificadas cada qual nos Quadros 7 e 8 a seguir. Mudanças institucionais tornam-se racionais enquanto que papéis e estruturas funcionais são adotadas por um grande número de atores à medida que processos miméticos emanam e esta similaridade de muitas instituições torna-se predominante. Assim como processos sociais e obrigações tornam-se aceitas, elas criam uma espécie de *status* a ser obrigatoriamente adotado. Isto apresenta um competitivo e eficiente argumento para as organizações à medida



que a busca pela responsabilidade social se torna de fato um investimento com retorno positivo (BIRCH, 2001; BURKE, 2013; GODDARD, 2005).

Quadro 7 - Macrovariável preditora Isomorfismo e suas subvariáveis de análise.

<b>Macrovariável preditora Isomorfismo</b>
<p><b>VI1 – COERCITIVO:</b> Assemelhação estrutural e gerencial motivadas por pressões por conta de organizações que exercem poder.</p> <p>Justificativa: A relação de dependência entre organizações impele às organizações dependentes a se submeterem às pressões exercidas pelas organizações geradoras dessa dependência.</p>
<p><b>VI2 – NORMATIVO:</b> Condições e métodos de trabalho, <i>design</i> da estrutura organizacional, incentivos e recompensas são influenciados pela forma de ocupação profissional.</p> <p>Justificativa: Pressões por eficiência competitiva, <i>status</i> e prestígio são fatores importantes na atração e retenção dos quadros profissionais de uma organização. A troca de informações regularmente exercitada entre esses quadros contribui para consolidação de uma hierarquia quanto ao entendimento da forma de geração de valor e resultados de uma organização.</p>
<p><b>VI3 – MIMÉTICO:</b> Assemelhação estrutural e gerencial motivadas por incertezas mercadológicas de competitividade e regramento legal.</p> <p>Justificativa: Organizações se veem pressionadas a buscarem inovações e diferenciais através de outras estruturas no intuito de superarem a concorrência.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Quadro 8 - Subvariáveis resposta pertencentes à macrovariável preditora Isomorfismo.

<b>Código e nome da subvariável</b>	<b>Código da questão</b>	<b>Questão</b>	<b>Métrica ajustada</b>
VI1 - COERCITIVO	VI1-1	- Em que medida a organização foi influenciada pela Bibi para que adotasse o modelo de RSC?	escalar
VI2 - NORMATIVO	VI2-1	- Em que medida a organização foi influenciada por consultorias externas para que adotasse o modelo de RSC?	
VI3 – MIMÉTICO	VI3-1	- Em que medida a organização foi influenciada por incertezas de leis para que adotasse o modelo de RSC?	
	VI3-2	- Em que medida a organização foi influenciada pela concorrência para que adotasse o modelo de RSC?	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

#### 3.4.1.2 Macrovariável Preditora Stakeholders

As partes interessadas são aquelas que geram e ou sofrem impactos da produção de uma organização (FREEMAN, 1984, 2010). Para que haja uma efetiva gestão das partes interessadas e os objetivos organizacionais sejam atingidos em equilíbrio, há de se respeitar determinados princípios e superar determinadas problemáticas da TS. Verificou-se na

fundamentação teórica desta Tese que o conjunto de atores que compõe uma rede produtiva é regido por princípios para que seus objetivos organizacionais sejam atingidos. Porém, quando *stakeholders* são colocados em meio à perspectiva da RSC, também se verificou que há problemáticas que impactam esse atingimento. Utilizando-se estes dois elementos componentes da TS no instrumento de coleta, verificou-se como que é possível chegar a um equilíbrio de conflitos quanto aos objetivos organizacionais de maneira a proporcionar à RSC a efetivação de sua proposta que é de unir interesses de negócios às demandas sociais. Portanto, os princípios e as problemáticas da TS que foram operacionalizadas nesta pesquisa são detalhados conforme se apresentam nos Quadros 9 e 10 a seguir:

Quadro 9 - Macrovariável preditora *Stakeholders* e suas subvariáveis de análise.

<b>Macrovariável <i>Stakeholders</i></b>	
<b>VSTK1 – PRINCÍPIOS:</b>	conjunto de políticas e ações que proporcionam às partes interessadas conhecimento mútuo de seus objetivos e, conseqüentemente, permitem às organizações e partes interessadas que sejam socialmente responsáveis uma pela outra.
Justificativa: a medida que <i>stakeholders</i> se conhecem e se comunicam, há uma maior possibilidade de que os objetivos de uma maior parte dos interessados sejam atendidos e que a RSC seja mais efetivamente implementada.	
<b>VSTK2 – PROBLEMÁTICAS:</b>	ética e negócios tendem a se conflitar quando organizações produzem valor.
Justificativa: a medida que o conflito entre ética e negócios se dirime, os preceitos da RSC são mais efetivamente aplicados.	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Quadro 10 - Subvariáveis resposta pertencentes à macrovariável preditora *Stakeholders*

<b>Código e nome da subvariável</b>	<b>Código da questão</b>	<b>Questão</b>	<b>Métrica ajustada</b>
VSTK1 - PRINCÍPIOS	VSTK1-1	- Em que medida a Bibi é socialmente responsável pelos <i>stakeholders</i> ?	escalar
	VSTK1-2	- Em que medida <i>stakeholders</i> são socialmente responsáveis pela Bibi?	
VSTK2 - PROBLEMÁTICAS	VSTK2-1	- Em que medida é possível a organização ser lucrativa e ética ao mesmo tempo?	
	VSTK2-2	- Em que medida o modelo de RSC adotado soluciona conflito de interesses?	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

### 3.4.1.3 Macrovariável Mediadora Métricas de Rede

O ambiente de redes de inter-relacionamentos é complexo pois consiste num conjunto de atividades técnicas e sociais (ROUSE, 2005; HASSAN, 2006). O nível de conexão e interação destes elementos componentes de uma rede de suprimentos é o fator que dita o nível da qualidade, propriedades, características, funções, comportamento e desempenho desta

cadeia (CLOUTIER et al., 2010). Como qualquer sistema sociotécnico complexo, uma abrangente compreensão do desempenho e comportamento de redes suprimentos requer, portanto, a consideração concomitante das questões técnicas e sociais (OSORIO; DORI; SUSSMAN, 2011; BARTOLOMEI et al, 2012).

A posição relativa das organizações inseridas em uma rede em relação umas as outras pode influenciar tanto suas estratégias como seus comportamentos (BORGATTI, LI, 2009). Neste contexto, para estudar cada parte interessada da rede Bibi torna-se necessário analisar seus papéis como atores da rede e suas inerentes importâncias como derivados de sua posição imbricada na estrutura de relacionamento desta rede.

A propriedade de rede “centralidade de *eigenvector*” será utilizada como métrica da variável moderadora “rede” pois expressa o poder que cada ator tem na rede Bibi fruto da soma ponderada das conexões diretas e indiretas dos nós integrantes desta rede (BONACICH, 1972, 1987) e este poder exerce influência moderadora sobre as outras duas variáveis preditoras de RSC apresentadas nos Quadros 7, 8, 9 e 10 anteriores. O Quadro 11 a seguir detalha a variável moderadora rede:

Quadro 11 - Macrovariável moderadora Rede e sua variável de análise em nível de NÓ.

<b>Macrovariável mediadora métricas de rede (em níveis de NÓ)</b>
<b>VRN1 – Centralidade de NÓ:</b> descreve grau de centralidade de rede como reflexo da quantidade de atividades relacionais e tais operações que, por sua vez, dão maior visibilidade aos nós com alto grau de centralidade.
Justificativa: revela a importância relativa ou proeminência de uma empresa na rede de suprimentos, onde as empresas com maiores níveis de centralidade têm maior poder e controle sobre as empresas periféricas.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

### 3.4.2 Macrovariável de Interesse

A macrovariável de interesse ou dependente RSC adotada por esta Tese foi sintetizada no modelo conceitual-teórico e é detalhada a seguir no Quadro 12 em subvariáveis de interesse fruto de síntese da pesquisa bibliográfica apresentada na Fundamentação Teórica constante nesta Tese na Seção 2.1. A partir dessas respectivas definições teóricas, foram selecionados e sintetizados questões oriundas do questionário de Indicadores do Instituto Ethos de Responsabilidade Social do ano 2013 e, as questões resultantes da síntese foram correlacionadas à macrovariável de interesse da pesquisa de acordo com sua afinidade conceitual por subvariável (i.e responsabilidade econômica, legal, ética e filantrópica) no sentido de oferecer objetividade e testabilidade às investigações propostas nos objetivos desta Tese (KERLINGER, 1980).

Com a finalidade de verificar a adequação dos questionamentos escolhidos para definição do construto RSC, foram realizadas duas ações de validação: (i) realização de avaliação do conteúdo do questionário por especialistas em RSC; e (ii) análise fatorial confirmatória do construto RSC. Ambas ações resultaram de forma positiva o que validando o construto RSC.

Desta forma, o modelo teórico adotado para a macrovariável de interesse RSC foi desmembrado em quatro subvariáveis de análise (i.e. responsabilidade filantrópica, ética, legal e econômica) e, à cada uma delas, foram atribuídas perguntas derivadas do Questionário de Indicadores do Instituto Ethos que detém respectiva afinidade conceitual conforme se apresenta no Quadro 12 a seguir.

Quadro 12 - Macrovariável de interesse RSC

<b>Macrovariável de interesse RSC</b>
<p><b>VRSC1 – Responsabilidade Filantrópica:</b> Envolvimento organizacional em projetos voluntários, além do cumprimento legal e ético, que estimulam a qualidade de vida da comunidade.</p> <p>Justificativa: Reforça positivamente o capital social à organização.</p>
<p><b>VRSC2 – Responsabilidade Ética:</b> envolve atividades e ações que não estão codificadas na lei. Esta dimensão incorpora padrões, normas ou expectativas que refletem os interesses dos consumidores, empregados, acionistas e comunidade, estando em consonância com o discernimento moral dos <i>stakeholders</i>.</p> <p>Justificativa: trata-se de um código de conduta social que orienta as dimensões econômica, legal e discricionária. Deve, ainda, considerar as expectativas da sociedade, ultrapassando o que está previsto em lei e, desta forma, atender aos valores e cultura dos <i>stakeholders</i>.</p>
<p><b>VRSC3 – Responsabilidade Legal:</b> As atividades organizacionais devem obedecer às leis vigentes nos lugares de suas atuações.</p> <p>Justificativa: o sucesso empresarial deve estar associado ao cumprimento das obrigações legais e ao fornecimento de bens e serviços que atendam, minimamente, às exigências legais (CARROLL, 1991).</p>
<p><b>VRSC4 – Responsabilidade Econômica:</b> As atividades organizacionais têm compromisso com o lucro perante acionistas.</p> <p>Justificativa: Por mais que se implante políticas e práticas de RSC, a organizações continua a ter o compromisso de ser lucrativa pois este é um de seus fins.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

#### 3.4.2.1 Subvariável de Interesse Responsabilidade Filantrópica

A responsabilidade filantrópica é elemento componente do modelo teórico de RSC adotado por esta Tese e se traduz em políticas e ações voluntárias que atendam às expectativas sociais. Não são exigidas por lei nem por parâmetros éticos das partes interessadas. A operacionalização desta variável é ilustrada conforme Quadro 13 a seguir:

Quadro 13 - Variável resposta pertencente à macrovariável de interesse Responsabilidade Filantrópica

<b>Código e nome da variável</b>	<b>Código da questão</b>	<b>Questão do questionário</b>	<b>Métrica ajustada</b>
VRSC1-RESPONSABILIDADE FILANTRÓPICA	VRSC1-1	- Prática de campanhas beneficentes;	escalar

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

### 3.4.2.2 Subvariável de Interesse Responsabilidade Ética

A responsabilidade ética é elemento componente do modelo teórico de RSC adotado nesta Tese e significa que as políticas e ações de RSC devem se pautar por um código de conduta que seja aceito pelas partes interessadas componentes da rede. O Quadro 14 a seguir apresenta a operacionalização desta variável:

Quadro 14 - Variáveis resposta pertencentes à macrovariável de interesse Responsabilidade Ética

<b>Código e nome da variável</b>	<b>Código da questão</b>	<b>Questão do questionário Ethos</b>	<b>Métrica ajustada</b>
VRSC2 – RESPONSABILIDADE ÉTICA	VRSC2-1	- Futuro de menores de idade;	escalar
	VRSC2-2	- Sustentabilidade do meio ambiente;	
	VRSC2-3	- Saúde ocupacional dos colaboradores;	
	VRSC2-4	- Aperfeiçoamento profissional de colaboradores;	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

### 3.4.2.3 Subvariável de Interesse Responsabilidade Legal

A responsabilidade legal é elemento componente do modelo teórico de RSC adotado por esta Tese que impõe às organizações condutas pautadas dentro dos regramentos legais formalmente codificados e aceitos pelas partes interessadas para que, somente assim, atinjam aos seus objetivos organizacionais. A operacionalização desta variável se apresenta conforme ilustra o Quadro 15 a seguir:

Quadro 15 - Variáveis resposta pertencentes à macrovariável de interesse Responsabilidade Legal

<b>Código e nome da variável</b>	<b>Código da questão</b>	<b>Questão</b>	<b>Métrica ajustada</b>
VRSC3-RESPONSABILIDADE LEGAL	VRSC3-1	- Cumprimento de leis e normas vigentes;	escalar
	VRSC3-2	- Coibição de práticas ilegais;	
	VRSC3-3	- Combate à discriminação;	
	VRSC3-4	- Trabalho forçado;	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

#### 3.4.2.4 Subvariável de Interesse Responsabilidade Econômica

Por fim, o quarto elemento componente do modelo de RSC adotado por esta Tese é o da responsabilidade econômica. Este elemento prevê que as organizações, além de atenderem aos outros três elementos éticos, filantrópicos e legais, devem maximizar seus lucros sendo assim responsáveis perante seus acionistas. O Quadro 16 a seguir ilustra a operacionalização desta variável:

Quadro 16 - Variável resposta pertencente à macrovariável de interesse Responsabilidade Econômica

Código e nome da variável	Código da questão	Questão	Métrica ajustada
VRSC4 - RESPONSABILIDADE ECONÔMICA	VRSC4-1	- Qualidade de atendimento aos clientes;	escalar

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

### 3.5 Etapa Qualitativa

Nesta terceira etapa da pesquisa, os dados foram obtidos através de dados secundários e da execução de 1 grupo focal (GF) com *stakeholders* clientes, fornecedores, consultoria ECOVALOR LTDA contratada pela Bibi, Gestor de RSC da Bibi, e Diretor Comercial da Bibi. Estes integrantes do GF foram codificados como “E5”, “E4”, “E3”, “E2” e “E1” respectivamente. O Grupo Focal teve por objetivo entender em profundidade como os atores da rede consideram as experiências relacionais que ocorrem em função da RSC. GF é um método que se aproxima da realidade de cada pessoa, de sua experiência vivida e é um tipo de entrevista em profundidade realizada em grupo, cujas reuniões têm características definidas quanto à proposta, tamanho, composição e aos procedimentos metodológicos (MARTINS, 2004). GF apresenta diversas potencialidades na coleta de dados tais como ser uma técnica que oportuniza a coleta dos dados a partir da interação dialógica do grupo, possui alta validade e responsividade dos dados, baixo custo comparativo e potencializa o aumento do tamanho da amostra (FREITAS, 1998). Para a operacionalização do GF, foram tomadas as seguintes providências: (i) planejamento e composição da equipe de trabalho, dimensionamento das quantidades e tamanhos dos grupos, pré-determinação dos conteúdos a serem discutidos por tópicos e categorias, adequação do local para a realização das sessões para proporcionar um maior conforto e menor distração, disposição de equipamentos de gravação de áudio e vídeo e a nomeação de cada participante, (ii) preparação para com a condução das sessões para que fosse estabelecido um desejado nível de confiança entre o condutor e os entrevistados, encorajamento de todos a contribuírem, observância do grau de

heterogeneidade do grupo, disponibilização de *coffe-break*; (iii) qualificação da equipe de apoio; e (iv) gerenciamento da disponibilidade de tempo do grupo.

A discriminação entre o objeto de interesse desta pesquisa e o que, de fato, os componentes do GF acham importante foi um dos aspectos considerados nas reuniões do GF. Os respondentes do grupo focal e das entrevistas foram selecionados por seus atributos relacionais identificados na rede estudada, tanto individuais como coletivos, bem como também quanto ao nível de centralidade ocupado na rede. O cliente e fornecedor convidado foram aqueles que apresentaram maior e menor métrica de centralidade *eigenvector*, medida na fase quantitativa desta pesquisa. Não foi autorizada gravação dos dados obtidos através dos instrumentos de coleta GF, somente foram transcritos.

A técnica da análise de conteúdo (MOZZATO, GRZYBOVSKI, 2011; BARDIN, 1977) também foi utilizada nesta pesquisa. Os passos seguidos para a consecução desta técnica foram (i) a devida organização das análises, (ii) codificação, (iii) categorização e, por fim, as (iv) inferências.

No primeiro momento qualitativo, a problemática proposta de RSC em redes foi pré-analisada de maneira que os materiais bibliográficos e literários que tratam a respeito destas temáticas através de leitura flutuante fossem organizados a partir das categorias que pudessem contribuir com a elucidação da problemática de pesquisa. Esta pré-análise submeteu estes materiais à exaustividade e representatividade ao explorar profundamente as fontes editoriais de impacto que tratam sobre estas temáticas. Buscou homogeneidade e pertinência dos dados a partir do momento que os dados coletados e analisados tratavam sobre as mesmas questões propostas e adaptaram-se aos objetivos da pesquisa desta Tese. E também tratou estes dados com exclusividade ao organizá-los em categorias de construtos distintas conforme se observa no *framework* analítico de pesquisa.

Os dados obtidos na pré-análise foram codificados e categorizados para que fosse possível se fazer as demandadas inferências e, por consequência, contribuir com os objetivos desta pesquisa. A codificação tratou os dados obtidos de maneira que pudessem ser descritos e essa descrição passou pelas fases de recorte, enumeração e classificação e agregação. Na fase de recorte, foram escolhidas as unidades de registro de tema como RSC, de personagens como clientes e fornecedores da rede Bibi e, por fim, de palavras-base *stakeholders* e isomorfismo. Para a enumeração, foram consideradas como regra de contagem a presença dos construtos, suas frequências e intensidades. Finalizando essa segunda fase da análise de conteúdo, a categoria de relacionamentos interorganizacionais em redes foi a escolhida.

Depois de feitas pré análises e codificações, a fase de categorização dos dados permitiu que se classificassem os elementos constituintes do esquema conceitual-teórico proposto e se fizesse a investigação dos pontos em comuns entre eles. A partir desta fase da análise de conteúdos, a abordagem que se iniciou qualitativa torna-se quantitativa. O objetivo da abordagem quantitativa da análise de conteúdo é de confirmar as hipóteses propostas durante a abordagem qualitativa a partir de inferências feitas através das investigações das relações de impacto entre as variáveis preditoras (i.e. *Stakeholders*, Isomorfismo e Redes) e variável de interesse (i.e RSC). O Quadro 17 a seguir ilustra as categorias utilizadas na análise de conteúdo:

Quadro 17 - Categorias de análise de conteúdo

Categorias	Subcategorias
RSC	Responsabilidade econômica
	Responsabilidade legal
	Responsabilidade ética
	Responsabilidade filantrópica
<i>Stakeholders</i>	Princípios
	Problemáticas
Isomorfismo	Coercitivo
	Mimético
	Normativo
Rede	Centralidade <i>eigenvector</i>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Terminada esta etapa qualitativa, foram utilizadas as técnicas de ANOVA para fins de análises fatoriais sobre as variáveis componentes dos construtos presentes no esquema conceitual-teórico. Após este tratamento e verificadas as necessárias validades e significâncias, foi utilizada a técnica estatística de regressão multivariada no intuito de se dimensionar os impactos ponderados que cada uma das variáveis preditoras exerce sobre a variável de interesse.



## 4 RESULTADOS

Neste Capítulo são apresentados os resultados e discussões da pesquisa desta Tese. Na Seção 4.1 a seguir são apresentados os resultados obtidos através dos instrumentos de coleta observação direta não participante, dados secundários, *survey* e grupo focal. Estes resultados apresentam a Bibi e seus *stakeholders* incorporados a sua rede de inter-relacionamentos bem como os motivadores quanto à adesão da RSC. São apresentados, também, os resultados de coleta quanto aos construtos previstos no esquema conceitual-teórico desta Tese: TS, Isomorfismo e Redes com vistas a subsidiar as discussões sobre seus impactos na RSC da Rede Bibi. Na Seção 4.2 são apresentadas as discussões propostas a partir de análises das hipóteses de pesquisa propostas pelo esquema conceitual-teórico e norteadas pelos objetivos específicos consubstanciados na Seção 1.4. Finalizando este Capítulo, na Seção 4.3 são apresentadas as implicações teóricas propostas por este Autor quanto à RSC sob ambiente de redes.

### 4.1 Apresentação dos Resultados

Nesta Seção são apresentados os resultados de pesquisa referentes à Bibi enquanto organização, à estrutura e propriedades da rede de *stakeholders* clientes e fornecedores considerada como variável moderadora do modelo conceitual-teórico ilustrado pela Figura 2.6 e, por fim, às características de *Stakeholders* e Isomorfismo consideradas como variáveis independentes e preditoras deste mesmo esquema conceitual-teórico.

#### 4.1.1 A Organização Bibi

Fundada em 25 de abril de 1949, em Parobé, Rio Grande do Sul, a Calçados Bibi é pioneira na produção de calçados infantis no Brasil. Seus calçados, voltados para o público-alvo de crianças de 0 aos 12 anos de idade, podem ser encontrados em mais de 70 países nos cinco continentes e possui 1.500 funcionários diretos aproximadamente.

O acirramento da concorrência internacional e a tendência de intensificação das práticas comerciais que privilegiam a competição por custo baixo, sustentado por elevada escala, tornou-se um modelo de competição pouco desejável para Bibi, especialmente quando se considera o contexto de seus negócios. A Bibi começou a exportar na década de 1970 e, nesse momento, não era dotada de uma política de exportação bem definida e exportava o que o mercado solicitava na busca da sobrevivência financeira. Porém, a partir da década de 1990, com o aumento da competição global

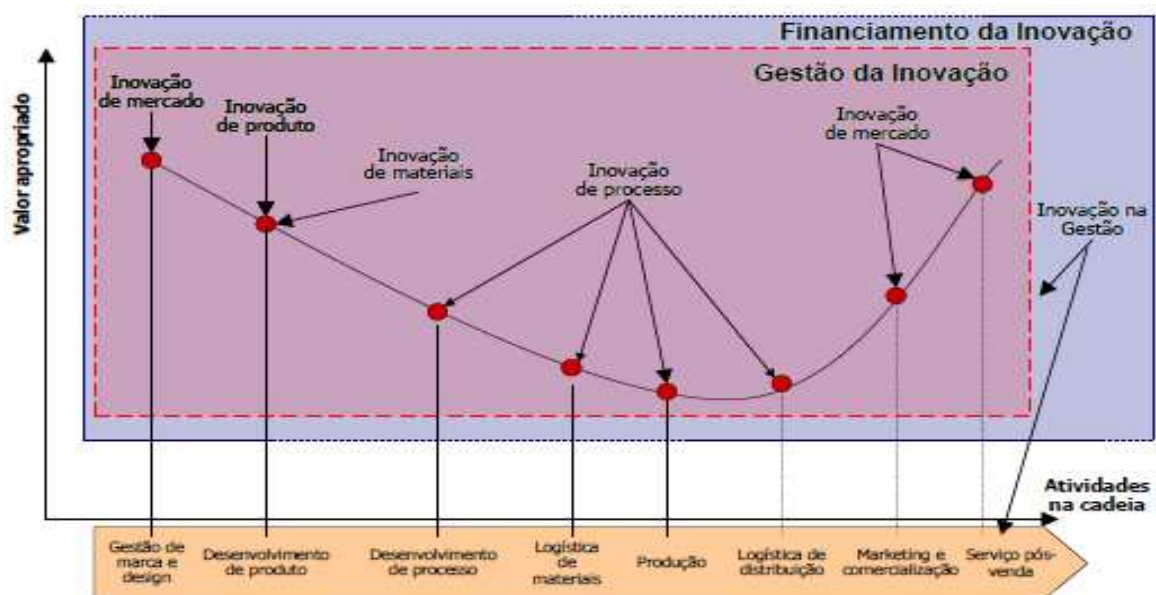
por preços, passou a produzir calçados apenas com a marca Bibi a fim de se firmar no mercado através de um posicionamento estratégico que competisse por diferenciação, nível de serviço agregado ao produto e capital social associado a sua marca.

Em oposição à concorrência por custo baixo, a Bibi adota uma estratégia de construção de marca, alavancada por um conjunto de dimensões competitivas que visam oferecer sustentação ao propósito de busca de diferenciação. As principais dimensões competitivas da empresa estão ligadas ao desenvolvimento de uma marca internacional, desejada por clientes e consumidores, capacidade de prover *design* único, qualificando sua distribuição, perseguido por meio do desenvolvimento de canal próprio de distribuição.

O avanço na cadeia de valor, com propósito de desenvolvimento de um canal próprio de distribuição, constitui uma importante inovação estratégica corporativa no negócio da Bibi, tratando-se essencialmente de uma ação que visa atender dois objetivos. Primeiro, atender e responder rapidamente as necessidades do mercado em termos de competição. Segundo e, possivelmente mais importante, estabelecer novos parâmetros de competição que possibilitem elevar as margens de lucro, o aumento de *market-share* e a redução de custos.

A Figura 4 a seguir evidencia que a atividade de inovação voltada para a criação, lançamento e manutenção de produtos no mercado (marketing de comercialização e serviços de pós-vendas), precisa estar baseada em um sistema de gestão, ou de uma lógica estruturada capaz de conectar a intenção estratégica pretendida pela empresa, ao complexo conjunto de processos escolhidos para levar aos consumidores produtos e serviços.

Figura 4 - Atividade de inovação nas organizações



Fonte: Adaptado de Guidolin et. al. 2010.

A oportunidade de avanço por meio de uma proposta inovadora de extensão da cadeia

de valor da empresa deve então, ser suportada por uma estrutura capaz de oferecer garantia operacional para busca do valor pretendido na estratégia corporativa. Considerando que a estrutura deve acompanhar a estratégia, uma oferta diferenciada para evoluir na distribuição está ligada ao oferecimento de alta velocidade de ressuprimento as lojas e por consequência, de insumos junto a indústria, e elevada capacidade de resposta a variação de demanda, já que a empresa atua no segmento de moda, onde os produtos possuem reduzido ciclo de vida e os competidores oferecem elevada diversidade de produtos simultaneamente.

Nesta condição são adicionadas a estrutura da cadeia de valor da empresa outras duas dimensões competitivas, responsáveis por sustentar o modelo e oferecer vantagem competitiva relevante frente aos concorrentes: flexibilidade de volume e velocidade na operação.

A intenção estratégica de construção de uma marca de valor, por meio de canal próprio de distribuição acaba então, por estabelecer novos padrões de comportamento e definir novas práticas de trabalho na organização industrial dentre as quais, relações de sustentabilidade social corporativa que passa a ser exigida em meio à velocidade de operação, flexibilidade e redução de custos

Essa trajetória é iniciada e discutida mais intensamente a partir de 2008, com o início do processo de expansão para varejo. Um dos centros de pesquisa e estudo utilizados pela Bibi foi a Fundação Dom Cabral, com sede em Nova Lima, estado de Minas Gerais.

Acredita-se na Bibi, que empresas com comportamento que voluntariamente integram as políticas sociais em seu modelo de negócio representam um tipo fundamentalmente diferente da corporação moderna, caracterizada por uma estrutura de governança que, além de desempenho financeiro, importa-se com o impacto social da empresa, visando uma abordagem de longo prazo para a maximização dos lucros intertemporais, num processo de gerenciamento das partes interessadas no negócio, apoiando-se por sistemas de medição e de informação mais desenvolvidos. A Bibi entendeu que essa característica corrobora a construção de marca de valor e desejo.

Tal decisão estratégica se fundamentou na nova composição de valores e princípios consubstanciados em seu código de ética (ANEXO A) e operacionalizou-se através da adoção de políticas e práticas de RSC. A Bibi entendeu que sua missão enquanto organização ia além de somente gerar lucros, também havia de focar em valores de outras dimensões como o social. Seus *stakeholders* clientes consomem os calçados produzidos na expectativa de usufruírem além dos atributos de produto exclusivamente, mas também na expectativa de consumirem atributos de ordem social como sustentabilidade, trabalho decente e respeito à leis como forma de satisfazerem seus anseios de consumidores e de cidadãos responsáveis.

Portanto, para suportar esse posicionamento estratégico cujo apelo se fundamenta na competência de agregação de valor social aos *stakeholders*, a Bibi iniciou a partir do ano de 2009 o investimento em RSC. Este investimento expandiu seus limites intraorganizacionais, atingindo também o nível de sua rede de relacionamentos interorganizacionais com fornecedores e lojas de varejo que são seus clientes.

Porém, esta estratégia de adotar políticas e práticas de RSC se deparou com um conjunto de dificuldades advindas de diversidades e divergências de seus *stakeholders*. O exercício de sensibilizar e implementar à rede interorganizacional de seus *stakeholders* a proposta de valor fundamentada nos preceitos da RSC se deparou com uma série de desafios. Diversidades quanto à formação de sentidos de valor dadas diversidades culturais e de formação escolar dos gestores, formulação de uma agenda de objetivos congruentes, assimétricas estruturas de recursos organizacionais, atuação de fatores locais influenciadores sobre os *stakeholders* bem como a qualidade dos laços de inter-relacionamentos entre as partes interessadas se mostraram fatores críticos quanto à efetividade da concepção e implementação do modelo de RSC na rede Bibi.

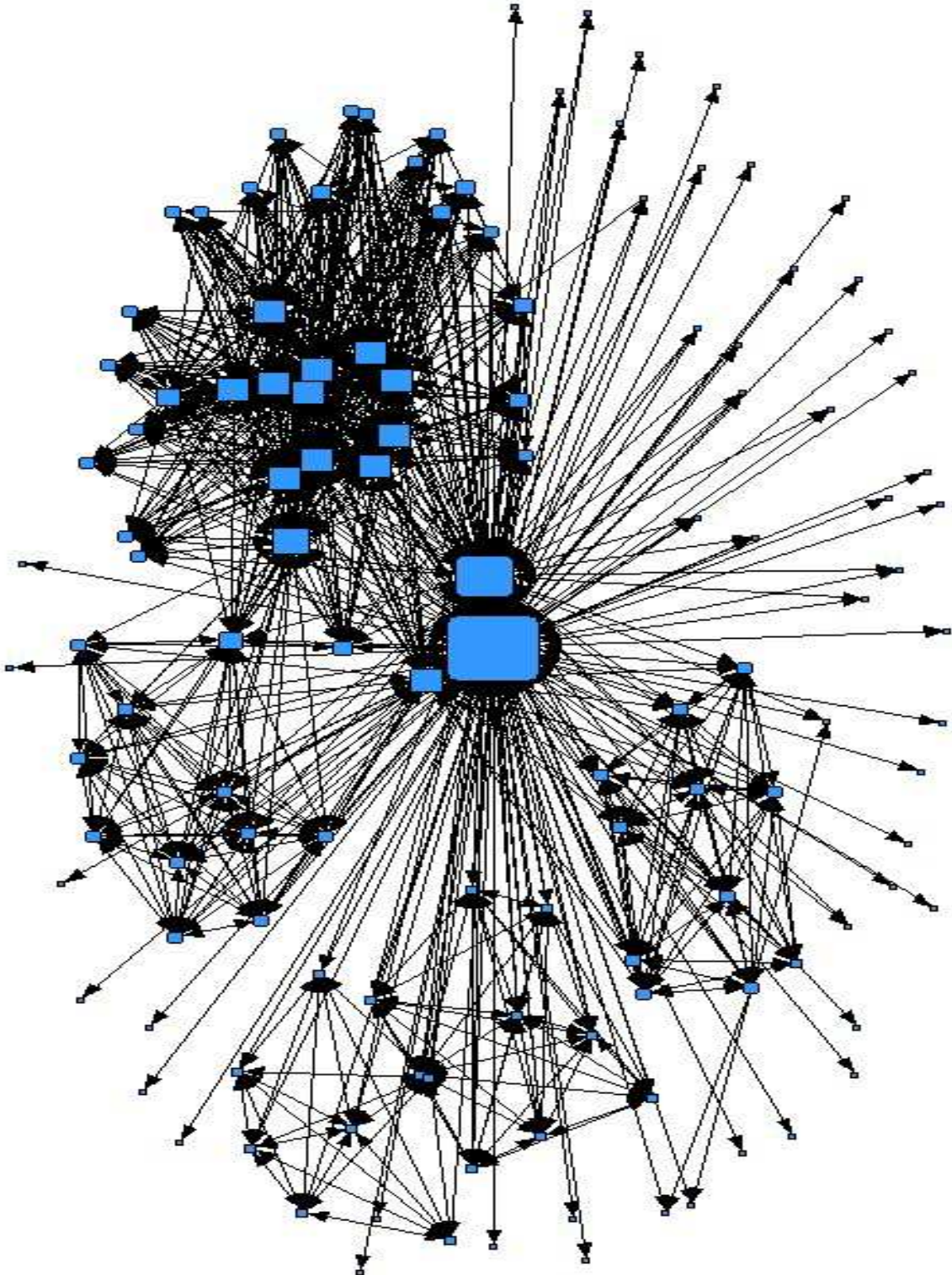
#### 4.1.2 Rede Bibi: estrutura e propriedade

A composição da rede de inter-relacionamentos da Bibi no estado do Rio Grande do Sul integra 69 fornecedores e 58 clientes, perfazendo uma população desta categoria de *stakeholder* de 127 parceiros aos quais, somando-se a própria Bibi, chega-se à quantidade total de 128 de organizações componentes desta rede no estado do Rio Grande do Sul. A delimitação deste universo, conforme já descrito no Capítulo 3 desta Tese, se deu pelos critérios de (i) relação da natureza da atividade produtiva calçadista com a questão da RSC; (ii) topologia da rede; e (iii) presença dos elementos estruturais influenciadores (i.e. propriedade de redes, *stakeholders* e isomorfismo). Outras duas organizações foram consideradas para este universo, uma do setor metalúrgico e outra do setor automobilístico. Porém, a escolha final da rede da Bibi se deu pelo entendimento que os três critérios anteriormente citados são mais latentes na rede Bibi que nessas outras duas e, por consequência, proporcionara à pesquisa uma maior proeminência quanto às contribuições para a RSC.

A estes integrantes da rede foi enviado um questionário que lhes solicitou indicar com quem o fornecedor/cliente já havia estabelecido relacionamento comercial e ou social dentro da rede produtiva da Bibi pelo menos por uma vez. Tal informação serviu de base para que fosse sintetizada e mapeada a rede de relacionamentos interorganizacionais dos clientes e

fornecedores da Bibi conforme se observa na Figura 5 a seguir. Esta Figura deriva dos dados apresentados em detalhe no Apêndice D desta Tese. Para a construção gráfica desta figura foi utilizada a ferramenta NETDRAW do software UCINET 6.0.

Figura 5 - Rede de fornecedores e clientes do estado do RS da Bibi LTDA



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Esta população de 128 organizações foi convidada a participar desta pesquisa e todos efetivaram sua participação, o que corresponde a um censo de cem por cento de retorno. Deste universo, 54,3 % equivalem a fornecedores (i.e. 69 respondentes) e 45,7% a clientes (i.e. 58 respondentes) da Bibi. O tempo de retorno aos questionários foi de 2,5 meses após o envio, de meados de janeiro a março de 2015. As inerentes *survey* tiveram formato estruturado e se utilizaram de escalas originais a partir deste estudo de Tese.

Os conteúdos e formatos desta *survey* foram validados por 26 especialistas em RSC que avaliaram a clareza, compreensão técnica e qualidade dos elementos componentes deste instrumento de coleta. Destes 26 especialistas, 4 são Professores Universitários da UNISINOS que tratam sobre o tema de RSC nos Cursos de Graduação e Pós Graduação em Serviço Social; 2 são gestores de órgãos patronais de segmento industrial do estado do Rio Grande do Sul (SESI/FIERGS) que, também, tratam de questões relacionadas à RSC na rede produtiva industrial do estado do Rio Grande do Sul; e 20 são gestores de recursos humanos que lidam diretamente com a área de RSC em suas organizações. Destes últimos 20, 1 é gestor da Gerdau S/A, 1 da Agrale LTDA e 18 são gestores de recursos humanos de Organizações Militares do Exército Brasileiro. As contribuições foram ponderadas e acolhidas por este Autor. Destas contribuições, destacam-se: (i) inclusão de informações qualitativas a respeito da organização (e.g. porte, tempo de existência); (ii) inclusão de informações qualitativas a respeito do respondente (e.g. função exercida na empresa, tempo no cargo); (iii) redução do número de perguntas por blocos, dando ênfase no bloco que trata especificamente sobre RSC; e (iv) inclusão de pergunta aberta ao final.

Após efetuada esta validação da *survey*, foi aplicado um pré-teste sobre 30 organizações respondentes do segmento logístico do estado do Rio Grande do Sul. A operacionalização dos construtos em variáveis foi validada por análise fatorial exploratória apresentada na Seção 4.2.2 a seguir.

A estrutura desta *survey* é composta por 6 partes: após texto de abertura e ambientação sobre o tema de pesquisa, os dois primeiros blocos versam sobre dados da organização e do funcionário respondente; na sequência, são propostas perguntas sob o formato de respostas em escala para medir os construtos de RSC que é a variável dependente de interesse do esquema conceitual-teórico, além dos construtos isomorfismo e *stakeholders* que são as variáveis independentes preditoras do mesmo esquema conceitual-teórico. A coleta das informações inerentes à variável moderadora rede foi coletada através de questionário em separado.

A seguir, conforme Tabelas 2, 3, 4 e 5 são apresentadas as resultantes desta *survey* quanto às informações qualitativas dos *stakeholders* da rede respectivamente à respeito de suas localizações por cidades do estado do Rio Grande do Sul, porte da organização, funções

desempenhadas pelos responsáveis pela RSC, tempo na função de RSC e nível escolar de cada responsável por RSC.

Tabela 2 - Distribuição dos *stakeholders* por cidades

<b>Cidade</b>	<b>ocorrências</b>	<b>% parcial</b>	<b>% acumulado</b>
Cachoeira do Sul	1	0,78	0,78
Campo Bom	6	4,69	5,47
Canoas	1	0,78	6,25
Casca	1	0,78	7,03
Guaíba	1	0,78	7,81
Igrejinha	1	0,78	8,59
Jacaré	1	0,78	9,38
Novo Hamburgo	37	28,91	38,28
Parobé	12	9,38	47,66
Passo Fundo	1	0,78	48,44
Pelotas	1	0,78	49,22
Piratini	1	0,78	50,00
Porto Alegre	37	28,91	78,91
São Leopoldo	10	7,81	86,72
Sapiranga	9	7,03	93,75
Taquara	7	5,47	99,22
Três Coroas	1	0,78	100
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>100</b>	<b>-</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Estes 128 *stakeholders* estão organizados em termos de porte da empresa conforme se apresenta a Tabela 3 a seguir:

Tabela 3 - Distribuição das organizações por porte.

<b>Porte da empresa</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>% parcial</b>	<b>% acumulado</b>
Micro empresa	49	38,6	38,6
Pequena empresa	60	47,2	85,8
Média empresa	13	10,2	96,1
Grande empresa	6	3,9	100
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>100</b>	<b>-</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

A partir de uma sumária observação da Tabela 4 a seguir, onde estão apresentadas as distribuições das funções exercidas pelos responsáveis pela RSC dos *stakeholders* clientes e fornecedores integrantes da rede Bibi, verifica-se que todos estes desempenham outras funções cumulativamente à de responsável pela RSC, inclusive o responsável por RSC da própria Bibi.

Tabela 4 - Distribuição sintetizada dos respondentes das organizações por funções que desempenham

<b>Funções dos respondentes (agrupados)</b>	<b>ocorrências</b>	<b>% por função</b>	<b>% acumulado</b>
Controladoria	1	0,79	0,79
Marketing	3	2,36	3,15
Desenvolvimento de Produto	5	3,94	7,09
Estoques	5	3,94	11,02
Qualidade	6	4,72	15,75
Recursos Humanos	8	6,30	22,05
Diretor	13	10,24	32,28
Compras	14	11,02	43,31
Produção	14	11,02	54,33
Administração	28	21,26	75,59
Comercial	31	24,41	100,00
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>100</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Os resultados observados na Tabela 5 a seguir, que apresenta o tempo na função que cada responsável por RSC dos *stakeholders* integrantes da rede possui, demonstra que 16,5% exerce esta função em até 1 ano, 18,9% de 1 a 2 anos, 22,8% entre 2 e 4 anos e 41,8% por mais de 4 anos.

Tabela 5 - Tempo na função de RSC

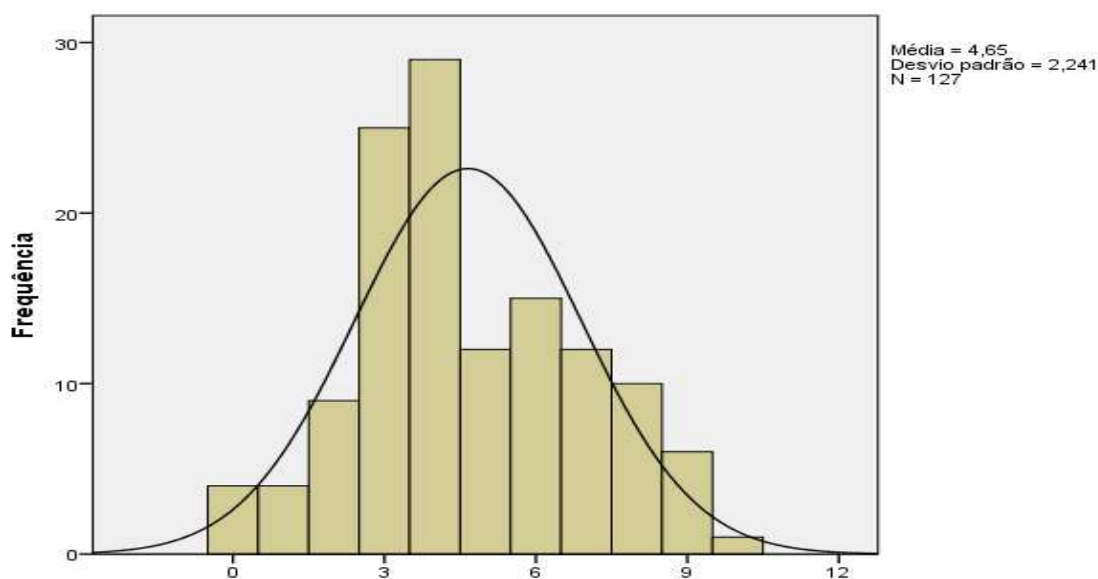
<b>Tempo na função</b>	<b>ocorrências</b>	<b>% parcial</b>	<b>% acumulado</b>
Até 1 ano	5	3,9	3,9
de 6 meses a 1 ano	16	12,6	16,5
De 1 a 2 anos	24	18,9	35,4
De 2 a 4 anos	29	22,8	58,2
Mais de 4 anos	54	41,8	100
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>100</b>	<b>-</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Ao se observar as resultantes do Gráfico 1 a seguir, verifica-se que a média de tempo que estes responsáveis por RSC conseguem dedicar é de 4,65. Entre valores de “0” a “10”, consideraram dedicação inexistente o valor “0” e dedicação plena o valor “10”. A média de tempo que o responsável por RSC da Bibi consegue dedicar às demandas de RSC é 7. Nota-se uma diferença de 2,35 unidades decimais a menor dos *stakeholders* perante o nível de dedicação da Bibi.



Gráfico 1 - Distribuição do tempo que os responsáveis das organizações dedicam à RSC



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Os resultados apresentados na Tabela 6 a seguir evidenciam a formação escolar por grau de escolaridade dos *stakeholders* responsáveis pela RSC de suas organizações.

Tabela 6 - Formação escolar

Formação escolar	ocorrências	% parcial	% acumulado
1º grau	1	0,8	0,8
2º grau	41	32	32,8
3º grau	54	42,19	75
Especialista ou MBA	30	23,43	98,44
Mestrado	2	1,56	100
Doutorado	0	0	100
Total	128	100	-

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Os resultados demonstram que 0,8% dos responsáveis pela RSC dos *stakeholders* concluiu o 1º grau, 32% o 2º, 42,19 o 3º, 23,43 % é especialista ou MBA, 1,56 o Mestrado e 0% Doutores.

A partir do mapeamento da rede Bibi, através da identificação dos relacionamentos estabelecidos entre seus *stakeholders* clientes e fornecedores, foi possível se calcular as métricas de centralidade *eigenvector* com a utilização do *software* UCINET 6.0 e NETDRAW, conforme se apresenta resumidamente na Tabela 7 a seguir. Os cálculos em detalhes, dos 128 *stakeholder* da rede Bibi se apresentam no APÊNDICE D. O universo de 128 *stakeholders* a quem foi calculada esta métrica de centralidade teve seus resultados divididos em 3 distintas categorias: atores com baixo índice de relacionamentos cuja centralidade *eigenvector* varia de 0 a 0,08; atores com médio índice que varia de 0,09 a 0,16;

e atores com alto índice que varia de 0,19 a 0,26. Este índice de centralidade *eigenvector* de 0,26 foi o maior índice detectado na rede da Bibi.

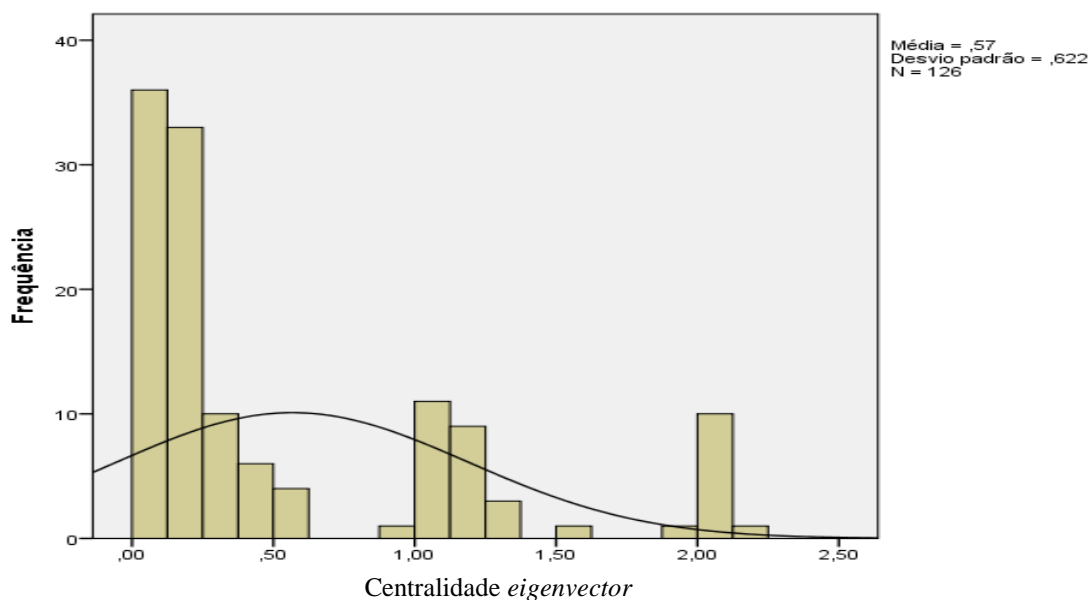
Tabela 7 - Distribuição dos *stakeholders* por centralidade *eigenvector*

Categoria de rede por índice de centralidade <i>eigenvector</i>	índices	Clientes	% clientes	Fornecedores	% fornecedores	Totais
Baixo	De 0 a 0,08	52	89,66	37	53,62	89
Médio	De 0,09 a 0,16	5	8,62	20	28,99	25
Alto	De 0,19 a 0,26	1	1,72	12	17,39	13 + 1 (Bibi)
Totais	-	58	100	69	100	128

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Esta categorização em 3 níveis de graus de centralidade *eigenvector* foi estabelecida em decorrência das evidências apuradas na pesquisa de mapeamento dos relacionamentos interorganizacionais conforme ilustrada na Figura 5 que apresenta o mapeamento dos relacionamentos estabelecidos na rede. Os resultados deste mapeamento indicaram esta distinção de distribuição conforme se apresenta no Gráfico 2 a seguir:

Gráfico 2 - Distribuição dos resultados da variável moderadora rede;



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Estes resultados ilustrados na Tabela 7 e no Gráfico 2 demonstram que, além da própria Bibi, 13 *stakeholders* dos 128 considerados na rede possuem grau de centralidade *eigenvector* próximo ao da Bibi, categorizado como “alto”. Destes 13, 1 é cliente e 12 são fornecedores e ambos 13 estão localizados na cidade de Novo Hamburgo. Na categoria de “médio” nível de centralidade de *eigenvector* apresentam-se 25 *stakeholders*, 5 clientes e 20

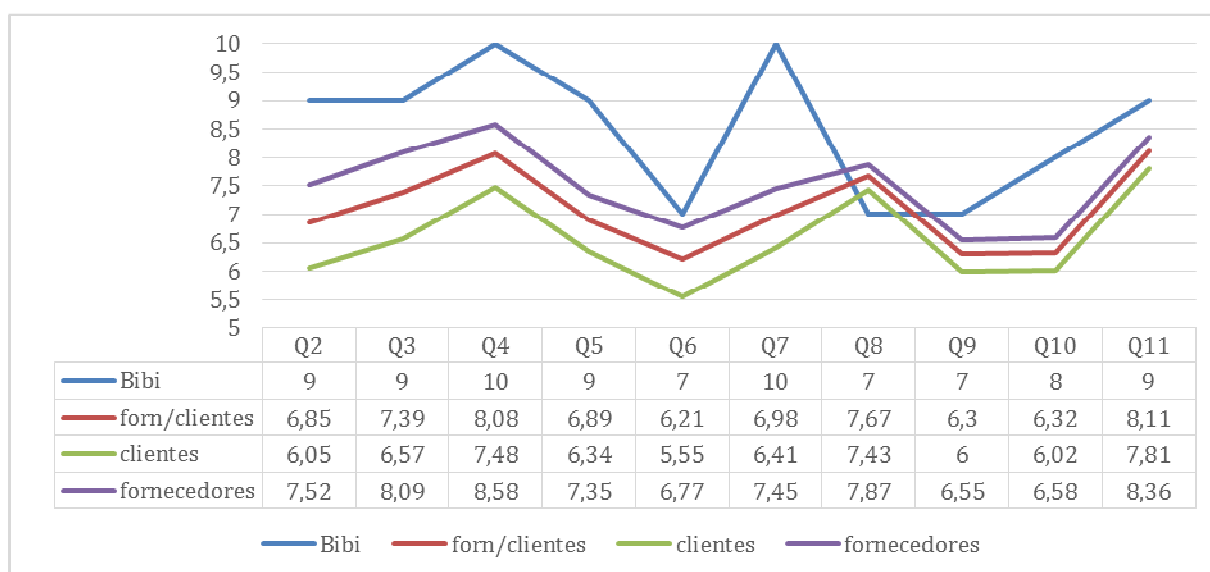
fornecedores, todos 25 também localizados na cidade de Novo Hamburgo. Na categoria de “baixo” nível de centralidade, apresentam-se 89 *stakeholders*, 52 clientes e 37 fornecedores.

A seguir nesta Seção, são apresentados os respectivos resultados para cada construto proposto pelo esquema conceitual-teórico desta Tese. Essas apresentações iniciam-se através de gráficos e, em seguida, de suas respectivas descrições analíticas textuais. Para todas as perguntas da *survey* sobre os construtos foi atribuída uma escala para respostas que variou do valor “0” a “10” conforme já explicado no Capítulo 3. Tais escalas se propuseram a avaliar em que medida os construtos se comportam em relação à RSC sob o ambiente de redes. Os resultados apresentados nos gráficos a seguir foram sintetizados pelas médias dos *stakeholders* clientes e fornecedores no intuito de se destacar as diferenças que cada construto tem como resultante dependendo da categoria de relacionamento com a Bibi. Os valores mínimos e máximos das resultantes quanto as suas representações nos gráficos foram otimizadas no sentido de proporcionar ao leitor um melhor aproveitamento visual das informações. Ou seja, para os construtos RSC e *Stakeholders*, os valores mínimos das resultantes médias não foram menores que “5”, portanto este valor escalar “5” foi o mínimo valor ilustrado nos eixos verticais dos respectivos gráficos. Para o construto Isomorfismo, o valor mínimo foi de “2”, portanto este foi o limite mínimo ilustrado no gráfico deste construto.

#### 4.1.3 Características de RSC da Rede Bibi

Os resultados de coleta obtidos pela *survey* no intuito de apresentar as características específicas de RSC da rede Bibi são apresentados nesta Seção. Estes resultados, inicialmente, derivaram das questões de número 2 a 11 da *survey* aplicadas sobre os *stakeholders* fornecedores e clientes da rede Bibi, simbolizadas pelos codinomes de “Qn” no eixo horizontal do Gráfico 3 a seguir. São apresentados os resultados por questão (Qn) discriminados da Bibi, clientes, fornecedores e a média entre clientes e fornecedores (i.e. forn/clientes).

Gráfico 3 - RSC da rede Bibi;



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

A questão de nº 2 da *survey*, “Q2” no Gráfico 3, tratou de elucidar em que medida o modelo de RSC proposto pela Bibi contribui para que leis e normas vigentes sejam cumpridas. Os resultados revelaram que a média para clientes e fornecedores é de 6,85, sendo 6,05 para clientes e 7,52 para fornecedores, enquanto que para Bibi o resultado é 9. Para a Bibi, o modelo de RSC contribui para que leis e normas vigentes sejam cumpridas 22,5% a maior na média entre clientes e fornecedores, 29,5% a maior perante somente clientes e 14,8% a maior perante somente fornecedores.

A questão de nº 3 da *survey*, “Q3” no Gráfico 3, tratou de elucidar em que medida o modelo de RSC proposto pela Bibi contribui para que haja um futuro melhor para menores de idade. Os resultados revelaram que a média para clientes e fornecedores é de 7,39, sendo 6,57 para clientes e 8,09 para fornecedores, enquanto que para Bibi o resultado é 9.

A questão de nº 4 da *survey*, “Q4” no Gráfico3, tratou de elucidar em que medida o modelo de RSC proposto pela Bibi contribui para a sustentabilidade do meio ambiente. Os resultados revelaram que a média para clientes e fornecedores é de 8,08, sendo 7,48 para clientes e 8,58 para fornecedores, enquanto que para Bibi o resultado é 10.

A questão de nº 5 da *survey*, “Q5” no Gráfico 3, tratou de elucidar em que medida o modelo de RSC proposto pela Bibi contribui com a melhora da saúde ocupacional dos colaboradores. Os resultados revelaram que a média para clientes e fornecedores é de 6,89, sendo 6,34 para clientes e 7,35 para fornecedores, enquanto que para Bibi o resultado é 9.

A questão de nº 6 da *survey*, “Q6” no Gráfico 3, tratou de elucidar em que medida o modelo de RSC proposto pela Bibi contribui com o aperfeiçoamento profissional dos

colaboradores. Os resultados revelaram que a média para clientes e fornecedores é de 6,21, sendo 5,55 para clientes e 6,77 para fornecedores, enquanto que para Bibi o resultado é 7.

A questão de nº 7 da *survey*, “Q7” no Gráfico 3, tratou de elucidar em que medida o modelo de RSC proposto pela Bibi contribui com a coibição de prática ilegais em transações comerciais. Os resultados revelaram que a média para clientes e fornecedores é de 6,98, sendo 6,41 para clientes e 7,45 para fornecedores, enquanto que para Bibi o resultado é 10.

A questão de nº 8 da *survey*, “Q8” no Gráfico 3, tratou de elucidar em que medida o modelo de RSC proposto pela Bibi contribui com a prática de campanhas beneficentes. Os resultados revelaram que a média para clientes e fornecedores é de 7,67, sendo 7,43 para clientes e 7,87 para fornecedores, enquanto que para Bibi o resultado é 7.

A questão de nº 9 da *survey*, “Q9” no Gráfico 3, tratou de elucidar em que medida o modelo de RSC proposto pela Bibi contribui para que não haja a prática de discriminação. Os resultados revelaram que a média para clientes e fornecedores é de 6,3, sendo 6 para clientes e 6,55 para fornecedores, enquanto que para Bibi o resultado é 7.

A questão de nº 10 da *survey*, “Q10” no Gráfico 3, tratou de elucidar em que medida o modelo de RSC proposto pela Bibi contribui para que haja coibição de trabalho forçado. Os resultados revelaram que a média para clientes e fornecedores é de 6,32, sendo 6,02 para clientes e 6,58 para fornecedores, enquanto que para Bibi o resultado é 8.

Por fim, quantos aos resultados advindos da *survey*, a questão de nº 11, “Q11” no Gráfico 3, tratou de elucidar em que medida o modelo de RSC proposto pela Bibi contribui para que haja qualidade no atendimento do cliente. Os resultados revelaram que a média para clientes e fornecedores é de 8,11, sendo 7,81 para clientes e 8,36 para fornecedores, enquanto que para Bibi o resultado é 9.

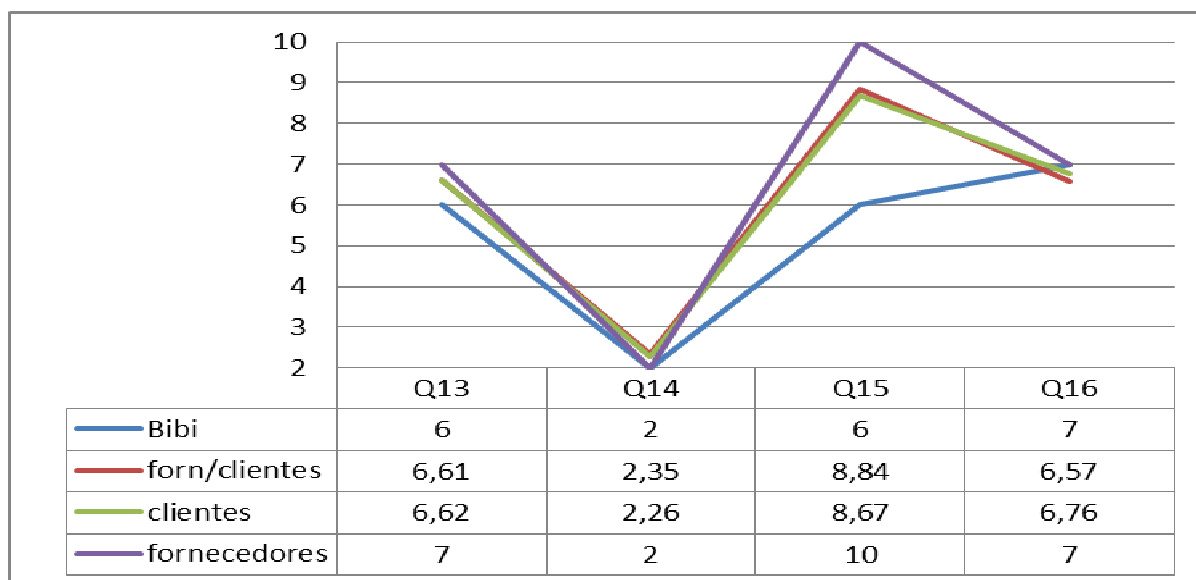
Os resultados obtidos através do GF evidenciaram que a Bibi iniciou seus esforços de concepção e implantação de políticas e práticas de RSC desde 2009. Este início de esforços se caracterizou pela busca de alinhamento estratégico entre seus *stakeholders* fornecedores primeiramente. Tal decisão de seleção dos fornecedores se deu por razões de afinidade produtiva operacional, proximidade geodésica e relacionamentos interorganizacionais estabelecidos.

#### 4.1.4 Características de Isomorfismo presentes na Rede da Bibi

Os resultados das coletas obtidos para que seja possível analisar os impactos que o construto Isomorfismo exerce sobre a RSC da rede produtiva da Bibi são apresentados nesta

Seção. Estes resultados derivaram de entrevistas em profundidade por grupo focal e, também, das respostas às perguntas de número 13 a 16 da *survey*. Estes resultados da *survey* são apresentados a seguir resumidamente pelo Gráfico 4.

Gráfico 4 - Isomorfismo de RSC da rede Bibi



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Os resultados sintetizados através da “Q13” que evidenciam em que medida os *stakeholders* clientes e fornecedores da rede Bibi foram influenciadas pela concorrência de mercado para que adotassem o modelo de RSC proposto pela Bibi expressam o valor escalar médio de 6,61 enquanto esta mesma influência sobre a Bibi expressa o valor de 6. Nota-se uma diferença de 0,61 unidades de medida a maior dos *stakeholders* em relação à Bibi.

Os resultados da “Q14” que trata da medida que os *stakeholders* clientes e fornecedores sofreram influência de consultorias externas para eu adotassem o modelo de RSC proposto pela Bibi expressam o valor de 2,35 enquanto para a Bibi este valor é de 2. Nota-se uma diferença de 0,35 unidades a maior por parte dos *stakeholders* em relação à Bibi.

Os resultados da “Q15” que evidenciam a medida que os *stakeholders* foram influenciados pela Bibi a adotar o modelo de RSC expressa o valor médio de 8,84 enquanto a Bibi entende que influenciou seus *stakeholders* na ordem de 6. Nota-se a diferença de 2,84 a maior quanto à percepção dos *stakeholders* em relação ao que a Bibi entende ter os influenciado a adotar o modelo de RSC.

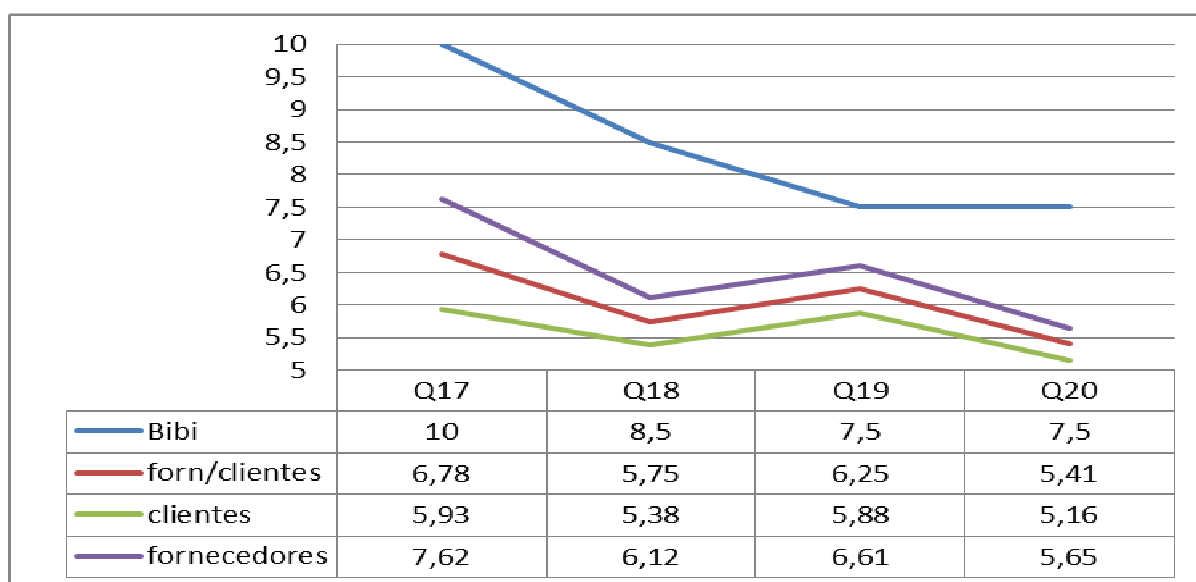
Os resultados da “Q16” que tratam da medida em que houve influência por parte de incertezas de leis e regulamentos para que se adotasse o modelo de RSC evidenciaram que para os *stakeholders* é da ordem de 6,57 enquanto para a Bibi é da ordem de 7. Nota-se uma

diferença de 0,43 a maior quanto à percepção da Bibi sobre as influências de incertezas de leis e regulamentos.

#### 4.1.5 Características de *Stakeholders* Presentes na Rede da Bibi

Os resultados das coletas obtidos para que seja possível analisar os impactos que o construto *Stakeholders* exerce sobre a RSC da rede produtiva da Bibi são apresentados nesta Seção. Estes resultados derivaram das coletas do grupo focal e, também, das respostas às perguntas de número 17 a 20 da *survey*. Estes resultados da *survey* são apresentados a seguir resumidos através do Gráfico 5.

Gráfico 5 - *Stakeholders* da rede Bibi



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Os resultados obtidos através da “Q17” que trata sobre a medida que é possível ser, ao mesmo tempo, lucrativa e ética nas práticas de seus negócios, evidenciaram o valor médio de 6,78 para *stakeholders* clientes e fornecedores enquanto que para a Bibi este valor é de 10. Há uma diferença de 3,22 a maior quanto ao que a Bibi entende que é possível ser, ao mesmo tempo, ética e lucrativa na prática de negócios.

Os resultados da “Q18” que abordou em que medida o modelo de RSC adotado soluciona conflitos entre a Bibi e seus *stakeholders* evidenciaram o resultado médio de 5,75 perante os *stakeholders* clientes e fornecedores, enquanto para a Bibi este valor médio é de 8,5. Nota-se a diferença média de 2,25 a maior em relação à percepção da Bibi. Porém, para a Bibi e para clientes e fornecedores, a percepção de solução de conflitos é diferente. A Bibi

entende que, perante clientes, o modelo de RSC proposto soluciona conflitos na ordem de 9 e, perante fornecedores na ordem de 8. Da mesma forma e, em contra partida, esta percepção de solução de conflitos perante clientes é da ordem de 5,38 e, para fornecedores é de 6,12. Ou seja, enquanto a percepção média evidencia uma diferença de 2,25 a maior em relação à Bibi, quando analisadas as relações separadamente entre Bibi e clientes e Bibi e fornecedores, esta diferença fica em 3,62 e 2,88 respectivamente. Para a Bibi, o modelo de RSC soluciona conflitos perante clientes 0,86 (i.e.  $3,62 - 2,88$ ) a maior que para fornecedores.

Os resultados da “Q19” que abordou em que medida o modelo de RSC adotado faz com que Bibi seja socialmente responsáveis pelos *stakeholders* evidenciaram o resultado médio de 6,25 para os *stakeholders* clientes e fornecedores, enquanto para a Bibi este valor médio é de 7,5. Nota-se a diferença média de 1,25 a maior em relação à percepção da Bibi. Porém, para a Bibi e para clientes e fornecedores, a percepção de ser socialmente responsável um pelo outro é diferente. Clientes entendem que o modelo de RSC proposto faz com que a Bibi seja socialmente responsável por eles na ordem de 5,88 e, para fornecedores na ordem de 6,61. Da mesma forma e, em contra partida, esta percepção de ser socialmente responsável da Bibi perante clientes é da ordem de 7 e, para fornecedores é de 8. Ou seja, enquanto a percepção média evidencia uma diferença de 1,25 a maior em relação à Bibi, quando analisadas as relações separadamente entre Bibi e clientes e Bibi e fornecedores, esta diferença fica em 1,12 e 1,39 respectivamente. Clientes entendem que a Bibi seja socialmente responsável por *stakeholders* 7,3% (i.e.  $6,61 - 5,88$ ) a menor que para fornecedores.

Os resultados da “Q20” que abordou em que medida o modelo de RSC adotado faz com que *stakeholders* se sintam socialmente responsáveis pela Bibi evidenciaram o resultado médio de 5,41 perante os *stakeholders* clientes e fornecedores, enquanto para a Bibi este valor médio é de 7,5. Nota-se a diferença média de 2,09 a maior em relação à percepção da Bibi. Porém, para clientes e fornecedores e para a Bibi, a percepção de ser socialmente responsável um pelo outro é diferente. Clientes entendem que, perante a Bibi, o modelo de RSC proposto faz com que eles sejam socialmente responsáveis pela Bibi na ordem de 5,16 e, para fornecedores na ordem de 5,65. Da mesma forma e, em contra partida, para a Bibi esta percepção de que clientes são socialmente responsáveis pela Bibi é da ordem de 7 e, para fornecedores é de 8. Ou seja, enquanto a percepção média evidencia uma diferença de 2,09 a maior em relação à Bibi, quando analisadas as relações separadamente entre clientes e Bibi e entre fornecedores e Bibi, esta diferença fica em 1,84 e 2,35 respectivamente. Clientes entendem que são socialmente responsáveis pela Bibi 4,9 % (i.e.  $5,65 - 5,16$ ) a menor que para fornecedores.



Encerrando esta Seção de apresentação de resultados empíricos e a partir da observância destes, mais notadamente a partir dos Gráficos 3, 4 e 5 e suas interpretações textuais subsequentes, verifica-se que os construtos Isomorfismo e *Stakeholders* propostos pelo esquema conceitual-teórico desta Tese se fazem presentes na rede Bibi afetando a RSC adotada. Estas preliminares constatações confirmam momentaneamente as duas hipóteses H1 e H2 propostas pelo esquema conceitual-teórico.

Na Seção a seguir, são apresentadas as discussões e análises que validarão ou refutarão efetivamente as hipóteses até então confirmadas pelas evidências empíricas, além de discutir e analisar a hipótese H3 sobre o efeito moderado da variável Rede.

## 4.2 Discussão dos Resultados

Nesta Seção são apresentadas as análises e discussões dos resultados apresentados na Seção 4.1 no intuito de confirmar ou refutar as hipóteses propostas no esquema conceitual-teórico desta Tese.

### 4.2.1 Discussões dos Elementos Integrantes do Modelo de RSC Adotado na Rede da Bibi

A partir das evidências empíricas sobre os resultados de RSC ilustrados no Gráfico 3, das observações diretas não participante e dos relatos do GF verifica-se, preliminarmente, que o modelo de RSC proposto pela Bibi se faz presente perante os *stakeholders* da rede estudada. Conforme evidências empíricas apresentadas na caracterização da organização Bibi na Seção 4.1.1, a base de sua motivação para adoção de um modelo de RSC se deu por conta do entendimento de que os produtos da Bibi deveriam agregar valor às partes interessadas de seu negócio além das propriedades de produto em si. Que deveriam também agregar valor social contribuindo para o desenvolvimento de seus colaboradores através de programas de capacitação além do previsto em lei incluindo menores aprendizes, bem como envidar esforços para a erradicação de trabalho forçado tanto na sua organização como em extensão aos seus fornecedores e clientes. Este conjunto de fatores de desigualdades, exclusão social, disparidades dos níveis de desenvolvimento humano (CASTEL, 2000), problemáticas sobre o trabalho decente são motivadores para que as organizações busquem equilibrar as demandas de negócio perante a sociedade (ELKINGTON, 1994, FLEMING, ROBERTS, GARSTEN, 2011).

A Bibi entendeu que no novo cenário de inter-relações em redes que os *stakeholders*

se situam atualmente possibilitou uma mais latente percepção por parte destas partes interessadas sobre os impactos gerados por sua produção e que, por consequência, tais impactos externos mereceriam uma mais dedicada gestão (FORMAN, JORGENSEN, 2004). Neste novo cenário, os impactos das ações desprendidas pelas organizações sofreram um aumento de alcance quanto à percepção de suas externalidades, ou seja, os impactos de suas ações que antes se refletiam apenas no plano regional da empresa, agora se refletem também no plano global (JORGENSEN, 2014).

Porém, apesar do construto RSC se fazer presente na rede perante Bibi e seus *stakeholders*, verifica-se que apresenta diferenças quanto às avaliações de medidas sobre seus elementos integrantes quando observadas pelas perspectivas de clientes e fornecedores. Estas diferenças são ilustradas a seguir a partir das evidências empíricas ilustradas no Gráfico 3.

Os quatro elementos de “responsabilidade econômica”, “legal”, “ética” e “filantrópica” componentes do modelo de RSC modelo este ilustrado pela Figura 2, na página 33 que, por sua vez, é componente do esquema conceitual-teórico adotado nesta Tese, esquema este ilustrado pela Figura 4, quando operacionalizados para fins de coletas empíricas através das questões propostas na *survey* de “Q2” a “Q11” se evidenciaram presentes nas inter-relações dos *stakeholders* da rede. As supramencionadas diferenças sobre as resultantes do construto RSC são apresentadas conforme Tabela 8 a seguir:

Tabela 8 - Diferenças em % do construto RSC entre Bibi e *stakeholders*

Relação	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11
<b>Bibi e stakeholders</b>	-21,5	-16,1	-19,2	-21,1	-7,9	-30,2	+6,7	-7	-16,8	-8,9
<b>Bibi e clientes</b>	-29,5	-24,3	-25,2	-26,6	-14,5	-35,9	+4,3	-10	-19,2	-11,9
<b>Bibi e fornecedores</b>	-14,8	-8,1	-14,2	-16,5	-2,3	-25,5	-8,7	-4,5	-14,2	-6,4

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Estas diferenças e suas implicações teóricas serão discutidas a seguir nesta Seção agrupadas de acordo com os quatro elementos constituintes do modelo teórico de RSC adotado por esta Tese.

As resultantes sintetizadas no Gráfico 3 que operacionalizaram o elemento “responsabilidade ética” do modelo teórico de RSC adotado por esta Tese, mais especificamente derivados das questões de nº 3, 4, 5 e 6 da *survey*, evidenciaram que este elemento se mostra presente na rede. Tanto clientes como fornecedores da rede Bibi incorporam em suas políticas e práticas ações que vão além da lei conforme evidencia o entrevistado E4 “[...] o Projeto Menor Aprendiz tem nos dado resultados positivos em relação a imagem de nossa marca perante a comunidade local. Filhos de colaboradores tem ocupado

seu tempo com qualidade de convívio e aprendizado técnico além de permitir uma maior aproximação com os pais durante o horário de trabalho[...]” e E5 reforça complementando: “[...] o gerenciamento dos resíduos sólidos permitiu tanto melhor realocação dos resíduos como possibilitou reeducar as pessoas quanto a esses recursos cada vez mais escassos [...]” A categoria ética envolve atividades e ações que não estão codificadas em leis, incorporando padrões, normas ou expectativas que refletem os interesses de clientes e fornecedores, estando em consonância com o discernimento moral dos *stakeholders* (CARROLL, 1979; WARTICK, COCHRAN, 1985).

A partir das evidências empíricas ilustradas pelas resultantes da questão “Q3”, verifica-se que Bibi, clientes e fornecedores desprendem ações que visam garantir um futuro melhor para menores de idade. A partir das resultantes da questão “Q4”, verifica-se que desprendem ações de sustentabilidade ambiental, da questão “Q5” que zelam pela saúde ocupacional de seus colaboradores e, por fim, a partir das resultantes da questão “Q6” verifica-se que Bibi, clientes e fornecedores aperfeiçoam profissionalmente seus colaboradores. Todas estas ações atendem às expectativas sociais e não são previstas em lei como obrigatórias portanto são caracterizadas como ações de responsabilidade ética.

Portanto, como análise parcial sobre o elemento “responsabilidade ética” do modelo de RSC proposto pela Bibi à rede e, a partir destas resultantes demonstradas nesta Seção onde se verificou que há a presença deste elemento perante *stakeholders* clientes e fornecedores da rede Bibi, **pode-se afirmar que as evidências empíricas coletadas a partir da rede de suprimentos do setor calçadista gaúcho corroboram o modelo teórico de RSC proposto por Schwartz e Carroll (2003) quanto ao elemento “responsabilidade ética”.**

**Porém, esta confirmação se dá de maneira limitada**, pois não ocorre na mesma medida proposta pela Bibi conforme evidenciaram os cálculos médios e específicos por categoria de relacionamentos com a Bibi ilustrados através do Gráfico 3. Conforme se observa a partir dos relatos de entrevistados, há diferentes entendimentos sobre o que vem a ser ética: E1 [...] temos que ir além do que nossas leis e normas determinam, só assim seremos reconhecidos como produtos efetivamente socialmente responsáveis [...]; E4 na região de Novo Hamburgo, consumidores entendem que ser ético é fazer o que está previsto com excelência [...]; E5 [...] na grande Porto Alegre, se os clientes entenderem que não estão sendo enganados, já se sentem eticamente bem tratados [...].

O elemento “responsabilidade ética” apresenta diferença média da Bibi perante clientes e fornecedores conjuntamente na medida de 16,1% a maior, ou seja, o elemento “responsabilidade ética” do modelo de RSC adotado na rede está implementado 16,1% a

maior pela Bibi em relação aos seus *stakeholders* quando considerados conjuntamente em média. O cálculo para se chegar a esta resultante de 16,1% se concebeu a partir da média aritmética entre as diferenças das resultantes das questões 3, 4, 5 e 6 quando consideradas as médias de clientes fornecedores para estas resultantes conjuntamente.

Esta diferença média sobre o elemento “responsabilidade ética” se comporta de maneira diferente quando consideradas as categorias de relacionamentos com a Bibi cliente e fornecedores separadamente. Assim as considerando, as diferenças entre a resultante para o elemento “responsabilidade ética” da Bibi para clientes é de 22,65% e, da Bibi perante fornecedores é de 10,28%.

As resultantes sintetizadas no Gráfico 3 que operacionalizaram o elemento “responsabilidade legal” do modelo teórico de RSC adotado por esta Tese, mais especificamente derivados das questões de nº 2, 7, 9 e 10 da *survey*, evidenciaram que este elemento se mostra presente na rede. Tanto clientes como fornecedores da rede Bibi incorporam em suas políticas e práticas ações que buscam efetivar resultados operacionais financeiros e de produção como, também, atender aos quesitos legais (SCHWARTZ, CARROLL, 2003). Tal assertiva se mostra evidente tanto a partir da observação das respostas das questões da *survey* sobre este elemento, como também fica evidenciado através do depoimento dos entrevistados E1 “[...] para selecionar parceiros, nosso esforço de triagem para que não haja trabalho forçado na organização parceira se dá tanto no momento inicial da seleção como também, constantemente durante nosso relacionamento. Anualmente, realizamos reuniões para tratar destas questões [...]” e E5 reforça complementando: “[...] nos ajuda muito que haja esse alto nível de cobrança para o correto recolhimento de tributos. Se não fosse assim, estaríamos sujeitos à concorrências por preços desleais fruto de contratações informais [...]”. Responsabilidade legal é fazer o que é esperado e requerido dentro do regramento legal aceito pelo contexto dos *stakeholders* (CARROLL, 2004).

A partir das evidências empíricas ilustradas pelas resultantes da questão “Q2”, verifica-se que tanto Bibi, clientes e fornecedores praticam ações organizacionais de maneira que leis e normas sejam cumpridas. A partir das resultantes da questão “Q7”, verifica-se que buscam coibir práticas ilegais nas transações comerciais, da questão “Q9” de que não haja práticas discriminatórias e, por fim, a partir das resultantes da questão “Q10” verifica-se que Bibi, clientes e fornecedores restringem o trabalho forçado na seleção de parceiros organizacionais. Todas estas ações atendem às exigências legais obrigatórias, portanto são caracterizadas como ações de responsabilidade legal.

Como análise parcial sobre o elemento “responsabilidade legal” do modelo de RSC

proposto pela Bibi à rede e, a partir destas resultantes demonstradas nesta Seção onde se verificou que há a presença deste elemento perante *stakeholders* clientes e fornecedores da rede Bibi, **pode-se afirmar que as evidências empíricas coletadas a partir da rede de suprimentos do setor calçadista gaúcho corroboram o modelo teórico de RSC proposto por Schwartz e Carroll (2003) quanto ao elemento “responsabilidade legal”.**

**Porém, esta confirmação se dá de maneira limitada**, pois não ocorre na mesma medida proposta pela Bibi conforme evidenciaram os cálculos médios e específicos por categoria de relacionamentos com a Bibi ilustrados através do Gráfico 3. Apesar de se mostrar presente, apresenta diferença média da Bibi perante clientes e fornecedores conjuntamente na medida de 19,13% a maior, ou seja, o elemento “responsabilidade legal” do modelo de RSC adotado na rede está implementado 19,13% a maior pela Bibi em relação aos seus *stakeholders* quando considerados conjuntamente em média. O cálculo para se chegar a esta resultante de 19,13% se concebeu a partir da média aritmética entre as diferenças das resultantes das questões 2, 7, 9 e 10 quando consideradas as médias de clientes fornecedores para estas resultantes conjuntamente.

Esta diferença média sobre o elemento “responsabilidade legal” se comporta de maneira diferente quando consideradas as categorias de relacionamentos com a Bibi cliente e fornecedores separadamente. Assim as considerando, as diferenças entre a resultante para o elemento “responsabilidade legal” da Bibi para clientes é de 23,65% e, da Bibi perante fornecedores é de 14,75%.

As resultantes sintetizadas no Gráfico 3 que operacionalizaram o elemento “responsabilidade filantrópica” do modelo teórico de RSC adotado por esta Tese, mais especificamente derivados da questão de nº 8 da *survey*, evidenciou que este elemento se mostra presente na rede. Tanto clientes como fornecedores da rede Bibi incorporam em suas políticas e práticas ações que buscam efetivar ações filantrópicas como forma de corroborar o modelo de RSC adotado pela rede (SCHWARTZ, CARROLL, 2003). Tal assertiva se mostra evidente tanto a partir da observação das respostas das questões da *survey* sobre este elemento, como também fica evidenciado através do depoimento dos entrevistados E1 “[...] daremos continuidade à campanha do agasalho pois sempre há necessitados [...]” e E5 reforça complementando: “[...] o sopão comunitário também é muito bem vinda atividade em reforço à imagem de nossa marca [...]”.

A partir das evidências empíricas ilustradas pelas resultantes da questão “Q8” e os relatos descritos no parágrafo anterior, verifica-se que tanto Bibi, clientes e fornecedores praticam ações beneficentes que são positivamente afetadas pelas ações e políticas de RSC.

Todas estas ações são caracterizadas como ações de responsabilidade filantrópica.

Como análise parcial sobre o elemento “responsabilidade filantrópica” do modelo de RSC proposto pela Bibi à rede e, a partir destas resultantes demonstradas nesta Seção onde se verificou que há a presença deste elemento perante *stakeholders* clientes e fornecedores da rede Bibi, **pode-se afirmar que as evidências empíricas coletadas a partir da rede de suprimentos do setor calçadista gaúcho corroboram o modelo teórico de RSC proposto por Schwartz e Carroll (2003) quanto ao elemento “responsabilidade filantrópica”.**

**Porém, esta confirmação se dá de maneira limitada**, pois não ocorre na mesma medida proposta pela Bibi conforme evidenciaram os cálculos médios e específicos por categoria de relacionamentos com a Bibi ilustrados através do Gráfico 3. Apesar de se mostrar presente, a responsabilidade filantrópica apresenta diferença média da Bibi perante clientes e fornecedores conjuntamente na medida de 8,7% a menor, ou seja, o elemento “responsabilidade filantrópica” do modelo de RSC adotado na rede está implementado 8,7% a menor pela Bibi em relação aos seus *stakeholders* quando considerados conjuntamente em média. O cálculo para se chegar a esta resultante de 8,7% se concebeu a partir da média aritmética entre as diferenças das resultantes da questão 8 quando consideradas as médias de clientes fornecedores para estas resultantes conjuntamente.

Esta diferença média sobre o elemento “responsabilidade filantrópica” se comporta de maneira diferente quando consideradas as categorias de relacionamentos com a Bibi cliente e fornecedores separadamente. Assim as considerando, as diferenças entre a resultante para o elemento “responsabilidade filantrópica” da Bibi para clientes é de 4,3% e, da Bibi perante fornecedores é de 8,7%.

As resultantes sintetizadas no Gráfico 3 que operacionalizaram o elemento “responsabilidade econômica” do modelo teórico de RSC adotado por esta Tese, mais especificamente derivados da questão de nº 11 da *survey*, evidenciou que este elemento se mostra presente na rede. Clientes como fornecedores da rede Bibi incorporam em suas políticas e práticas ações que buscam efetivar ações econômicas como forma de corroborar o modelo de RSC adotado pela rede (SCHWARTZ, CARROLL, 2003). Tal assertiva se mostra evidente tanto a partir da observação das respostas da questão da *survey* sobre este elemento, como também fica evidenciado através do depoimento dos entrevistados E1 “[...] apesar de todos esforços para nos tornarmos socialmente mais responsáveis, não podemos esquecer que continuamos a ser organizações cujo foco é lucrar [...]” e E4 complementa: “[...] certamente não podemos trocar um foco pelo outro, devemos constantemente avaliar se os esforços para sermos socialmente responsáveis estão pagando as custas e dando lucro [...]”.

A partir das evidências empíricas ilustradas pelas resultantes da questão “Q11” e os relatos descritos no parágrafo anterior, verifica-se que tanto Bibi, clientes e fornecedores praticam ações organizacionais que visam a qualidade do atendimento ao cliente o que corrobora o foco na maximização do lucro além do esforço de serem socialmente responsáveis. Todas estas ações são caracterizadas como ações de responsabilidade econômica.

Como análise parcial sobre o elemento “responsabilidade econômica” do modelo de RSC proposto pela Bibi à rede e, a partir destas resultantes demonstradas nesta Seção onde se verificou que há a presença deste elemento perante *stakeholders* clientes e fornecedores da rede Bibi, **pode-se afirmar que as evidências empíricas coletadas a partir da rede de suprimentos do setor calçadista gaúcho corroboram o modelo teórico de RSC proposto por Schwartz e Carroll (2003) quanto ao elemento “responsabilidade econômica”.**

**Porém, esta confirmação se dá de maneira limitada**, pois não ocorre na mesma medida proposta pela Bibi conforme evidenciaram os cálculos médios e específicos por categoria de relacionamentos com a Bibi ilustrados através do Gráfico 3. Apesar de se mostrar presente, apresenta diferença média da Bibi perante clientes e fornecedores conjuntamente na medida de 8,9% a maior, ou seja, o elemento “responsabilidade econômica” do modelo de RSC adotado na rede está implementado 8,9% a maior pela Bibi em relação aos seus *stakeholders* quando considerados conjuntamente em média. O cálculo para se chegar a esta resultante de 8,9% se concebeu a partir da média aritmética entre as diferenças das resultantes da questão 8 quando consideradas as médias de clientes fornecedores para estas resultantes conjuntamente.

Esta diferença média sobre o elemento “responsabilidade econômica” se comporta de maneira diferente quando consideradas as categorias de relacionamentos com a Bibi cliente e fornecedores separadamente. Assim as considerando, as diferenças entre a resultante para o elemento “responsabilidade econômica” da Bibi para clientes é de 11,9% e, da Bibi perante fornecedores é de 6,4%.

Como conclusão desta Seção que se propõe a estabelecer uma discussão entre o modelo teórico de RSC proposto por Schwartz e Carroll (2003) e adotado por esta Tese ilustrado pela Figura 2 e os resultados obtidos que ilustram as evidências empíricas sobre como este construto RSC se faz presente na rede do setor calçadista gaúcho, verifica-se que a RSC se faz presente na rede através seus quatro elementos constituintes (i.e. responsabilidade econômica, legal, ética e filantrópica) tanto a partir da organização focal Bibi como perante seus *stakeholders*. Ou seja, é possível afirmar que as evidências encontradas corroboram a

problemática proposta por esta Tese à medida que confirmam a existência do modelo de RSC ao longo dos *stakeholders* componentes da rede mas que, também, esta RSC apresenta resultantes em medidas diferentes do pretendido pela organização focal Bibi dado que as evidências empíricas demonstram que *stakeholders* clientes e fornecedores não tem o mesmo entendimento sobre RSC e seus respectivos elementos constituintes.

As diferenças das resultantes sobre os quatro elementos componentes do construto RSC ao longo da rede são sintetizadas em percentuais na Tabela 9 a seguir:

Tabela 9 - Diferenças das resultantes de RSC

<b>Construto e elementos</b>	<b>Diferenças na relação entre Bibi e <i>stakeholders</i></b>	<b>Relação entre Bibi e clientes</b>	<b>Relação entre Bibi e fornecedores</b>
<b>RSC</b>	-14,3	-19,28	-9,78
<b>Responsabilidade econômica</b>	-8,9	-11,9	-6,4
<b>Responsabilidade legal</b>	-14,75	-23,65	-19,13
<b>Responsabilidade ética</b>	-16,1	-22,65	-10,28
<b>Responsabilidade filantrópica</b>	+6,7	+4,3	+8,7

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Ao se analisar as relações entre os resultados de RSC, observa-se que a resultante de RSC varia para maior em 14,3% em relação à Bibi, ou seja, o modelo de RSC adotado na rede, considerando seus quatro elementos conjuntamente, está sendo implementado pela Bibi numa escala de 14,3% a mais que seus *stakeholders*. Estas evidências empíricas, por um lado, corroboram os preceitos do modelo teórico de RSC à medida que contempla os quatro elementos componentes (i.e. responsabilidade econômica, legal, ética e filantrópica). Porém, por outro lado, a partir destas mesmas evidências empíricas constata-se que esta corroboração se dá de maneira limitada à medida que o valor resultante para RSC se manifesta em medidas diferentes quando analisados os elementos componentes separadamente e, também, quando consideradas categorias de relacionamentos da Bibi para clientes e fornecedores distintamente.

Os resultados evidenciaram que o elemento de RSC responsabilidade econômica, se manifesta a maior por parte da Bibi na escala de 8,9% quando considerada as relações entre Bibi e *stakeholders*, 11,9% quando considerada as relações entre Bibi e clientes e 6,4% quando considerada as relações entre Bibi e fornecedores. Quanto ao elemento de RSC responsabilidade legal, se manifesta a maior por parte da Bibi na escala de 14,75% quando considerada as relações entre Bibi e *stakeholders*, 23,65% quando considerada as relações entre Bibi e clientes e 19,13% quando considerada as relações entre Bibi e fornecedores. Quanto ao elemento de RSC responsabilidade ética, se manifesta a maior por parte da Bibi na



escala de 16,1% quando considerada as relações entre Bibi e *stakeholders*, 22,65% quando considerada as relações entre Bibi e clientes e 10,28% quando considerada as relações entre Bibi e fornecedores. Quanto ao elemento de RSC responsabilidade filantrópica, se manifesta a menor por parte da Bibi na escala de 6,7% quando considerada as relações entre Bibi e *stakeholders*, menor 4,3% quando considerada as relações entre Bibi e clientes e menor em 8,7% quando considerada as relações entre Bibi e fornecedores. Portanto, as evidências ilustradas na Tabela 9 anterior demonstram que a diferença de implementação do construto RSC entre a Bibi e seus clientes é da ordem de 19,28% enquanto esta mesma diferença quando considerada a relação entre Bibi e fornecedores é de 9,78. Em síntese, clientes aplicam 80,72% do esperado pela Bibi quanto ao modelo de RSC adotado para a rede enquanto fornecedores aplicam 90,22. Em outras palavras, o modelo de RSC adotado para a rede, a partir da perspectiva da Bibi, tem 9,5% menor efetividade por parte dos clientes em relação à efetividade por parte dos fornecedores.

O que se pode verificar, através das análises dos resultados apresentados no Gráfico 2 e Tabela 9 é que **a variável de interesse RSC proposta pelo modelo teórico de Schwartz e Carrol (2003) e presente na rede de suprimentos do setor calçadista gaúcho, delimitado pela Rede Bibi, sofre impactos diretos de elementos estruturais de Isomorfismo e de Stakeholders e estes impactos são moderados pela propriedade de centralidade *eigenvector* desta rede.** As Seções que se seguem às discussões até então apresentadas nesta Seção, buscam explicar o efeito que as propriedades destes elementos componentes da estrutura da rede exercem sobre RSC.

Constata-se então que, mesmo adotando-se um modelo de RSC como código de conduta único para a rede, a esperada equilibrada contextualização deste modelo que atenda às demandas destes *stakeholders* não é atingida. Portanto, para que se atinja este intento, há de se identificar e gerenciar os *stakeholders* da rede com suas diversidades de princípios e problemáticas (FREEMAN, 2010), entender como mecanismos de pressão exercem influências isomórficas sobre sua gestão (AGUILERA, JACKSON, 2003; CAMPBELL, 2006; KONDRA, HUSRT, 2009; MATTEN, MOON, 2008; SCOTT, MEYER, 1991) e, também, entender como que propriedades de redes impactam essas inter-relações (BORGATTI, LI, 2009). Apresenta-se a seguir o Quadro 18 com as contribuições teóricas sobre RSC em redes:

Quadro 18 - Síntese das discussões e contribuições teóricas sobre os elementos de RSC em redes

Elementos de RSC	Pressupostos teóricos	Referências	Confirmação	Conflitos	Contribuições teóricas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidade econômica;</li> <li>- Responsabilidade legal;</li> <li>- Responsabilidade ética;</li> <li>- Responsabilidade filantrópica;</li> </ul>	Atendimento das demandas econômicas de negócios em equilíbrio às demandas legais, éticas e filantrópicas da sociedade.	CARROLL, 1979, 1991, 2008; WARTICK, COCHRAN 2003; FREEMAN, 2010; AGUILERA, JACKSON, 2003; CAMPBELL, 2006; KONDRÁ, HUSRT, 2009; MATTEN, MOON, 2008; SCOTT, MEYER, 1991; BORGATTI, LI, 2009.	Há a presença dos elementos do construto RSC nas relações entre Bibi e os <i>stakeholders</i> da rede.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A medida de efetividade quanto a implementação dos elementos não é equilibrada.</li> <li>- há diversidade e divergências de <i>stakeholders</i>;</li> <li>- há diferentes pressões que se relacionam RSC sob medidas diferentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identificar e gerenciar as diversidades de <i>stakeholders</i>;</li> <li>- entender os impactos das pressões sofridas pelos <i>stakeholders</i> para que adotem RSC;</li> <li>- considerar propriedade de redes quanto aos impactos que RSC possa sofrer em função delas.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Ao encerrar as discussões estabelecidas nesta Seção sobre o comportamento da variável dependente e de interesse desta pesquisa (i.e. RSC) quando analisada sob um ambiente de redes, verifica-se que suas resultantes variam para todos os quatro elementos constituintes (i.e. responsabilidade econômica, legal, ética e filantrópica). Estas variações, até o presente momento da pesquisa podem se observar em função da distinção da categoria de *stakeholder* cliente ou fornecedor. Na sequência das discussões, são abordados os contrutos Isomorfismo e Redes componentes do esquema conceitual-teórico desta Tese no intuito de se validar ou refutar os impactos que exerçam sobre a variável de interesse RSC.

#### 4.2.2 Discussões dos Resultados de Isomorfismo

Organizações como a Bibi têm percebido que são cada vez mais suscetíveis às influências geradas por sistemas mais abrangentes de inter-relacionamentos de *stakeholders* de maneira direta e indireta. Tal percepção tem remodelado o papel dessas organizações perante a sociedade (SCOTT, 2013; SCOTT, MEYER, 1991) e esses movimentos podem ser explicados pelo Novo Institucionalismo (DURAND, SZOSTAK, JOURDAN, 2013; GLYNN, 2013; NEWBURRY, 2012; FRIEDLAND, ALFORD, 1991) à medida que permite haver uma mais transparente e latente percepção dos impactos que suas respectivas produções exercem sobre a sociedade (GALASKIEWICZ, 1991, 2011).

Este Novo Institucionalismo também pode fundamentar as motivações das mudanças estruturais sob as quais organizações tem se remodelado no sentido de se tornarem mais auditáveis e responsivas às demandas sociais (GLYNN, RAFFAELLI, 2013) e neste sentido, a Bibi tem produzido ações e balanços sociais desde 2009 a fim de divulgar e firmar perante a sociedade sua postura socialmente responsável. Esta prática de elaboração de ações e balanços sociais foi estendida aos *stakeholders* da rede, porém observou-se que somente as empresas de médio e grande porte tem-no feito, o que não ocorre em relação às pequenas e micro. Conforme se evidencia através das resultantes ilustradas na Tabela 3, 85,8% dos *stakeholders* da rede são micro e pequenas empresas.

O Novo Institucionalismo é considerado, portanto, como útil abordagem integrativa na busca do equilíbrio entre as preocupações de negócios e as sociais incorporando, num mesmo cenário, diferentes e divergentes demandas de *stakeholders* além das crescentes expectativas sociais sobre os negócios. Em suma, oferece uma nova perspectiva de legitimação à RSC sob a lógica dos inter-relacionamentos de *stakeholders*.

A partir das evidências empíricas ilustradas no Gráfico 4, das observações diretas não participante e dos relatos do GF que expressa as resultantes para os elementos constituintes do construto Isomorfismo, verifica-se preliminarmente, que este construto se faz presente da rede Bibi relacionado ao modelo de RSC proposto pela Bibi uma vez que a adoção da RSC foi influenciada por questões institucionais conforme a partir do início desta Seção é apresentado. Porém, assim como para a efetividade dos elementos de RSC, o construto Isomorfismo apresenta diferenças quanto às medidas de entendimentos de seus elementos quando observadas as relações entre Bibi e *stakeholders* conjuntamente e quando observadas as relações entre Bibi, clientes e fornecedores separadamente.

O construto Isomorfismo quando operacionalizado para fins de coletas empíricas através das questões propostas na *survey* de “Q13” a “Q16” evidenciaram os resultados conforme ilustrado na Tabela 10 a seguir. Estes resultados se apresentam já no formato de suas diferenças em percentuais em relação aos entendimentos de isomorfismo sobre RSC por parte da Bibi:

Tabela 10 - Diferenças em % do construto Isomorfismo sobre RSC entre Bibi e *stakeholders*

<b>Relação</b>	<b>Q13</b>	<b>Q14</b>	<b>Q15</b>	<b>Q16</b>
<b>Bibi e <i>stakeholders</i></b>	+6,1	+3,5	+28,4	-4,3
<b>Bibi e clientes</b>	+6,2	+2,6	+26,7	-2,4
<b>Bibi e fornecedores</b>	+10	0	+40	0

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Estas diferenças e suas implicações teóricas serão discutidas a seguir nesta Seção agrupadas de acordo com os três elementos constituintes do modelo teórico de Isomorfismo

(POWELL, DIMAGGIO, 1991) adotado por esta Tese.

A influência que trata sobre o elemento isomorfismo mimético é explorado pelas questões da *survey* “Q13” e “Q16”. Através destas questões é elucidado como que influências advindas das relações de concorrência e das relações com incertezas originárias em leis e regulamentos impactam a adoção da RSC na rede.

As resultantes da questão “Q13” evidenciam em que medida o modelo de RSC adotado foi influenciado pela concorrência de mercado. As resultantes expressaram diferenças de influências entre a Bibi e seus *stakeholder* da ordem de 6,1% a menor em relação à Bibi. Ou seja, a influência da concorrência impacta clientes e fornecedores a adotarem o modelo de RSC 6,1% em média a mais do que influencia a Bibi. Em detalhe, esta influência impacta 6,2% a mais na decisão de clientes e 10% para fornecedores. Tais resultantes permitem concluir que a concorrência influencia na adoção do modelo de RSC 3,8% maior para clientes que fornecedores.

As resultantes da questão “Q14” evidenciam em que medida a adoção do modelo de RSC foi influenciado por consultorias externas. As resultantes destas evidências expressam a diferença de 3,5% a menor para a Bibi. Quando esta análise é detalhada perante os *stakeholders*, apresenta-se 2,6% menor perante clientes e igual perante fornecedores.

As resultantes da questão “Q15” evidenciam em que medida a adoção do modelo de RSC por parte dos *stakeholders* foi influenciada pela Bibi. As resultantes destas evidências expressam a diferença de 28,4% a menor para a Bibi. Ou seja, o entendimento da própria Bibi a respeito do quanto ela influencia *stakeholders* é 28,4% menor do que *stakeholders* manifestam. Quando esta análise é detalhada perante os *stakeholders*, apresenta-se 26,7% menor perante clientes e 40% perante fornecedores.

As resultantes da questão “Q16” evidenciam que incertezas de leis e regulamentos influencia na adoção do modelo de RSC. As resultantes destas evidências expressam a diferença de 4,3% a maior para a Bibi. Quando esta análise é detalhada perante os *stakeholders*, apresenta-se 2,4% maior perante clientes e igual perante fornecedores.

O isomorfismo mimético se manifesta em ambientes competitivos que apresentam incertezas de cenários e se torna uma forma de encorajamento à recepção de práticas de negócios de sucesso. Isomorfismo mimético resulta, então, da resposta organizacional às incertezas (BHAKOO, CHOI, 2013; POWELL, DiMAGGIO, 1991; SCOTT, 2008, 2013). Os relatos do GF ilustram este cenário de busca por estruturas de sucesso de negócios fruto de incertezas: E3 [...] nosso mercado está cada vez menos favorável à competição por preço. Temos que buscar novos atributos competitivos que nos permitam prosperar. Acreditamos que

a RSC é um caminho [...]; E2 não temos certeza de que RSC dará certo nem quanto, mas temos sim que procurar novos diferenciais [...]; E4 [...] concordamos que temos que procurar algo além da competição por preço, esperamos que a RSC nos ajude a sermos mais competitivos [...].

As resultantes da questão “Q14” evidenciam que incertezas de leis e regulamentos influencia na adoção do modelo de RSC. As resultantes destas evidências expressam a diferença de 4,3% a maior para a Bibi. Quando esta análise é detalhada perante os *stakeholders*, apresenta-se 2,4% maior perante clientes e igual perante fornecedores.

**Portanto, pode-se afirmar que as evidências empíricas coletadas a partir da rede do setor calçadista gaúcho corroboram o modelo teórico de Isomorfismo proposto por Powell e DiMaggio (1991) quanto ao elemento “mimético” de maneira limitada.**

A Bibi, conforme apresentado na Seção 4.1.1, busca a partir de 2009 pelo diferencial que entende ser uma nova fronteira de competitividade que é a legitimidade de sua produção perante seus *stakeholders*. Tal prática, quando percebida por organizações como legitimada pela sociedade, induz um movimento institucional quanto a sua adoção (ANDERSON, 2011; CHESHIRE, EVERINGHAM, PATTENDEN, 2011). Porém, para que esta legitimidade seja plenamente atendida, a Bibi entende que além de si própria, sua rede de *stakeholders* também deva se alinhar à RSC. O processo de isomorfismo mimético tem foco na incerteza do desconhecimento, da qualidade, das inter-relações organizacionais entre os *stakeholders* (KONDRA, HURST, 2009; PREU, DEVINE, 2012). A conexão entre consumidores e firmas expande o significado de boa cidadania pretendido por estas firmas perante seus *stakeholders* (CRANE, MATTEN, MOON, 2004; MOON, CRANE, MATTEN, 2011).

A influência que trata sobre o elemento isomorfismo normativo é explorado pela questão da *survey* “Q14”. Através desta questão é evidenciado inicialmente que esta forma de influência se faz presente ao se observar que influências advindas das relações com consultorias externas impactam a adoção da RSC na rede. Porém, apesar de se fazer presente, o isomorfismo normativo se apresenta sob diferentes medidas de influências entre a Bibi e seus *stakeholder* da ordem de 3,5% a menor em relação à Bibi. Ou seja, a influência de consultorias externas impacta clientes e fornecedores a adotarem o modelo de RSC 3,5% em média a mais do que influencia a Bibi. Em detalhe, esta influência impacta 2,6% a mais na decisão de clientes e igualmente para fornecedores em relação à Bibi.

O isomorfismo normativo é a influência caracterizada primordialmente pela interpretação dos resultados organizacionais (POWELL, DiMAGGIO, 1991). Esta

interpretação por parte da rede Bibi concluiu que métodos de trabalho, *design* da estrutura organizacional, incentivos e recompensas são influenciados pela forma de ocupação profissional. Portanto, a Bibi passou a influenciar seus *stakeholders* no sentido de que adotassem estruturas para as devidas gestões de RSC. Para efetivar essa influência, a Bibi contratou uma empresa de consultoria especializada em sustentabilidade, a ECOVALOR situada em Taquara/RS. Esta consultoria tem a incumbência de influenciar os *stakeholders* através de capacitações ciclicamente agendadas e, também, através de auditorias para que se verifiquem as devidas implementações dos preceitos de RSC. **Portanto, pode-se afirmar que as evidências empíricas coletadas a partir da rede do setor calçadista gaúcho corroboram o modelo teórico de Isomorfismo proposto por Powell e DiMaggio (1991) quanto ao elemento “normativo” de maneira limitada.**

A influência que trata sobre isomorfismo coercitivo é explorada pela questão “Q15”. Através desta questão é elucidado em que medida a influência da Bibi impacta a adoção do modelo de RSC na rede por parte de seus *stakeholders*. Suas resultantes evidenciam que há forte influência da Bibi para que haja a adoção do modelo de RSC. Porém, expressam a diferença de 28,4% a maior para *stakeholders*. Para *stakeholders*, a Bibi os influenciou coercitivamente 28,4% a mais do que entende a Bibi exercer esta influência sobre eles. Quando esta análise é detalhada, apresenta-se 26,7% maior perante clientes e 40% perante fornecedores. Tal diferença a maior perante fornecedores corrobora o relato do integrante da Bibi no GF: E1 [...] o início do processo de implementação de RSC na rede se deu pelos fornecedores por conta do entendimento de entre Bibi e fornecedores há um alinhamento estrutural e operacional mais afinado que entre Bibi e seus clientes. Tratar com a realidade do varejo é mais complexa e será alvo futuro [...].

O isomorfismo coercitivo ocorre quando organizações de negócios são persuadidas a mudarem seus processos de negócios à medida que são pressionadas por outras organizações que implicam algum tipo de dependência sobre as expectativas sociais de seus *stakeholders*. Tais pressões fazem com que organizações adotem novas estruturas ou sistemas produtivos que pode ser refletida como uma resposta às pressões governamentais quanto às questões trabalhistas e quanto às parametrizações de produtos no sentido de se assegurar a manutenção da legalidade e legitimidade social (POWELL, DIMAGGIO, 1991; SCOTT, 2008, 2013; WILLIAMS, HART, HOLDGATE, 2013). Estas pressões foram feitas pela Bibi sobre seus *stakeholders* conforme se observa a partir das resultantes do Gráfico 5 e dos relatos a seguir descritos: E4 [...] vocês (direcionando a fala à Bibi) vão subsidiar ou custear nossas despesas para que contratemos profissionais para lidar com RSC? [...] E5 [...] é complicado

simplesmente se baixar uma norma sem se avaliar sua viabilidade. Como serão capacitados esses profissionais? [...]. A Bibi vem investindo na capacitação dos profissionais contratados para exercerem as funções de gestores de RSC mas, mesmo assim, o rateio de todos os outros custos envolvidos nas atividades de RSC ainda não estão claros quanto as suas responsabilidades nem tampouco quanto as suas compensações de retorno. Porém, apesar de todas essas dificuldades, constatou-se que os *stakeholders* da rede Bibi implementaram estruturas de RSC plena ou parcialmente em suas organizações por conta desta influência coercitiva da Bibi. **Portanto, pode-se afirmar que as evidências empíricas coletadas a partir da rede do setor calçadista gaúcho corroboram o modelo teórico de Isomorfismo proposto por Powell e DiMaggio (1991) quanto ao elemento “coercitivo” de maneira limitada.**

Ao finalizar esta Seção, **constata-se que o modelo teórico de Isomorfismo proposto por Powell e DiMaggio (1991), através de seus três elementos componentes (i.e. miméticos, normativos e coercitivos), impacta a RSC da rede do setor calçadista gaúcho o que corrobora a hipótese H2 do esquema conceitual-teórico.**

Como resultado dos isomorfismos mimético, normativo e coercitivo, os *stakeholders* da rede Bibi adotaram diferentes rotinas de inter-relações à medida que percebem que seus comportamentos perante a sociedade têm impacto sobre sua legitimidade (SCOTT, 2008). Em um determinado sentido, o Novo Institucionalismo reflete a mudança organizacional mais sustentável e convergente em complemento à simples conformidade aos requisitos legais. Todos *stakeholders* da rede, neste esforço para lidar com incertezas e restrições presentes em seus ambientes competitivos, a fim de implementarem as políticas e práticas de RSC, evoluem para agregar uma homogeneidade em estrutura, cultura e resultados (POWELL, DIMAGGIO, 1991).

As principais discussões e contribuições teóricas sobre o construto Isomorfismo e seus impactos sobre a RSC da rede Bibi são sintetizadas no Quadro 19 a seguir:

Quadro 19 - Síntese das discussões e contribuições teóricas sobre isomorfismo na rede Bibi

Elementos	Pressupostos teóricos	Referências	Confirmação	Conflitos	Contribuições teóricas
- Mimético - Normativo - Coercitivo	Assemelhação estrutural e gerencial por conta de incertezas, resultados organizacionais e coerção.	POWELL, DiMAGGIO, 1983, 1991; SCOTT, 2008; ANDERSON, 2011; CHESHIRE, EVERINGHAM, PATTENDEN, 2011	A adoção de RSC foi influenciada pelas três categorias de isomorfismo.	As diferentes influências divergem as resultantes de RSC.	Os estímulos de influência organizacionais estabelecem relação com RSC e, portanto, devem ser agregados ao modelo de RSC.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

#### 4.2.3 Discussões dos Resultados de *Stakeholders*

A partir das evidências empíricas ilustradas no Gráfico 5, das observações diretas não participante e dos relatos do GF que expressam as resultantes para os elementos constituintes do construto *Stakeholders* verifica-se, preliminarmente, que este construto se faz presente na rede impactando a RSC adotada pela Bibi.

Porém, assim como para os outros construtos consubstanciados no esquema conceitual-teórico desta Tese, o construto *Stakeholders* apresenta diferenças quanto às medidas de entendimentos de seus elementos quando observadas as relações entre Bibi e *stakeholders* conjuntamente e quando observadas as relações entre Bibi, clientes e fornecedores separadamente.

O construto *Stakeholders* quando operacionalizado para fins de coletas empíricas através das questões propostas na *survey* de “Q17” a “Q20” evidenciaram resultados conforme ilustrado na Tabela 11 a seguir. Estes resultados se apresentam já no formato de suas diferenças em percentuais em relação às respostas da Bibi:

Tabela 11 - Diferenças em % do construto *Stakeholders* da rede Bibi

Relação	Q17	Q18	Q19	Q20
<b>Bibi e stakeholders</b>	- 32,2	- 27,5	- 12,5	- 20,9
<b>Bibi e clientes</b>	- 40,7	- 36,2	- 16,2	- 23,4
<b>Bibi e fornecedores</b>	- 23,8	- 18,8	- 8,9	- 18,5

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Estas diferenças em complemento às outras resultantes obtidas pelos instrumentos de coleta já mencionados e suas implicações teóricas são discutidas a seguir nesta Seção. As discussões estão agrupadas de acordo com os dois elementos constituintes do modelo teórico de *Stakeholders* adotado por esta Tese conforme sintetizado no Quadro 2 que são os



princípios e as problemáticas da TS.

Iniciando estas discussões sobre os princípios da TS a partir do propósito da firma que é de servir como um veículo de coordenação e equilíbrio entre os interesses dos negócios e da sociedade (FREEMAN, 1984, 2010), as evidências empíricas demonstraram que esta coordenação e equilíbrio dos interesses entre negócios e sociedade se fazem presentes na rede, porém ambas parcialmente. As resultantes da questão “Q18” que trata sobre a medida que o modelo de RSC contribui para a solução de conflitos entre os *stakeholders*, revelam que a Bibi entende que conflitos de interesses são solucionados por conta do modelo de RSC 27,5% mais que seus *stakeholders* em média. Quando avaliadas as relações perante clientes e fornecedores distintamente, estas diferenças se alteram para 36,2% a maior perante clientes e 18,8% a maior perante fornecedores. Os respondentes do GF também expressam divergências conforme se evidencia nos relatos a seguir: E4 [...] o modelo de RSC veio para ajudar entendemos, mas acreditamos que ele é apenas um de vários instrumentos na política de gestão de conflitos entre toda rede. As questões financeiras sempre falam mais alto, quem depende de vender normalmente se submete [...]; E5 [...] honestamente entendemos que os conflitos só se resolvem a medida que implementamos o modelo de RSC, além disso é complicado [...]. Sobre este princípio da gestão de conflitos, observa-se a partir das evidências que a TS se assemelha à Teoria de Valor do Acionista (TVA) proposta por Milton Friedman (1962, 1970) que preconiza que para haver RSC basta haver lucro em se cumprindo as leis. Desta forma, a TS por mais que se proponha a equilibrar os interesses de seus integrantes, no caso da rede Bibi não se mostrou efetiva. **Portanto, as evidências empíricas do componente de princípio da TS “coordenação e equilíbrio” presentes na rede de suprimentos do setor calçadista gaúcho corrobora a H1 do esquema conceitual-teórico** a medida que implica em divergentes resultantes para RSC na rede.

Em relação aos princípios da TS consubstanciados pelo *Clarkson Center for Business Ethics* (CLARKSON, 1999), as evidências empíricas corroboram a TS à medida que demonstram atender os sete princípios preconizados por esta abordagem. Há uma estrutura processual de reconhecimento das partes interessadas, a comunicação entre essas partes é aberta, há sensibilidade das capacidades e preocupações, reconhece-se a interdependência de esforços e recompensas, há trabalho colaborativo, evita-se atividades que prejudiquem os direitos inalienáveis e, conforme já apresentadas referidas análises sobre, há gestão de conflitos.

No entanto, a questão da viabilidade (FREEMAN, LIEDTKA, 1990) quanto à execução destes princípios se mostra não equilibrada à medida que se observam diferentes

resultados para clientes em comparação aos fornecedores. A abrangência e a inerente garantia de que estes *stakeholders* serão equilibradamente representados nos processos decisórios (FREEMAN, EVAN, 1988) é uma realidade complexa (CARSON, 1993) ainda não coberta pela rede Bibi conforme se observa pela declaração de seu respondente no GF: E1 [...] buscaremos manter todos clientes e fornecedores bem representados nos processos decisórios da rede, mas esperamos que vocês entendam que é um exercício constante a busca desta contemplação na íntegra [...]. **Portanto, as evidências empíricas do componente de princípio da TS presentes na rede de suprimentos do setor calçadista gaúcho corrobora a H1 do esquema conceitual-teórico** a medida que, mesmo sendo postos à prática, os princípios não se traduzem em equilíbrio.

A abrangência de representatividade de *stakeholders* abordada no início do parágrafo anterior é agravada pela natureza cada vez mais presente das inter-relações em redes que vem se estabelecendo no segmento produtivo calçadista em que a Bibi e seus *stakeholders* estão inseridos. No sentido de se mitigar potenciais diferenças de gestão e desuniformização de processos nas relações com seus *stakeholders*, organizações têm investido em uma postura de gestão dialética, pois têm verificado que esta postura acompanha a dinâmica demandada pelas partes interessadas (SHUILI et al., 2013). Porém, as evidências empíricas refutam essa dialética transformacional a medida que as limitações de viabilidade já apresentadas nesta Seção comprometem a dinâmica desta esperada dialética. A TS se depara com uma realidade dos negócios cujos relacionamentos entre os *stakeholders* vão além de uma relação direta e linear, estes relacionamentos são cada vez mais em redes. Portanto, problemáticas surgem questionando como que o atendimento de interesses de um maior grupo de *stakeholders* pode ser viável a partir da proposta de se equilibrar interesses à medida que o contexto em redes transitado pelos negócios contempla maiores diversidades e, potencialmente, maiores divergências.

**Portanto, as evidências empíricas coletadas a partir da rede do setor calçadista gaúcho corroboram o elemento “problemáticas” integrante do modelo teórico de TS proposto por Freeman (2010).**

Iniciando as discussões sobre as problemáticas da TS, um dos objetivos da RSC é criar valor para os *stakeholders* seguindo as responsabilidades da firma para com eles, sem separar negócios de ética (FREEMAN, VELAMURI, 2006). Porém, esta indissociação é a principal problemática tratada pela TS que se relaciona com RSC. A maioria das ideias sobre negócios assume como pressuposto a existência de uma preponderância da dimensão econômica sobre as sociais e ambientais e, também, assumia que outras questões de valor e ética eram, na

melhor hipótese, menos relevantes (FREEMAN, 2010). A partir da observação de evidências empíricas sobre as resultantes da questão “Q22”, que trata do entendimento da Bibi e seus *stakeholders* de que é possível a organização ser tanto ética quanto lucrativa, verifica-se uma assimetria da ordem de 32,2% a maior em relação à Bibi. Quando as evidências para clientes e fornecedores são analisadas distintamente, chega-se às diferenças a maior em relação à Bibi da ordem de 40,7% perante clientes e 23,8% perante fornecedores. Ou seja, *stakeholders* da rede Bibi entendem que é possível ser lucrativo e ético na prática de negócios 32,2% menos que a Bibi em si. Os relatos a seguir reforçam este cenário: E4 [...] é muito difícil competir contra preços mais baixos atendendo às expectativas sociais além do que está previsto em lei. Tal prática, torna as operações menos competitivas pois a própria sociedade, na hora de comprar, não reconhece este esforço [...]. E5 [...] consumidor de varejo não quer nem saber se fazemos além das leis, no máximo se importa se cumprimos a lei [...]. **Portanto, as evidências empíricas desta primeira problemática presente na rede de suprimentos do setor calçadista gaúcho corrobora a hipótese H1 ao confirmar diferentes valores sobre RSC quanto à indissociação de negócios e ética.**

Sobre a problemática que trata sobre as fronteiras limítrofes das responsabilidades dos efeitos da produção, as resultantes empíricas evidenciadas pelas questões “Q19” e “Q20” ilustram que não há sincronia de entendimentos sobre até onde vai a fronteira de responsabilidade de cada *stakeholder*. A questão “Q19” explorou o entendimento dos *stakeholders* sobre o quanto a Bibi é socialmente responsável por eles. As resultantes para esta questão evidenciaram que a Bibi entende ser socialmente responsável por seus *stakeholders* 12,5% a mais que eles próprios. A questão “Q20” que explorou o entendimento de quanto cada *stakeholder* se sente socialmente responsável pela Bibi. As resultantes revelaram que clientes e fornecedores se entendem socialmente responsáveis pela Bibi 20,9% menos do que a Bibi os considera. Portanto, estas evidências empíricas permitem concluir que as fronteiras da responsabilidade não estão bem definidas entre Bibi e seus *stakeholders*. Os relatos a seguir reforçam: E1 [...] a Bibi se considera socialmente responsável por todos seus *stakeholders* a medida que se cumpra o previsto no modelo [...]; E4 [...] é muito difícil se considerar responsável por todos. Quando surge uma oportunidade, alguém não deixa passar e acaba transgredindo às regras do modelo de RSC [...]. Como conclusão parcial desta problemática, as evidências empíricas corroboram a problemática da gestão dos limites de responsabilidade social. **Portanto, as evidências empíricas da rede calçadista para esta segunda problemática que versa sobre os limites da RSC corrobora com a hipótese H1 do esquema conceitual-teórico a medida que essas fronteiras não são equilibradamente**

entendidas pelos *stakeholders* da rede.

A terceira problemática proposta pela TS racai sobre o modelo mental de gestão dos negócios (FREEMAN, 2010). As evidências empíricas ilustradas nas Tabelas 2, 3, 4, 5 e 6, que apresentam respectivamente as diferentes cidades onde se localizam os *stakeholders*, portes das empresas, funções exercidas, tempo acumulado na função de RSC e a formação escolar e acadêmica de cada um dos 128 gestores das organizações respondentes da rede Bibi, permite constatar que há uma grande diversidade de modelos mentais pontenciais fruto destas diversidades de funções, tempos dedicados à função e formação escolar. São 17 diferentes cidades, 109 dos 128 respondentes são micro e pequenas empresas o que significa 85,8% da amostra, 11 diferentes funções exercidas em acúmulo à de RSC, 35,4% desempenha a função de RSC em até 2 anos e 32,8% só cursou até o 2º grau escolar. O equilíbrio destas diversidades de modelo mental dos gestores em meio ao ambiente de redes (FREEMAN, NEWKIRK, 2008a, 2008b) que se contextualiza a Bibi e seus *stakeholders* busca dar orientação aos gestores de como poderiam adotar um modelo mental que equilibre ponderadamente negócios e ética nos processos sistemáticos de tomada de decisão e como que se poderia fazer com que ética e relações em redes dos *stakeholders* se enraízem nas rotinas de negócios quanto à maneira de conceber e contextualizar na prática o trabalho de gestão (FREEMAN et al., 2014). Porém, as evidências empíricas refutam esta proposta pois não se mostrou equilibrado o modelo mental dos gestores. **Portanto, as evidências empíricas quanto a terceira problemática que versa sobre o modelo mental dos gestores da rede calçadista gaúcha corrobora a hipótese H1** a medida que diferentes modelos mentais dos *stakeholders* impactam as resultantes sobre RSC.

Finalizando esta Seção que se propôs a discutir os resultados dos elementos componentes do construto TS e seus impactos sobre RSC, **verifica-se que as evidências empíricas corroboram a hipótese H1 de que o construto adotado pelo esquema conceitual-teórico desta Tese advindo do modelo teórico dos *Stakeholders* proposto por Freeman (2010), em redes de suprimentos do setor calçadista gaúcho, impacta diretamente RSC.** Tal conclusão decorre da verificação de que tanto princípios como problemáticas da TS, que são os elementos componentes deste construto no esquema conceitual-teórico, impactam diretamente a RSC da rede calçadista.

Porém, da mesma forma como para os outros construtos considerados no esquema conceitual-teórico desta Tese, este impacto ocorre de maneira não equilibrada. O Quadro 20 a seguir apresenta as principais discussões e contribuições teóricas sobre o construto *Stakeholders* e seus impactos sobre RSC.

Quadro 20 - Síntese das discussões e contribuições teóricas sobre *Stakeholders* em rede

Elementos	Pressupostos teóricos	Referências	Confirmação	Conflitos	Contribuições teóricas
<b>Princípios</b>	- firma como veículo de coordenação e equilíbrio de interesses;	EVAN, FREEMAN, 1988; FREEMAN, LIEDTKA, 1990. JONES, PHELPS, 2013.	Há processos que contemplam o pressuposto teórico.	Coordenação de interesses desequilibrada  Assemelhação à TVA;	Busca pelo equilíbrio dinâmico de interesses comuns considerando a realidade estrutural de cada <i>stakeholder</i> da rede;
	- conhecimento das partes interessadas; - comunicação aberta; - processos sensíveis às preocupações sobre os <i>stakeholders</i> ; - reconhecimento da interdependência de esforços e recompensas; - trabalho cooperativo; - evitar danos aos direitos inalienáveis; - reconhecer potenciais conflitos.	CLARCKSON, 1999; CARSON, 1993.	Os 7 princípios são levados à cabo na rede.	Fazem-se presente mas não se mostram efetivos nem viáveis;	Gestão da unidade de análise da rede e não somente as diretas entre <i>stakeholders</i> para que sejam viáveis.
	- dialética	SHUILI et al. 2013; SURROCA et al., 2013	Faz-se presente perante <i>stakeholders</i> mais importantes da rede.	Ocorre limitadamente, apenas contemplando <i>stakeholders</i> mais importantes da rede.	Gestão das diversidades e divergências de objetivos e estruturas dos <i>stakeholders</i>
<b>Problemáticas</b>	- ética e negócios; - limites de fronteiras; - modelo mental de gestão	GUTHEY, MORSING, 2014; SCHULTZ, CASTELLÓ, MORSING, 2013;	O código de conduta da Bibi estabelece procedimentos que indissociam ética de negócios, estabelecem fronteiras de responsabilidades e direciona o modelo mental de gestão.	Faz-se presente Apesar da existência do código de conduta, não é efetivo pelas diversidades e possibilidades de dissociações dadas as diferentes interpretações dos contextos locais.	-Transparência das ações dos <i>stakeholders</i> - Estabelecer fronteiras de RSC para a rede e não mais para cada <i>stakeholder</i> isoladamente; - gestão da formação dos gestores de RSC;

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

#### 4.2.4 Discussões da estrutura e propriedades da Rede

A partir das resultantes observadas na Seção 4.1.2, são apresentadas as discussões sobre a estrutura e propriedades da rede Bibi.

Conforme já apresentado, a composição da rede Bibi respondente a esta pesquisa foi de 128 *stakeholders* o que corresponde a 34,69% do universo da rede Bibi no estado do Rio Grande do Sul. Deste percentual, 69 respondentes equivalem a fornecedores, o que corresponde a 54,3 % do universo desta categoria de *stakeholder* e 58 respondentes a clientes, o que corresponde 45,7% da categoria de clientes da Bibi.

A partir das Tabelas 2, 3, 4 e 5, são apresentadas as resultantes desta *survey* quanto às informações qualitativas dos *stakeholders* da rede respectivamente à respeito de suas localizações por cidades do estado do Rio Grande do Sul, porte da organização, funções desempenhadas pelos responsáveis pela RSC, tempo na função de RSC e nível escolar de cada responsável por RSC. As resultantes destas informações qualitativas evidenciam que os *stakeholders* estão situados em 17 diferentes cidades; que quanto ao porte 38,6% é micro empresa, 47,2 é pequena, 10,2% é média e apenas 3,9 é grande; 11 diferentes funções são acumuladas pelos gestores de RSC dentre as quais de naturezas bem distintas como logística e controladoria; que 16,5% exerce função relativa à RSC a menos de 1 ano e aproximadamente metade dos respondentes exerce até 4 anos somente; Quanto ao tempo dedicado à função, chama a atenção o pouco que cada *stakeholders* dedica efetivamente, a média é de 46,5%. Quanto ao grau de escolaridade os resultados demonstram que 0,8% dos responsáveis pela RSC dos *stakeholders* concluiu o 1º grau, 32% o 2º, 42,19 o 3º, 23,43 % é especialista ou MBA, 1,56 o Mestrado e 0% Doutores.

A partir do mapeamento da rede Bibi, através da identificação dos relacionamentos estabelecidos entre seus *stakeholders* clientes e fornecedores, calcula-se as métricas de centralidade *eigenvector* com a utilização do *software* UCINET 6.0 e NETDRAW, conforme se apresenta resumidamente na Tabela 7. O universo de 128 *stakeholders* a quem foi calculada esta métrica de centralidade teve seus resultados divididos em 3 distintas categorias: rede com baixo índice de relacionamentos cuja centralidade *eigenvector* varia de 0 a 0,08; rede de médio índice que varia de 0,09 a 0,16; e rede de alto índice que varia de 0,19 a 0,26. Este índice de centralidade *eigenvector* de 0,26 foi o maior índice detectado na rede da Bibi.

Esta categorização em três níveis de graus de centralidade *eigenvector* foi estabelecida por este Autor em decorrência das evidências apuradas na pesquisa de mapeamento dos inter-relacionamentos conforme ilustrada na Figura 5 que apresenta o mapeamento da rede.

Estes resultados ilustrados na Tabela 7 e no Gráfico 2 demonstram que, além da própria Bibi, 13 *stakeholders* dos 128 considerados na rede são possuidores de um grau de centralidade *eigenvector* próximo ao da Bibi, categorizado como “alto”. Destes 13, 1 é cliente e 12 são fornecedores e ambos 13 estão localizados na cidade de Novo Hamburgo. Na categoria de “médio” nível de centralidade de *eigenvector* apresentam-se 25 *stakeholders*, 5 clientes e 20 fornecedores, todos 25 também localizados na cidade de Novo Hamburgo. Na categoria de “baixo” nível de centralidade, apresentam-se 89 *stakeholders*, 52 clientes e 37 fornecedores.

A rede de suprimentos da Bibi se caracteriza então por uma composição de atores diversa em termos das características evidenciadas pelas Tabelas 2, 3, 4 e 5. Sendo assim, as resultantes desta diversidade são consideradas para se denotar a qualidade dos laços de relacionamentos. A rede de suprimentos de uma empresa consiste dos laços estabelecidos com seus fornecedores e clientes imediatos, dos laços entre estes fornecedores e seus fornecedores e clientes imediatos, e assim por diante (COOPER et al., 1997; CROXTON et al., 2001).

A partir do momento em que a Bibi organiza seus *stakeholders* por graus de importância e não considera esses atributos de redes, deixa de considerar os impactos que essas propriedades geram. Do ponto de vista da rede de suprimentos, a posição relativa de firmas individuais em relação umas as outras pode influenciar tanto suas estratégias como seus comportamentos (BORGATTI, LI, 2009). Neste contexto, para estudar cada empresa torna-se necessário analisar seus papéis como atores da rede e suas inerentes importâncias como derivados de sua posição imbricada na estrutura de relacionamento mais ampla, a rede (BORGATTI e LI, 2009; DIMAGGIO, LOUCH, 1998). Conforme as evidências empíricas ilustram, o critério de importância atribuído pela Bibi aos seus clientes e fornecedores são derivados do montante econômico negociado e criticidade dos insumos. O poder e a influência de uma empresa derivam de sua posição estrutural na rede que a enquadra (BURKHARDT, BRASS, 1990; IBARRA, 1993) e tal atributo não é considerado na gestão dos *stakeholders* da rede Bibi.

As métricas de rede podem ser calculadas em dois níveis conforme já ilustrado na fundamentação teórica sobre este tema. A métrica utilizada nesta pesquisa foi o grau de centralidade por se entender que suas propriedades permitem se entender qual é o poder que os *stakeholders* têm um sobre os outros para a gestão da RSC além de suas conexões diretas entre si. O poder da centralidade concebido por Bonacich considera uma empresa diretamente bem conectada a várias outras entidades mal conectadas, tornando essa empresa focal central e poderosa (BONACICH, 1987).

A centralidade *eigenvector* da rede Bibi evidencia que 89,66% dos clientes e 53,62% dos fornecedores encontram-se numa faixa de baixo índice de centralidade *eigenvector*, que 8,62% dos clientes e 28,99% dos fornecedores estão numa faixa média e que apenas 1,72% dos clientes e 17,39% dos fornecedores estão num mesmo nível de grau de centralidade *eigenvector* com a Bibi. Ou seja, a rede Bibi é, em termos de poder, muito centralizada pois apenas aproximadamente 10% dos seus stakeholders tem alto grau de centralidade enquanto os outros 20 aproximadamente estão num nível médio e o restante dos 70% estão num nível de baixa centralidade.

Tal estrutura de rede implica que a comunicação se torna difícil e requer que os formadores de opinião despendam esforços grandes para que suas mensagens sejam efetivamente entendidas e implementadas, no caso aqui em questão refere-se à RSC.

Uma rede de suprimentos é um ambiente de relacionamentos interorganizacionais complexos que consiste num conjunto de atividades técnicas tanto quanto sociais (ROUSE, 2005; HASSAN, 2006). A qualidade das conexões e interações desses relacionamentos é o fator que dita o comportamento dos atores integrantes e impacta no desempenho da RSC adotada nessas inter-relações (CLOUTIER et al., 2010). Este sistema complexo requer que as questões técnicas e sociais presentes nessas inter-relações sejam consideradas concomitantemente para que se possa compreender suas causas e gerenciar suas implicações (BARTOLOMEI et al, 2012; OSORI, DORI, SUSSMAN, 2011).

Portanto, estas **evidências empíricas presentes na rede de suprimentos do setor calçadista gaúcho corroboram a hipótese H3 de que o elemento centralidade de *eigenvector* advindo da Teoria de Redes impacta moderadamente a RSC sob o ambiente de redes.**

Nesta Seção foram discutidos os impactos que a variável moderadora Redes exerce sobre RSC por consequência de sua ação moderadora sobre as variáveis preditoras *Stakeholders* e Isomorfismo. A partir das discussões estabelecidas nesta Seção além do já discutido nas Seções 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3 e 4.2.4, **pode-se concluir então que todas as três hipóteses propostas no esquema conceitual-teórico desta Tese são confirmadas.**

Porém, no intuito de se verificar em que medida se dão essas hipóteses já confirmadas, a Seção a seguir analisa as variáveis preditoras sob o método estatístico de regressão multivariada.



#### 4.2.5 Discussões dos impactos que as propriedades da estrutura relacional da Rede exerce sobre o modelo de RSC implementado pela Bibi na sua Rede

Nesta Seção são apresentadas as análises e discussões sobre os impactos que as propriedades da estrutura da rede Bibi exercem sobre a RSC adotada. Após validadas as hipóteses de que os construtos *Stakeholders*, Isomorfismo e Redes impactam RSC conforme reforçam as análises fatoriais apresentadas a seguir, a análise de regressão se propôs a entender os ponderados impactos que cada construto previsto no esquema conceitual-teórico exerce sobre RSC.

A seguir são apresentadas as devidas análises fatoriais e confirmatórias, bem como as preliminares sobre cada construto para que se possa sintetizar o modelo de regressão mais significativo. O objetivo da adoção desta técnica foi de permitir uma melhor observação do fenômeno empírico das relações propostas entre as variáveis do esquema conceitual-teórico de pesquisa desta Tese. Apesar desta pesquisa ter se valido de resultantes percentuais para demonstrar assimetrias entre as relações das variáveis independentes e dependentes ao longo da rede, a mensuração destas variáveis ainda carecia da devida operacionalização de seus conceitos abstratos.

##### 4.2.5.1 Análise fatorial confirmatória para o construto RSC

Uma análise de fatorial confirmatória foi conduzida nas 10 questões do instrumento com rotação oblíqua em uma amostra de 121 participantes. A medida de Kaiser-Meyer-Olkin verificou a adequação amostral para a análise ( $KMO = 0,886$ ). O teste de esfericidade de Bartlett [qui-quadrado (45) = 863,346,  $p$  menor que 0,001], indicou que as correlações entre os itens são suficientes para a realização da análise. A análise fatorial foi realizada forçando a extração de apenas um fator, com a finalidade de confirmar a definição do constructo RSC, de forma que esse fator explicou 59,3% da variância. Os coeficientes de alfa de Cronbach do fator foi 0,910, indicando confiabilidade pelo método da consistência interna.

Quadro 21 - Matriz de componentes<sup>a</sup> para RSC

	Componente
	1
2. ...que leis e normas vigentes sejam cumpridas?	,876
3. ...que haja um futuro melhor para menores de idade?	,818
4. ...a sustentabilidade do meio ambiente?	,859
5. ...a melhora da saúde ocupacional dos colaboradores?	,849
6. ...o aperfeiçoamento profissional de seus colaboradores?	,856
7. ...a coibição de práticas ilegais nas transações comerciais?	,706
<u>8. ...a prática de campanhas beneficentes?</u>	<u>,476</u>
9. ...que não haja práticas de discriminação (racial, gênero, idade, religião, dentre outras)?	,787
10. ...a coibição de trabalho forçado?	,816
<u>11. ...a qualidade do atendimento ao cliente quando for causado algum dano a este?</u>	<u>,542</u>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Legenda: Método de extração: Análise do Componente principal.

a. 1 componentes extraídos.

#### 4.2.5.2 Análise fatorial confirmatória para os construtos Isomorfismo e Stakeholder

Esta análise de fatorial confirmatória foi conduzida para as 8 questões do instrumento, com rotação oblíqua em uma amostra de 121 participantes. A medida de Kaiser-Meyer-Olkin verificou a adequação amostral para a análise (KMO = 0,675). O teste de esfericidade de Bartlett [qui-quadrado (28) = 553,444, p menor que 0,001], indicou que as correlações entre os itens são suficientes para a realização da análise. A análise fatorial foi realizada forçando a extração de dois fatores, com a finalidade de confirmar a definição do constructo RSC, de forma que foi explicada 64,64% da variância. Os coeficientes de alfa de Cronbach do fator “isomorfismo” foi 0,420, e do fator “stakeholders” foi 0,894; indicando confiabilidade baixa para o primeiro construto e alta para o segundo, pelo método da consistência interna. Apesar deste baixo valor, ainda faz sentido o uso desta variável no esquema conceitual-teórico considerando a possibilidade de que tal resultante poderá se refletir num baixo valor beta na composição da equação de regressão multivariada que será explorada a seguir.

Quadro 22 - Matriz de componentes<sup>a</sup> das variáveis independentes

	Componente	
	1	2
13. Em que medida sua empresa foi influenciada pela concorrência de mercado a adotar o modelo de RSC proposto pela Bibi?	,591	,477
14. Em que medida sua empresa foi influenciada por consultorias externas a adotar o modelo de RSC proposto pela Bibi?	,511	,532
15. Em que medida sua empresa foi influenciada pela Bibi a adotar o modelo de RSC?	,124	-,601
16. Em que medida sua empresa foi influenciada por incertezas de leis e regulamentos na adoção do modelo de RSC?	,538	,621
17. Em que medida sua empresa entende que é possível ser, ao mesmo tempo, lucrativa e ética nas práticas de seus negócios?	,782	-,277
18. Em que medida o modelo de RSC adotado soluciona conflitos de interesses entre a Bibi e sua empresa?	,878	-,182
19. Em que medida você considera que a Bibi é socialmente responsável pela sua empresa?	,828	-,289
20. Em que medida sua empresa se considera socialmente responsável pela Bibi?	,824	,240

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Legenda: Método de extração: Análise do Componente principal.

a. 2 componentes extraídos.

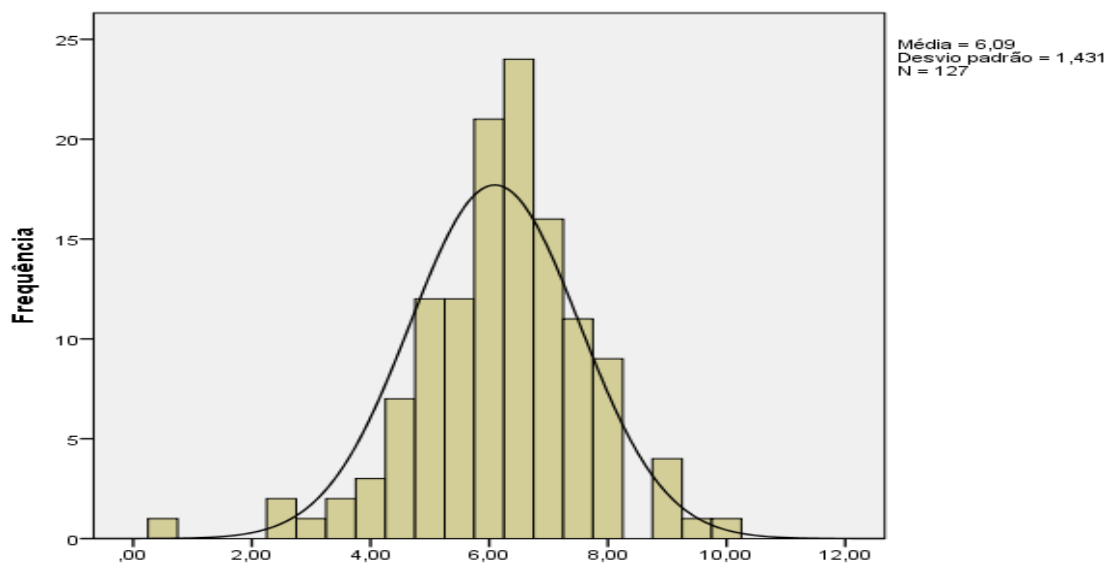
O primeiro componente (fator) representa bem o construto *stakeholders*, pois as cargas são altas, já o segundo, que deve representar isomorfismo, tem cargas medianas e a questão 13 chega a aparecer mais como fazendo parte do primeiro componente do que do segundo, portanto, não fica confirmado que as 4 variáveis consideradas de isomorfismo medem um único aspecto.

#### 4.2.5.3 Análise Preliminar das Variáveis Independentes

A variável independente Isomorfismo considerada no esquema conceitual teórico desta Tese tem seus resultados expressos pelas questões 13, 14, 15 e 16 da *survey*, todas em escala de 0 a 10 pontos. A resultante para esta variável consiste na média das atribuições de graus das quatro questões, resultando assim, também numa escala métrica de 0 a 10 pontos. Para a amostra de 127 empresas conforme Gráfico 6 a seguir, apresenta média 6,09 e desvio padrão 1,43. Porém, a presença de um valor atípico torna a variável sem normalidade pelo teste de *Kolmogorov-Smirnov* (n.s.0,05). Procedendo à retirada deste único caso no qual o

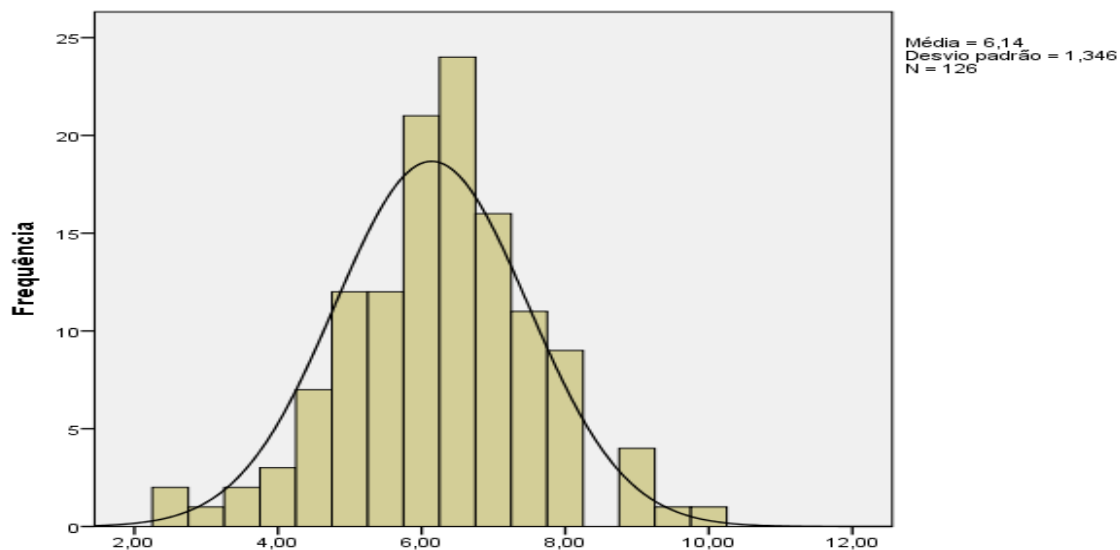
inerente respondente indica grau zero para a questão 1), obtém-se a normalidade. Com a retirada desse único caso, a nova média passa a ser 6,14 e o desvio padrão 1,35 conforme verifica-se no Gráfico 6 a seguir.

Gráfico 6 - Distribuição da variável Isomorfismo com 1 caso anormal;



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Gráfico 7 - Distribuição da variável “isomorfismo” com 1 caso anormal desconsiderado;



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

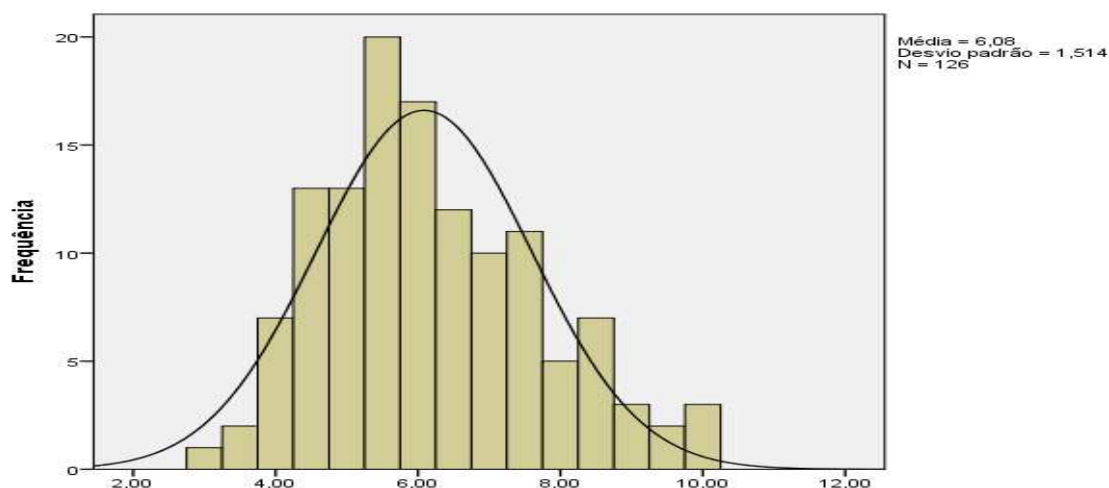
Quadro 23 - Teste de hipótese da variável independente Isomorfismo;

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de ISOMORFISMO é normal com média 6,139 e desvio padrão 1,35.	Um teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,061	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

A variável independente do esquema conceitual teórico desta Tese *Stakeholders* tem seus resultados expressos pelas questões 17, 18, 19 e 20 da *survey*, todas em escala de 0 a 10 pontos. A resultante para esta variável consiste na média destas quatro atribuições de graus, resultando assim, também numa escala métrica de 0 a 10 pontos. Foi confirmada normalidade desta variável. Para a amostra de 126 empresas, apresenta média 6,08 e desvio padrão 1,51 conforme se observa no Gráfico 8 a seguir.

Gráfico 8 - Variável *Stakeholders* com 1 caso anormal desconsiderado

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Quadro 24 - Teste de hipótese da variável independente *stakeholder*

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de STAKEHOLDERS é normal com média 6,083 e desvio padrão 1,51.	Um teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,057	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Tabela 12 - Estatísticas descritivas

	Média	Desvio padrão	N
ISOMORFISMO	6,1389	1,34557	126
STAKEHOLDERS	6,0833	1,51360	126

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Tabela 13 - Correlações entre as variáveis independentes

		ISOMORFISMO	STAKEHOLDERS
ISOMORFISMO	Correl. de Pearson	1	,306**
	Sig.		,000
	N	126	126
STAKEHOLDERS	Correl. de Pearson	,306**	1
	Sig.	,000	
	N	126	126

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

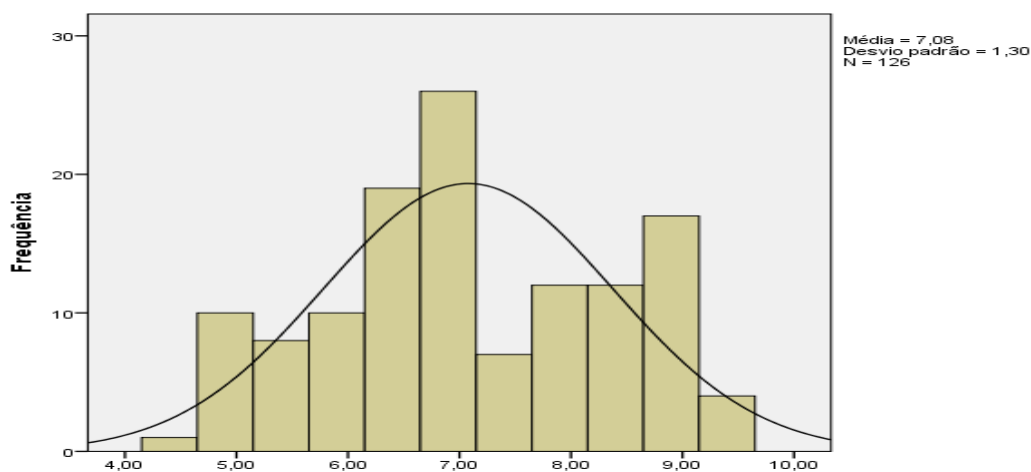
Legenda: \*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Ocorre correlação fraca entre Isomorfismo e *Stakeholders* num grau de  $R=0,306$  e valor  $p<0,001$ .

#### 4.2.5.4 Análise preliminar da Variável Dependente RSC

A variável dependente RSC tem seus resultados expressos pelas questões de “Q2” a “Q11” da *survey*, todas em escala de 0 a 10 pontos. A variável “RSC” consiste na média destas dez atribuições de graus, resultando assim, também numa escala métrica de 0 a 10 pontos. Foi confirmada normalidade desta variável. Para a amostra de 126 empresas, apresenta média 7,08 e desvio padrão 1,30 conforme se observa no Gráfico 9 a seguir.

Gráfico 9 - Variável dependente RSC



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Quadro 25 - Teste de hipótese da variável dependente RSC

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de RSC é normal com média 7,078 e desvio padrão 1,30.	Um teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,145	Retar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Tabela 14 - Correlações entre as variáveis independentes e variável dependente

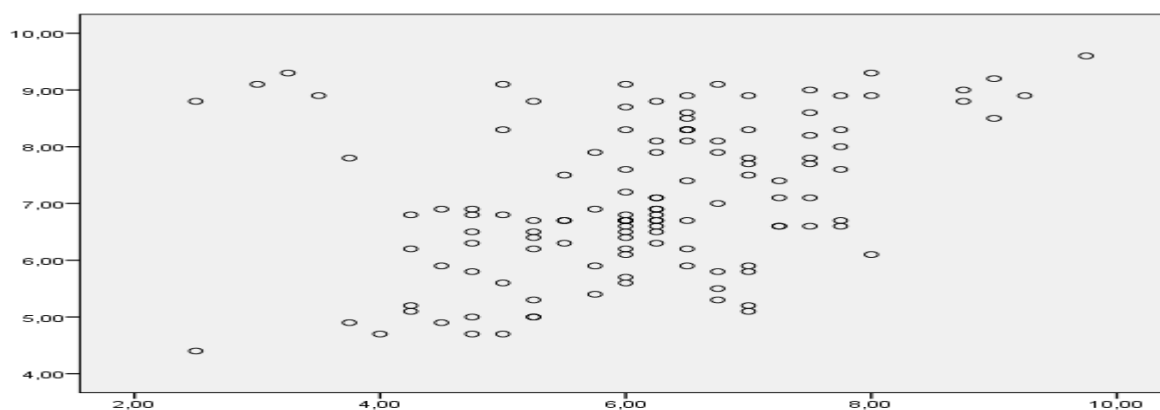
		RSC
RSC	Correlação de Pearson	1
	Sig.	
	N	126
ISOMORFISMO	Correlação de Pearson	,379**
	Sig.	,000
	N	126
STAKEHOLDERS	Correlação de Pearson	,782**
	Sig.	,000
	N	126

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

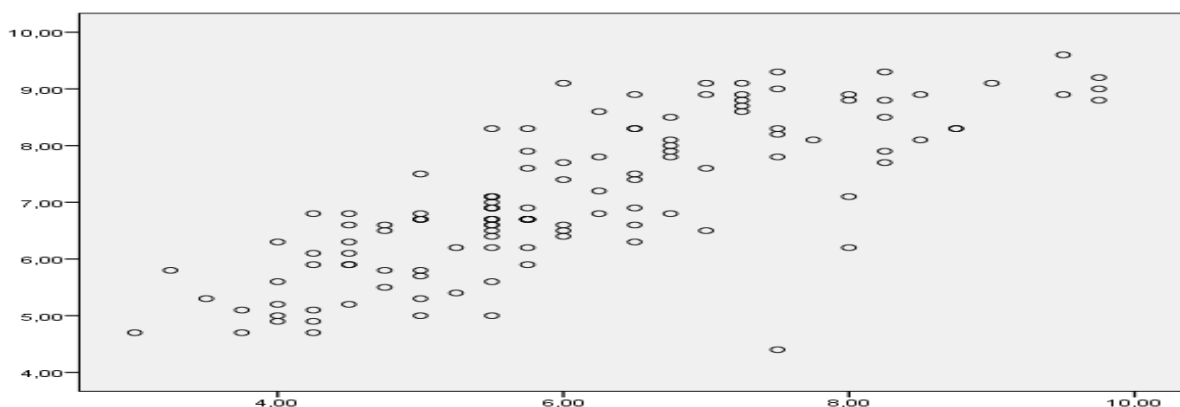
Legenda: \*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Na avaliação de correlação bivariada da variável dependente RSC com as variáveis independentes, observou-se que todas estão correlacionadas de forma significativa (valor  $p < 0,001$ ) e positiva. Em complemento, os respectivos gráficos de dispersão 10 e 11 a seguir também indicam esta correlação positiva e de forma linear, o que é uma das condições sendo atendidas para que se possa fazer análise por regressão. Os gráficos de dispersão indicam alguns casos de valores atípicos, os quais serão analisados mais à diante.

Gráfico 10 - Dispersão da variável independente Isomorfismo



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Gráfico 11 - Dispersão da variável independente *Stakeholders*

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

#### 4.2.5.5 Análise de Variáveis Moderadoras (potenciais):

Das 126 empresas consideradas da amostra, 58 (i.e. 46%) são clientes e 68 (i.e. 54%) são fornecedores. Esta variável binária categoria de relacionamento passou a ser considerada nesta análise potencialmente relacionada com as variáveis do esquema conceitual-teórico por razões que serão explicadas a seguir nesta Seção. A comparação das médias desses dois grupos desta categoria de relacionamento apresentou diferença significativa para RSC e para *stakeholders* (teste “t” de Student ao n.s.0,05), considerando relações bivariadas apenas. Já para a variável Isomorfismo, as médias não diferem significativamente conforme se observa nas Tabelas 15 e 16 a seguir.

Tabela 15 - Relações entre as variáveis independentes e variável dependente por categoria de relacionamento

	Frequência	%	% válida	% acumulativa
cliente	58	46,0	46,0	46,0
Válido fornecedor	68	54,0	54,0	100,0
Total	126	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.



Tabela 16 - Medidas estatísticas entre as variáveis independentes e variável dependente por categoria de relacionamento

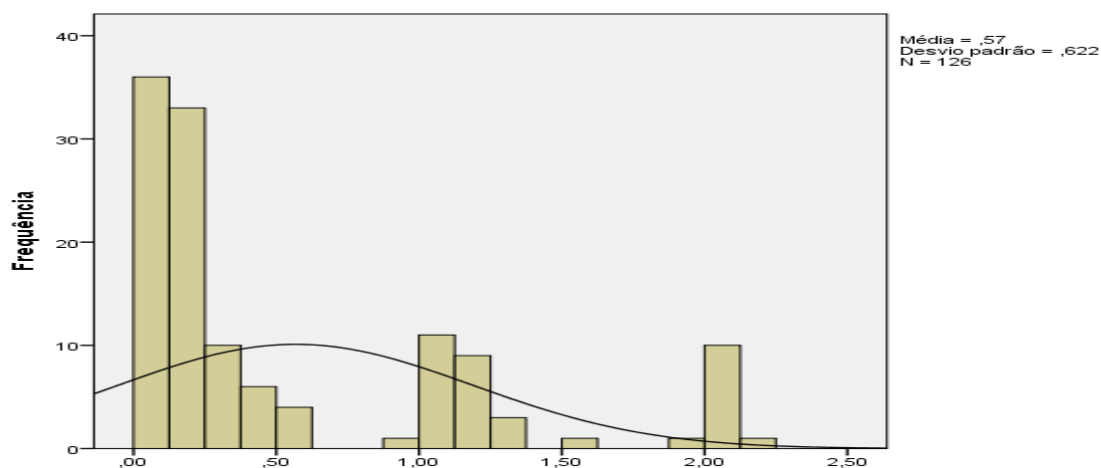
Relação com a Bibi		RSC*	ISOMORFISMO	STAKEHOLDERS*
cliente	Média	6,5193	6,1272	5,5395
	N	57	57	57
	Desvio padrão	1,21368	1,16795	1,50059
fornecedor	Média	7,4953	6,3984	6,4492
	N	64	64	64
	Desvio padrão	1,10704	1,22127	1,39314
Total	Média	7,0355	6,2707	6,0207
	N	121	121	121
	Desvio padrão	1,25305	1,19921	1,50920

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Legenda: (\*) As diferenças entre as médias são significativas (n.s.0,05) entre clientes e fornecedores.

A variável moderadora “rede” representada pelo grau de centralidade *eigenvector* consiste na medição da intensidade de relacionamento entre os *stakeholders* da rede Bibi entre si direta e indiretamente. Esta variável métrica, em escala de 0 a 1, é considerada potencialmente relacionada com as variáveis do esquema conceitual teórico desta Tese. Inicialmente, todos os valores foram multiplicados por 10 para tornar a escala igual às outras do modelo. O histograma da variável rede representado pelo Gráfico 12 a seguir identifica uma distribuição que não pode ser aproximada à normal e, ainda, identifica três agrupamentos de valores, indicando um agrupamento de empresas num grau “baixo” para a variável rede, outro em grau “médio” e outro em grau “alto”. Além disso, observa-se como valor máximo ocorrido na amostra para esta variável 2,2 (na escala de 0 a 10). A média da variável moderadora rede é 0,57 e o desvio padrão 0,62. Foi realizado teste de comparação entre médias das quatro variáveis do modelo com a opção de três categorias para Rede. Os resultados sugerem que o comportamento da variável na forma categorizada é semelhante ao da variável Rede na forma métrica. Na forma categorizada em três itens, a variável Rede permanece significativa com RSC e não significativa com Isomorfismo e *Stakeholders* (n.s. 0,05).

Gráfico 12 - Distribuição dos resultados da variável moderadora rede



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Quadro 26 - Teste de hipótese da variável moderadora rede

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de REDE é normal com média 0,567 e desvio padrão 0,62.	Um teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Tabela 17 - Correlações entre a variável moderadora, independentes e dependente;

		REDE	ISOMORFISMO	STAKEHOLDERS	RSC
REDE	Correlação de Pearson	1	,144	,131	,245**
	Sig. (2 extremidades)		,107	,144	,006
	N	126	126	126	126
ISOMORFISMO	Correlação de Pearson	,144	1	,306**	,379**
	Sig. (2 extremidades)	,107		,000	,000
	N	126	126	126	126
STAKEHOLDERS	Correlação de Pearson	,131	,306**	1	,782**
	Sig. (2 extremidades)	,144	,000		,000
	N	126	126	126	126
RSC	Correlação de Pearson	,245**	,379**	,782**	1
	Sig. (2 extremidades)	,006	,000	,000	
	N	126	126	126	126

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Legenda? \*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Tabela 18 - Análise fatorial da variável moderadora, independentes e dependente

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
RSC REDE_3ITENS	Entre Grupos	17,800	2	8,900	5,663	,004
	* Nos grupos	193,318	123	1,572		
	Total	211,118	125			
ISOMORFISMO REDE_3ITENS	Entre Grupos	8,047	2	4,023	2,267	,108
	* Nos grupos	218,273	123	1,775		
	Total	226,319	125			
STAKEHOLDERS * REDE_3ITENS	Entre Grupos	4,693	2	2,347	1,025	,362
	Nos grupos	281,682	123	2,290		
	Total	286,375	125			

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Ainda assim, ao avaliar a variável rede com 3 categorias, verificou-se que, com relação à RSC, as categorias “médio” e “alto” não se distinguem, portanto passou-se a considerá-las como apenas 1 categoria aglutinada entre si conforme se observa através das Tabelas 19 e 20 a seguir.

Tabela 19- Distribuição da variável moderadora rede à 3 categorias

		Frequência	%	% válida	% acumulativa
Válido	BAIXO	89	70,6	70,6	70,6
	MÉDIO	25	19,8	19,8	90,5
	ALTO	12	9,5	9,5	100,0
	Total	126	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Tabela 20 - Distribuição da variável moderadora rede

		Frequência	%	% válida	% acumulativa
Válido	BAIXO	89	70,6	70,6	70,6
	MÉDIO OU ALTO	37	29,4	29,4	100,0
	Total	126	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

O elemento “porte” da empresa, originalmente tem quatro categorias conforme Tabela 21, mas ao verificar sua relação bivariada com RSC, percebeu-se que as categorias “pequeno”, “médio” e “grande porte” não diferem significativamente entre si, mas todas

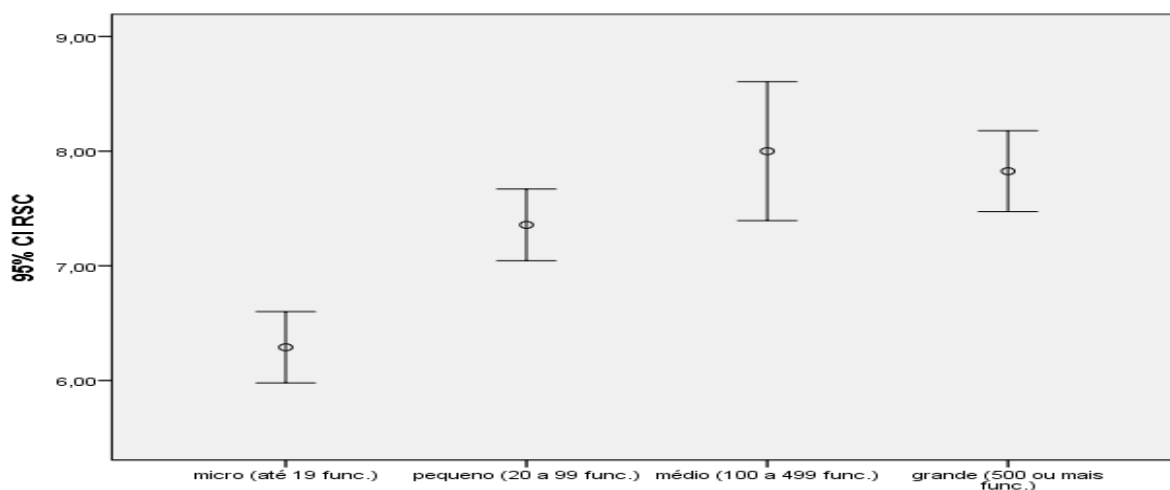
diferem da categoria micro, que representa 38% da amostra conforme ilustrado pelo Gráfico 13 a seguir. Diante disso, optou-se pela dicotomização desta variável. Tal decisão também contribui para o uso e interpretação desta variável na análise de regressão múltipla.

Tabela 21 - Distribuição da variável moderadora Porte 1

	Frequência	%	% válida	% acumulativa
micro (até 19 func.)	48	38,1	38,1	38,1
pequeno (20 a 99 func.)	60	47,6	47,6	85,7
Válido médio (100 a 499 func.)	13	10,3	10,3	96,0
grande (500 ou mais func.)	5	4,0	4,0	100,0
Total	126	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Gráfico 13 - Distribuição do elemento porte por categorias



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Da mesma forma que a variável Rede, aqui se observa que as três categorias maiores não geram diferença na RSC, sugerindo também um agrupamento dessas três categorias em duas conforme ilustrado na Tabela 22 a seguir.

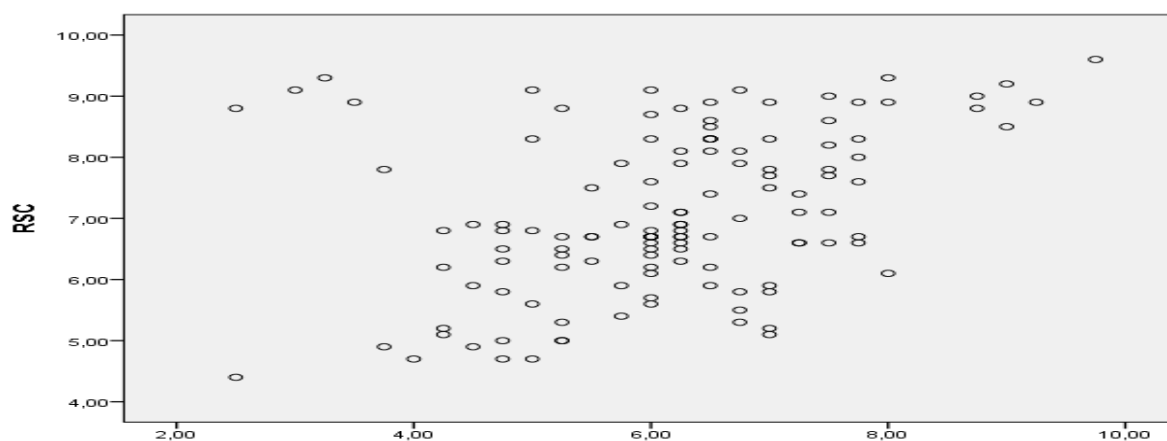
Tabela 22 - Distribuição da variável moderadora Porte 2

	Frequência	%	% válida	% acumulativa
ATÉ 19 FUNCIONÁRIOS	48	38,1	38,1	38,1
Válido 20 OU +	78	61,9	61,9	100,0
Total	126	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

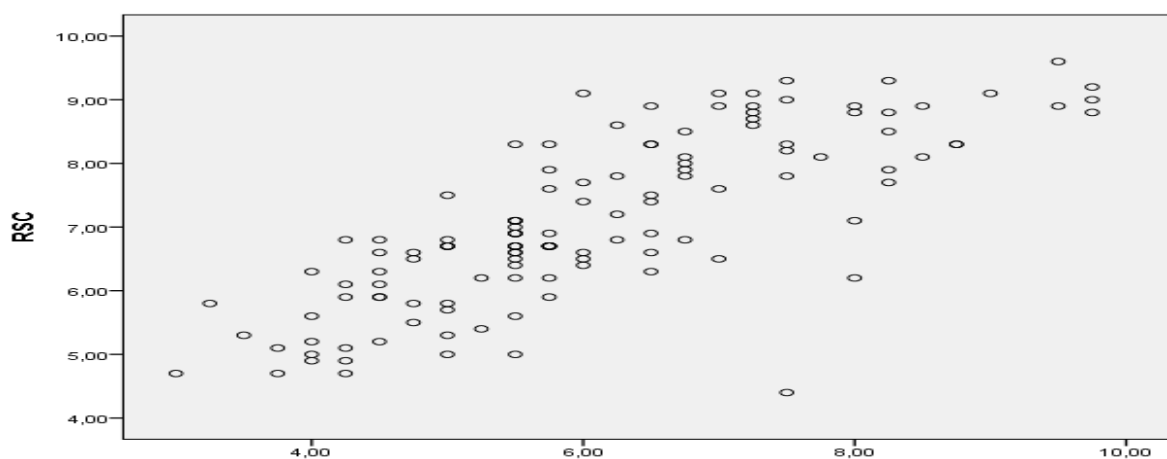
Foram feitos testes com diagramas de dispersão e mais cinco casos de valores atípicos sugeriram a retirada dos casos das análises o que resultou, após a retirada destes cinco casos considerados *outliers*, numa amostra  $n=121$ . Foram experimentados vários modelos de análise de regressão com  $n=126$ , com redes à três categorias, com redes à duas categorias, sem incluir o elemento “porte”. Ao incluir este elemento, os resultados apresentaram-se confusos e gerando interpretações desconectadas com os preceitos teóricos fundamentados no Capítulo 2 desta Tese. Uma das avaliações para identificar a causa destes resultados confusos foi a verificação de valores atípicos especialmente na relação entre as variáveis dependentes e RSC. Conforme Gráficos 14 e 15 a seguir, verificou-se que casos atípicos incorrentes sobre a variável isomorfismo eram baixos em relação à amostra. Então, decidiu-se retirá-los da análise um total de 6 casos em que isomorfismo é  $< 3,5$  (isso inclui o primeiro caso também de isomorfismo que foi retirado no momento da análise).

Gráfico 14 - Dispersão da variável independente Isomorfismo



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Gráfico 15 - Dispersão da variável independente Stakeholder



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Após feitas as devidas análises fatoriais das variáveis dependente (i.e. RSC), independentes (i.e. Isomorfismo e *Stakeholders*) e moderadora (i.e. Redes) que compõem a regressão, iniciaram-se as regressões para diferentes combinações de variáveis compondo o modelo da regressão e algumas interações. Nas Tabelas 23, 24, 25 e 26 a seguir encontram-se os quatro modelos de regressão rodados.

Primeiramente, o primeiro modelo que inclui apenas duas variáveis independentes, resultou significativo para estas duas variáveis independentes (i.e. Isomorfismo e *Stakeholders*), sendo indicador de que efetivamente estas duas variáveis independentes devem ser incluídas no modelo RSC sob o contexto de redes.

No segundo modelo, foram acrescentadas as variáveis potencialmente moderadoras: redes, porte e categoria de relação com a Bibi (i.e. fornecedor e/ou cliente). Neste segundo modelo de regressão, pode-se observar que somente as variáveis “rede” e “porte” apresentaram efeito significativo para o modelo de RSC em redes. Apesar de se manifestar significativo, ainda não permite concluir que há um efeito moderador destas variáveis. O efeito moderador é observado quando esta variável moderadora gera interação com, pelo menos, uma das variáveis independentes.

No terceiro modelo, permaneceram as duas variáveis independentes, as três potenciais variáveis moderadoras e foram acrescentadas as interações diáticas da variável “relação com a Bibi” em conjunto às duas variáveis independentes. Neste terceiro modelo, não houve nenhum resultado significativo das interações duplas e ainda houve prejuízo da análise dos efeitos individuais das variáveis.

O quarto modelo final é composto pelo efeito significativo das 2 variáveis independentes Isomorfismo e *Stakeholders* e das variáveis moderadoras Rede e Porte.

#### 4.2.5.6 Análise de Regressão

Tabela 23 - Modelo 1 para análise de regressão

	<b>Modelo 1</b>			
	<b>B</b>	<b>Sig</b>	<b>Limite inferior</b>	<b>Limite superior</b>
(constante)	2,152	,000	1,436	2,868
<b>Isomorfismo</b>	,211	,001	,089	,332
<b>Stakeholders</b>	,592	,000	,495	,688
<b>F</b>			128,61	
<b>R<sup>2</sup></b>			0,680	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Tabela 24 - Modelo 2 para análise de regressão

	<b>Modelo 2</b>			
	<b>B</b>	<b>Sig</b>	<b>Limite inferior</b>	<b>Limite superior</b>
(constante)	2,295	,000	1,613	2,978
<b>Isomorfismo</b>	,180	,003	,063	,297
<i>Stakeholders</i>	,538	,000	,442	,633
<b>Porte</b>	,338	,024	,046	,630
<b>Relação com Bibi</b>	,304	,048	,003	,605
<b>Rede</b>	,165	,288	-,141	,470
<b>F</b>			62,542	
<b>R<sup>2</sup></b>			0,719	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Tabela 25 - Modelo 3 para análise de regressão

	<b>Modelo 3</b>			
	<b>B</b>	<b>Sig</b>	<b>Limite inferior</b>	<b>Limite superior</b>
(constante)	2,348	,001	1,040	3,655
<b>Isomorfismo</b>	,081	,506	-,159	,320
<i>Stakeholders</i>	,637	,000	,439	,836
<b>Rede</b>	-,029	,978	-2,080	2,022
<b>Porte</b>	,438	,555	-1,167	2,162
<b>Relação com Bibi</b>	,153	,863	-1,605	1,911
<b>Rede X Isomorfismo</b>	,028	,851	-,268	,324
<i>Rede X Stakeholder</i>	,027	,842	-,237	,290
<b>Porte X Isomorfismo</b>	,019	,900	-,277	,315
<i>Porte X Stakeholder</i>	-,048	,694	-,292	,195
<b>Relação X Isomorfismo</b>	,112	,478	-,199	,422
<i>Relação X Stakeholder</i>	-,117	,341	-,358	,125
<b>F</b>			27,675	
<b>R<sup>2</sup></b>			0,710	

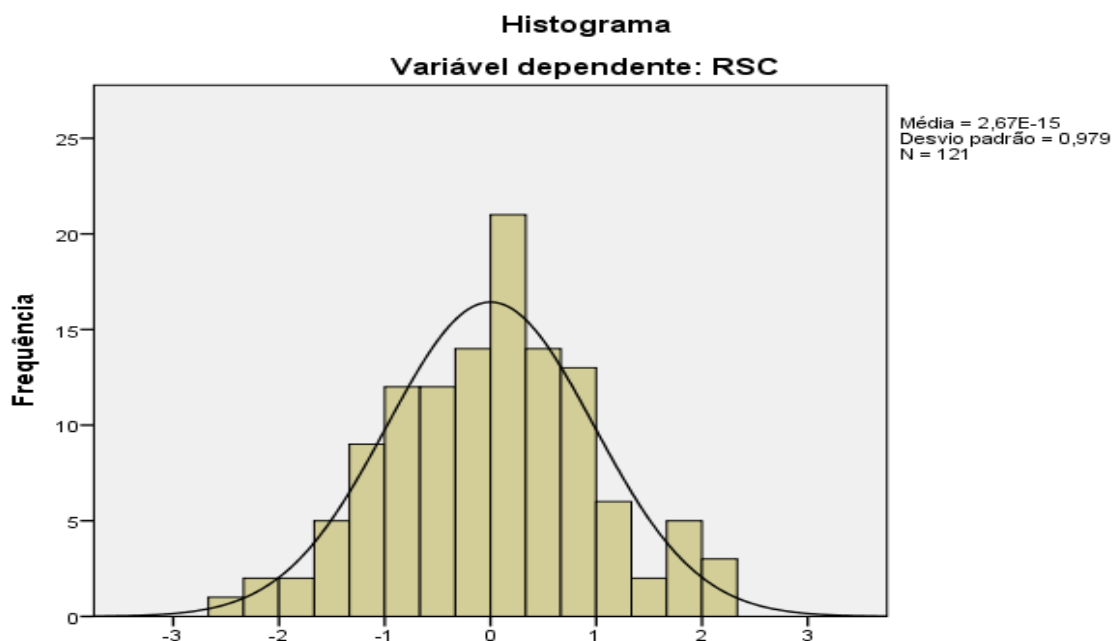
Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Tabela 26 - Modelo 4 para análise de regressão

	<b>Modelo 4</b>			
	<b>B</b>	<b>Sig</b>	<b>Limite inferior</b>	<b>Limite superior</b>
(constante)	2,326	,000	1,645	3,007
<b>Isomorfismo</b>	,170	,004	,054	,286
<i>Stakeholders</i>	,547	,000	,454	,641
<b>Rede</b>	,401	,004	,133	,669
<b>Porte</b>	,374	,007	,102	,646
<b>F</b>			77,798	
<b>R<sup>2</sup></b>			0,719	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Gráfico 16 - Regressão de resíduos



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

O modelo 4 ilustrado na Tabela 26 anterior foi o adotado para se executar a regressão pois foi neste modelo que as significâncias se evidenciaram mais fortes e a soma dos quadrados “F” se evidenciou alta = 77,798. A partir da seleção do modelo, foi executada a técnica estatística da regressão multivariada chegando-se à seguinte equação de previsão para RSC:

$$\mathbf{RSC} = 2,326 + (0,170 \times \mathbf{Isomorfismo}) + (0,547 \times \mathbf{Stakeholders}) + (0,401 \times \mathbf{Rede}) + (0,374 \times \mathbf{Porte})$$

Esta regressão e suas resultantes fazem sentido a partir do momento que corrobora com o esquema conceitual-teórico desta Tese à medida que contempla os construtos já operacionalizados através de variáveis em sua equação. Esta contemplação ocorre de maneira ponderada conforme se observa na equação resultante.

Este resultado da equação significa que se não houver investimento sobre as variáveis *Isomorfismo*, *Stakeholders*, *Rede* e *Porte*, a resultante esperada para RSC será, em módulo, de 2,326 (b0). Porém, ao se investir nestas variáveis independentes, obtém-se este mesmo resultado de RSC acrescido de 0,170 sobre *Isomorfismo*, 0,547 sobre *Stakeholders*, 0,401 sobre *Rede* e 0,374 sobre *Porte*. Ou seja, fazem sentido as relações propostas no esquema conceitual-teórico à medida que se evidenciam impactos destas variáveis independentes sobre a dependente RSC.



O efeito da variável Rede é um efeito isolado, pois em qualquer circunstância das outras variáveis independentes, seu efeito médio sobre a RSC é sempre o mesmo. Como o coeficiente “b” dessa variável resultou em 0,401, e "rede" é uma variável binária, dizemos que se o valor de rede para o conjunto de empresas é maior que 0,5, o valor médio de RSC é 0,401 unidades superior às empresas que tem valor de "rede" de no máximo 0,5.

O efeito da variável Porte é isolado onde, se o valor de Porte para o conjunto de empresas é maior que micro, o valor médio de RSC é 0,374 unidades superior às empresas que tem Porte micro.

O efeito da variável Isomorfismo é isolado onde, para cada unidade a mais de Isomorfismo, é esperado, em média, um aumento de 0,170 unidades em RSC. Este valor beta mais baixo que os resultantes para as outras variáveis do modelo conceitual-teórico pode ser explicado por seu baixo coeficiente Alfa de Cronbach conforme verificado na Seção 4.5.2.2.

O efeito da variável *Stakeholders* é um efeito isolado, onde, para cada unidade a mais de *Stakeholders*, é esperado, em média, um aumento de 0,547 unidades em RSC.

Portanto, o efeito de *Stakeholders* é 3,218 vezes maior que o efeito de Isomorfismo, sobre a RSC.

Ou seja, a contribuição teórica que esta análise de regressão oferece é de evidenciar as medidas ponderadas de impacto para RSC a partir de cada investimento sobre os construtos do esquema conceitual-teórico.

### 4.3 Síntese das Contribuições Teóricas

Após serem desenvolvidas as análises e discussões sobre cada construto previsto no esquema conceitual-teórico desta Tese, é possível se sintetizar o Quadro 27 a seguir que ilustra as contribuições teóricas sobre RSC quando considerada sob ambiente de redes:

Quadro 27 - Resumo das contribuições teóricas

Teoria	Contribuições teóricas	
RSC	Isomorfismo	- Os estímulos de influência organizacionais coercitivos, miméticos e normativos exercem impacto sobre RSC.
	<i>Stakeholders</i>	- equilíbrio das diversidades e divergências de objetivos e estruturas dos <i>stakeholders</i> ; - aumentar a transparência das ações dos <i>stakeholders</i> ; - buscar estabelecer fronteiras para a rede e não mais para cada <i>stakeholder</i> isoladamente; - consideração da formação dos gestores de RSC; - categorização por graus de importância dos <i>stakeholders</i> de acordo com suas posições estruturais em rede;
	Redes	- incorporar o grau de centralidade <i>eigenvector</i> como critério de importância das inter-relações;

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

O Quadro 27 sintetiza as contribuições teóricas desta Tese quanto ao modelo teórico de Responsabilidade Social Corporativa aplicado sob um ambiente de redes. Estas contribuições advieram da proposição do esquema conceitual-teórico que incorporou quatro outros modelos teóricos no intuito de proporcionar à RSC o cumprimento de seu propósito que é, em síntese, equilibrar interesses de negócios às demandas sociais (CARROLL, 2004). Porém, conforme introduzida na problemática de pesquisa, a realidade atual que caracteriza os inter-relacionamentos organizacionais ocorre sob a estrutura de redes onde as partes interessadas apresentam diversidades de princípios e problemáticas, tem diferentes processos de formação de sentidos, sofrem diferentes influências isomórficas e possuem diferentes propriedades de rede dependendo de seus graus de centralidade.

A partir das análises dos fundamentos teóricos sobre RSC ilustradas na Seção 2.2 em contraste com as suas respectivas evidências empíricas e análises ilustradas na Seção 4.1.3 e 4.2.1, constata-se que RSC e seus quatro elementos componentes são impactados pelas variáveis derivadas dos modelos teóricos de *Stakeholders*, Isomorfismo e Redes. Os quatro elementos componentes de RSC, responsabilidades econômica, legal, ética e filantrópica (CARROLL, 1991; SCHWARTZ, CARROLL, 2003) se manifestaram presentes na rede de suprimentos do setor calçadista estudado porém sob resultantes de medidas diferentes o que corrobora o esquema conceitual-teórico de pesquisa. As diferenças ilustradas na Tabela 9 demonstraram que as resultantes de RSC variam de acordo com o nível relacionamento considerado entre a Bibi e *stakeholders*.

Constata-se, então, que o modelo teórico de RSC proposto por Schwartz e Carroll (2003), mesmo sendo adotado como código de conduta para a rede, não atinge uma esperada equilibrada implementação perante os *stakeholders*. Portanto, para que se atinja este intento, há de se identificar e gerenciar os *stakeholders* da rede com suas diversidades de princípios e problemáticas (FREEMAN, 2010), entender como mecanismos de pressão exercem influências isomórficas sobre sua gestão (AGUILERA, JACKSON, 2003; CAMPBELL, 2006; KONDRA, HUSRT, 2009; MATTEN, MOON, 2008; SCOTT, MEYER, 1991) e, também, entender como que propriedades de redes impactam essas inter-relações (BORGATTI, LI, 2009).

As contribuições teóricas advindas da incorporação do modelo teórico de Isomorfismo proposto por Powell e DiMaggio (1991) ao esquema conceitual teórico desta Tese são, em síntese, de que as influências de origem coercitiva, normativa e mimética se fazem presentes na estrutura de redes impactando diretamente a RSC. A partir das evidências empíricas que ilustraram influências inferentes sobre os *stakeholders* do setor calçadista gaúcho, constatou-

se que as resultantes dessas influências variavam em decorrência da posição que cada *stakeholder* tinha na rede em função de influências institucionais locais. A Bibi percebeu que organizações são cada vez mais suscetíveis às influências por pressões, concorrência e incertezas mercadológicas (POWELL, DIMAGGIO, 1991) e tal percepção tem remodelado o papel dessas organizações perante a sociedade (SCOTT, 2013; SCOTT, MEYER, 1991). Esses movimentos podem ser explicados pelo Novo Institucionalismo (DURAND, SZOSTAK, JOURDAN, 2013; GLYNN, 2013; NEWBURRY, 2012; FRIEDLAND, ALFORD, 1991) à medida que permite haver uma mais transparente e latente percepção dos impactos que suas respectivas produções exercem sobre a sociedade (GALASKIEWICZ, 1991, 2011).

Esse Novo Institucionalismo também pode fundamentar as motivações das mudanças estruturais sob as quais organizações têm se remodelado no sentido de se tornarem mais auditáveis e responsivas às demandas sociais (GLYNN, RAFFAELLI, 2013) e neste sentido, a Bibi tem produzido ações e balanços sociais desde 2009 a fim de divulgar e firmar perante a sociedade sua postura socialmente responsável. Esta prática de elaboração de ações e balanços sociais foi estendida aos *stakeholders* da rede, porém observou-se que somente as empresas de médio e grande porte têm-no feito, o que não ocorre em relação às pequenas e micro. Conforme se evidencia através das resultantes ilustradas na Tabela 3, 85,8% dos *stakeholders* da rede são micro e pequenas empresas.

As contribuições teóricas advindas da incorporação dos elementos de princípios e problemáticas da TS proposto por Freeman (2010) são seis: que RSC busque pelo equilíbrio dinâmico de interesses comuns considerando a realidade estrutural de cada *stakeholder* da rede; que a gestão da unidade de análise dos *stakeholders* seja a rede e não somente os laços diretos entre *stakeholders*; que haja uma gestão das diversidades e divergências de objetivos e estruturas dos *stakeholders*; que se estabeleça transparência nas ações dos *stakeholders*; que as fronteiras limítrofes da RSC sejam estabelecidas entre as partes interessadas e, por último, que a formação dos gestores que lidam com RSC seja considerada como impactante à esta respectiva gestão.

A partir das evidências empíricas ilustradas sobre os princípios e problemáticas da TS, verificou-se que o propósito da firma de servir como um veículo de coordenação e equilíbrio entre os interesses dos negócios e da sociedade (FREEMAN, 1984, 2010) ocorre parcialmente à medida que soluciona conflitos de maneira diversa dependendo do *stakeholder* em questão, cliente ou fornecedor. Que os princípios da TS consubstanciados pelo *Clarckson Center for Business Ethics* (CLARCKSON, 1999) se fazem presentes, porém sob medidas diferentes

também dependendo do tipo de *stakeholder* pois não se mostra viável (FREEMAN, LIEDTKA, 1990) ao não entender a dinâmica do alinhamento de objetivos organizacionais bem como a representatividade dos *stakeholders* nos processos decisórios sobre RSC. (CARSON, 1993; FREEMAN, EVAN, 1988).

Quanto às problemáticas da TS, as evidências empíricas demonstraram que a abrangência de representatividade vem sendo tratada com a categorização dos *stakeholders*, que o entendimento sobre a separação entre negócios e ética é assimétrico da ordem de 32,2% entre Bibi e clientes e fornecedores conjuntamente, que a problemática das fronteiras da responsabilidade se mostra não delimitada entre os *stakeholders* e que o modelo mental dos gestores de RSC que deve ser trabalhado nas escolas não está sendo. Este conjunto de evidências sob análises dos pressupostos teóricos propostos por Freeman (2010) que propõe não haver dissociação entre negócios de ética nas atividades organizacionais, que as fronteiras da RSC devem ser claramente definidas entre *stakeholders*, que gestores de RSC devem ser formados para o exercício da função corroboram a hipótese H1 do esquema conceitual-teórico.

Por fim, as contribuições teóricas advindas da incorporação do modelo teórico de redes proposto por Bonacich (1987), mais especificamente quanto ao elemento centralidade de *eigenvector*, foi a consideração das propriedades de rede por este grau de centralidade na interpretação do poder que cada *stakeholder* tem um sobre o outro na rede de suprimentos estudada. A partir das evidências empíricas, verificou-se que se formaram três categorias distintas por índices de centralidade *eigenvector*: baixa, média e alta. Estes resultados evidenciaram que apenas 13 *stakeholders* dos 128 considerados na rede são possuidores de um grau de centralidade *eigenvector* próximo ao da Bibi, categorizado como “alto”. Que na categoria de “médio” nível de centralidade de *eigenvector* apresentaram-se 25 *stakeholders*, 5 clientes e 20 fornecedores e, por fim, na categoria de “baixo” nível de centralidade, apresentam-se 89 *stakeholders*, 52 clientes e 37 fornecedores. Ou seja, 89,66% dos clientes e 53,62% dos fornecedores encontram-se numa faixa de baixo índice de centralidade *eigenvector*, que 8,62% dos clientes e 28,99% dos fornecedores estão numa faixa média e que apenas 1,72% dos clientes e 17,39% dos fornecedores estão num mesmo nível de grau de centralidade *eigenvector* com a Bibi. Ou seja, a rede Bibi é descentralizada em termos de poder pois apenas aproximadamente 10% dos seus *stakeholders* tem alto grau de centralidade enquanto os outros 20% estão num nível médio e o restante dos 70% estão num nível de baixa centralidade.

Tais evidências, em contraste com os preceitos teóricos de redes que versam que uma

rede de suprimentos de uma empresa consiste dos laços estabelecidos entre seus *stakeholders* (COOPER et al., 1997; CROXTON et al., 2001), pode-se observar que a rede calçadista estudada é descentralizada quanto aos seus inter-relacionamentos e, portanto, RSC tende a seguir o mesmo grau de descentralização. A posição relativa de firmas individuais em relação umas as outras pode influenciar tanto suas estratégias como seus comportamentos (BORGATTI, LI, 2009) e, conforme as evidências empíricas ilustraram, o critério de importância atribuído pela Bibi aos seus clientes e fornecedores são derivados do montante econômico negociado e criticidade dos insumos. O poder e a influência de uma empresa derivam de sua posição estrutural na rede que a enquadra (BURKHARDT, BRASS, 1990; IBARRA, 1993) e tal atributo não é considerado na gestão dos *stakeholders* da rede Bibi, sendo portanto uma contribuição teórica à RSC.

O Quadro 27, portanto, resume as contribuições teóricas desta Tese e propõe aperfeiçoamentos ao modelo teórico de RSC à medida que incorpora outros elementos teóricos no intuito de tornar RSC mais efetiva para responder as suas demandas sociais e de negócios sob a realidade da estrutura de redes. A seguir são apresentadas as considerações finais, limitações de pesquisa e propostas para pesquisas futuras.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente Tese abordou a problemática científica de que o modelo teórico de Responsabilidade Social Corporativa adotado para esta pesquisa não vem atendendo aos seus pressupostos de conciliar os interesses de negócios às demandas sociais por conta da não consideração dos impactos advindos de variáveis componentes da estrutura da rede de relacionamentos interorganizacionais. A partir desta problemática, foram estabelecidos objetivos geral e específicos conforme Seção 1.3 para que os esperados resultados fossem elucidados. O objetivo geral se propôs a compreender como as propriedades estruturais de relacionamentos interorganizacionais presentes na rede de suprimentos da empresa do setor calçadista Gaúcho Bibi Calçados LTDA impactam a RSC adotada para esta rede. Os objetivos específicos pretenderam (i) mapear a estrutura de relacionamentos interorganizacionais dos *stakeholders* componentes desta rede; (ii) identificar e analisar as propriedades da rede estabelecida; (iii) identificar e analisar as características de Isomorfismo que se façam presentes na rede; (iv) identificar e analisar os elementos integrantes da responsabilidade social corporativa adotada na rede; (v) Analisar os impactos que as propriedades da estrutura da rede têm sobre o modelo de responsabilidade social corporativa implementado entre os *stakeholders* fornecedores e clientes desta rede e, por fim, (vi) Propor melhorias ao modelo teórico de responsabilidade social corporativa quando adotado sob a estrutura de redes.

As metodologias adotadas nesta pesquisa foram quantitativas e qualitativas. Inicialmente, foi adotada a metodologia da “bola de neve” para se mapear a estrutura de relacionamentos interorganizacionais dos *stakeholders* da rede. Depois de mapeada a rede, aplicou-se a técnica de coleta de dados sob o formato de *survey* e grupo focal para se confirmar ou refutar as hipóteses propostas na Seção 2.5 conforme ilustradas na Figura 3. Através das análises destes resultados, as hipóteses propostas por esta pesquisa foram confirmadas, ou seja, as propriedades dos construtos Isomorfismo, *Stakeholders* e Redes presentes na rede estudada impactam a RSC.

Após as confirmações das hipóteses conforme discussões apresentadas nas Seções 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3 e 4.2.4, na Seção 4.2.5 os resultados foram submetidos à metodologia estatística de análise fatorial no sentido de se identificar as devidas consistências dos construtos propostos no esquema conceitual-teórico. Após verificadas as necessárias consistências dos construtos e feitos os ajustes necessários, estes construtos foram submetidos ao método estatístico de regressão multivariada no sentido de se verificar quais eram os impactos ponderados que cada variável preditora proposta no esquema conceitual-teórico

exercia sobre a variável de interesse e dependente RSC.

A conclusão de que RSC é impactada pelas variáveis propostas no esquema conceitual-teórico suporta à problemática inicialmente proposta por esta Tese no sentido de que RSC, para ser efetiva quanto as suas propostas sob um contexto de redes de relacionamentos interorganizacionais, deve contemplar os impactos diretos advindos das influências institucionais de isomorfismos e das propriedades de *stakeholders* componentes da rede, além de também dever considerar os impactos moderados advindos das propriedades estruturais da rede em si. Porém, estes impactos não são homogêneos. Conforme se constatou através das análises da Seção 4.2.5 onde se efetuou a regressão multivariada considerando as variáveis preditoras independentes *Stakeholders*, Isomorfismo e Redes, verificou-se que cada uma destas variáveis tem um peso ponderado de impacto sobre a variável de interesse RSC conforme se observa na composição da equação de regressão sintetizada ao final da Seção 4.2.5.

## 5.1 Conclusões e Contribuições de Pesquisa

O modelo teórico de RSC considerado nesta Tese mostrou-se impactado direta e moderadamente por construtos que se fazem presentes na rede de relacionamentos interorganizacionais do setor calçadista considerado conforme ilustrados pelo esquema conceitual-teórico. Os construtos que se mostraram diretamente impactantes à RSC são os *Stakeholders* e Isomorfismo enquanto o construto Redes impacta RSC moderadamente.

O modelo teórico de RSC, através da análise detalhada de seus quatro elementos componentes responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas se mostraram presentes através das evidências empíricas coletadas e analisadas sobre todos os 128 *stakeholders* integrantes da rede. Porém, além de se mostrarem presentes, estas mesmas evidências empíricas demonstraram que estes quatro elementos são impactados pelos construtos propostos no esquema conceitual-teórico componentes da rede quando estes são operacionalizados através das variáveis propostas nos instrumentos de coleta.

As contribuições teóricas desta Tese, conforme apresentadas no Quadro 27 na Seção 4.3, evidenciam que para o modelo teórico de RSC efetivar sua proposta de equilibrar as demandas de negócios às demandas sociais, há de considerar as propriedades estruturais dos elementos componentes da rede de relacionamentos interorganizacionais que é o cenário onde este modelo se propõe a ser implementado.

*Stakeholders* com seus diversos e potencialmente divergentes objetivos

organizacionais exercem impacto na RSC a partir da consideração de seus princípios e problemáticas.

As diferentes influências advindas dos processos de isomorfismos coercitivos, miméticos e normativos devem ser consideradas e entendidas para que o modelo de RSC adotado faça sentido para suas partes interessadas.

## **5.2 Limitações de Pesquisa**

A presente pesquisa sofreu limitações quanto a diversos fatores. Primeiramente, limitações de acesso a um escopo maior da rede do setor calçadista estudado não possibilitou que esta pesquisa se apropriasse de informações inerentes à organizações da rede Bibi situadas em outros estados do Brasil.

Quanto à análise das propriedades de redes, não se considerou os atores no nível da rede, apenas no nível do nó. Mesmo no nível do nó, não foram considerados graus de centralidade de proximidade e de intermediação que poderiam trazer à luz outras implicações para a RSC quando esta fosse analisada sob este contexto de redes.

Quanto à tipologia da rede, não se distinguiu categorias de relacionamentos como as contratuais, de fornecimento ou até sociais. Tais distinções também podem contribuir com elucidações mais detalhadas à respeito da gestão da RSC.

## **5.3 Proposições de Pesquisas Futuras**

A partir da constatação das limitações descritas anteriormente na Seção 5.2, esta Tese propõe que estudos sobre RSC sob ambiente de redes considerem as distinções de propriedades de redes destacadas na Seção anterior com vistas a propor que RSC tenha a possibilidade de atingir mais efetivamente seus propósitos que são, em síntese, de equilibrar demandas de negócios às demandas sociais.

O contexto de relacionamentos interorganizacionais em redes é uma realidade cada vez mais presente e perene para os negócios e para a sociedade. Portanto, como conclusão final desta Tese, propõe-se que haja investimento no domínio deste campo da ciência para que organizações de negócios possam efetivamente agregar mais valor social tanto quanto valor econômico sobre suas operações pois, este equilíbrio entre demandas de negócios e demandas sociais é o que todas partes interessadas esperam e cobram no mundo globalizado de hoje.



## REFERÊNCIAS

ACKERMAN, R. W. How companies respond to social demand's. *Harward Business Review*, Watertown, v. 51, n. 4, p. 88-98, 1973. Document em PDF.

\_\_\_\_\_; BAUER, R. A. *Corporate social responsiveness*. Reston: Reston Publishing Co, 1976.

ACKERMAN, F.; EDEN, C. 2012. Strategic management of stakeholders: theory and practice. *Long Range Planning*, [S.l.], v. 44, 179-196. Document em PDF.

AHUJA, G. SODA, G.; ZAHEER, A. 2011. The genesis and dynamics of organizational networks, *Org Sci*, [S.l.], v. 23, n. 2, 434–448. Document em PDF.

ALPERSON, M. 1995. *Corporate giving strategies that add business value: a research report* (Report n° 1126-95-RR). New York: The Conference Board.

ALTMAN, B. W.; VIDAVER-COHEN, D. A framework for understanding corporate citizenship. Introduction to the special edition of *Business and Society Review* "corporate citizenship and the new millennium". *Business and Society Review*, [S.l.], v. 105, n. 1, p. 1-7, 2000. Document em PDF.

ATHANASOPOULOU, A.; SELSKY, J. The social context of corporate social responsibility: enriching research with multiple perspectives and multiple levels. *Business & Society*, Wasltham, v. 20, n. 10, 1–43, 2012. Document em PDF.

ANDREWS, K.R. *The concept of corporate strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1971.

ANDRIOF, J.; McINTOSH, M. (Ed.). *Perspectives on corporate citizenship*. Sheffield: Greenleaf, 2001.

ANGUS-LEPPAN, T.; METCALF, L.; BENN, S. Leadership styles and CSR practice: an examination of sensemaking, institutional drivers and CSR leadership. *Journal of Business Ethics*, [S.l.], n. 93, p. 189–213, 2010. Document em PDF.

ARGANDOÑA, A. The stakeholder theory and the common good. *Journal of Business Ethics*, [S.l.], n. 17, p. 1993-102, 1998. Document em PDF.

AUTRY, C.W.; GRIFFIS, S.E. Supply chain capital: the impact of structural and relational linkages on firm execution and innovation. *Journal of Business Logistics*, [S.l.], v. 29, n. 1, p. 157–173, 2008. Document em PDF.

BHATTACHARYA, C.; SMITH, N.; VOGEL, D. Integrating social responsibility and marketing strategy: an introduction. *California Management Review*, [S.l.], v. 47, n. 1, 2004. Document em PDF.

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

- BARTOLOMEI, J.E. HASTINGS, D.E. NEUFVILLE, R. and RHODES, D.H.. 2012. *Engineering systems multiple-domain matrix: An organizing framework for modeling large-scale complex systems*. Syst Eng 15(1), 41–61.
- BASOLE, R.C and ROUSE, W.B., 2008. *Complexity of service value networks: Conceptualization and empirical investigation*. IBM Syst J 47(1), 53–70.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, MCGINNIS, L.F.; BODNER, D.A.; KESSLER, W.C., 2011. *Models of complex enterprise networks*. Journal of Enterprise Transform 1(3), 208–230.
- BATALLAS, D.A; YASSINE, A. A. 2006. *Information leaders in product development organizational networks: Social network analysis of the design structure matrix*. IEEE Trans Eng Management 53(4), 570–582.
- BATTINI, D. PERSONA, A. and ALLESINA, S. 2007. *Towards a use of network analysis: Quantifying the complexity of supply chain networks*. International Journal of Electron Customer Relationship Management 1(1), 75–90.
- BAVELAS, A., 1950. *Communication patterns in task-oriented groups*. Journal of the Acoustical Society of America 22, 271–282.
- BEAUCHAMP, M.A., 1965. *An improved index of centrality*. Behavioral Science 10,161–163.
- BECKERMAN, L.P., 2000. *Application of complex systems science to systems Engineering*. Syst Eng 3(2), 96–102.
- BELLAMY, M.A. and BASOLE, R.C., 2012. *Network analysis of Supply Chain Systems: A future research*. Systems Engineering DOI 10.1002/sys.21238.
- BERNARDES, E.S. 2010. *The effect of supply management on aspects of social capital and the impact on performance: A social network perspective*. Journal of Supply Chain Management 46(1), 45–56.
- BINDER, M. and CLEGG, 2007. *Enterprise management: A new frontier for organisations*. International Journal of Production Economics 106, 409–430.
- BIRCH, D. 2001. *Corporate Citizenship-Rethinking Business beyond Social Responsibility*, in M. McIntosh (ed.), Perspectives on Corporate Citizenship, Sheffield: Greenleaf, 53-65.
- BITRAN, G.R., 2007. *The need for third-party coordination in supply chain Governance*. MIT Sloan Management Review 48(3), 30–37.
- BLOWFIELD, MICK, DOLAN, CATHERINE, 2008. *Stewards of virtue? The ethical dilemma of CSR in African agriculture*. Development and Change 39 (1), 1–23.
- BONABEAU E., 2007. *Understanding and managing complexity risk*. MIT Sloan Management Rev 48(4) (2007), 62–68.
- BONACICH, P., 1972. *Factoring and weighting approaches to status scores and clique identification*. Journal of Mathematical Sociology 2, 113–120.

\_\_\_\_\_, 1987. *Power and centrality: A family of measures*. *Amer Journal of Sociologics* 92(5), 1170–1182.

BORGATTI, S.P. and P. FOSTER., 2003. *The network paradigm in organizational research: A review and typology*. *Journal of Management*, 29(6), pp. 991-1013.

\_\_\_\_\_, EVERETT, M.G., 2006. *A graph-theoretic perspective on centrality*. *Social Networks* 28 (4), 466–484.

\_\_\_\_\_ and LI, X., 2009. *On social network analysis in a supply chain context*. *Journal of Supply Chain Management* 45(2), 5–22.

BOWEN, H.R. 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.

BRAHA, D., and BAR-YAM, Y., 2006. *The structure and dynamics of complex product design*. *Complex engineered systems*, D. Braha, A.A. Minai, and Y. Bar-Yam (Editors), Springer, Heidelberg, pp. 40–71.

BUNDY, J., BUCHHOLTZ, A., 2013. *Strategic cognition and issue salience: toward an explanation of firm responsiveness to stakeholder concerns*. *Academy of Management Review* 2013, Vol. 38, No. 3, 352–376.

BUHMAN, C. KEKRE, S. and SINGHAL, J., 2005. *Interdisciplinary and interorganizational research: Establishing the science of enterprise networks*. *Production Operations Management* 14(4), 493–513.

BURKE, L., and LOGSDON, J. M. 1996. *How Corporate Social Responsibility Pays Off*. *Long Range Planning*, 29 (4): 495-502.

BURKHARDT, M.E., BRASS, D.J., 1990. *Changing patterns or patterns of change: the effects of a change in technology on social network structure and power*. *Administrative Science Quarterly* 35, 104–127.

BURT, R.S., 1980. *Innovation as a structural interest: rethinking the impact of network position on innovation adoption*. *Social Networks* 2 (4), 327–355.

\_\_\_\_\_, 1982. *Toward a Structural Theory of Action*. Academic Press, New York.

\_\_\_\_\_, 1992. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press, Cambridge.

\_\_\_\_\_, 1998. *The gender of social capital*. *Rationality and Society* 10 (1), 5–46.

BURTON, B. K., and DUNN, C. P. 1996. *Feminist Ethics as Moral Grounding for Stakeholder Theory*. *Business Ethics Quarterly*, 6 (2): 133-47.

BUTTS, C.T., 2001a. *An axiomatic approach to network complexity*. *Journal of Mathematical Sociology*.

\_\_\_\_\_, 2001b. *The complexity of social networks: theoretical and empirical findings*. *Social Networks* 23 (1), 31–72.

CACHON, G.P., 2003. *Supply chain coordination with contracts*. In: de Kok, A.G., Graves, S.C. (Eds.), *Handbooks in Operations Research and Management Science*, vol. 11. Elsevier, Boston, pp. 229–340.

\_\_\_\_\_, FISHER, M., 2000. *Supply chain inventory management and the value of shared information*. *Management Science* 46 (8), 1032–1048.

\_\_\_\_\_, Lariviere, M.A., 2005. *Supply chain coordination with revenue-sharing contracts: strengths and limitations*. *Management Science* 51 (1), 30–44.

CALLAWAY, D. S., NEWMAN, M.E.J., STROGATZ, S. H., and WATTS, D. J., 2000. *Network robustness and fragility: Percolation on random graphs*. *Phys Rev Lett* 85(25), 5468–5471.

CAMPBELL, J., 2007. *Why would corporations behave in socially responsible ways? An Institutional theory of corporate social responsibility*. *Academy Management Review*, Vol. 32, No. 3, 946–967.

CAO, M., and ZHANG, Q. 2011. *Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance*. *Journal of Operations Management* 29(3), 163–180.

CAREY, S., LAWSON, B., and KRAUSE, D. R. 2011. *Social capital configuration, legal bonds and performance in buyer–supplier relationships*. *Journal of Operations Management* 29(4), 277–288.

CARIDI, M., CRIPPA, L., PEREGO, A., SIANESI, A., and TUMINO, A., 2010. *Do virtuality and complexity affect supply chain visibility?* *International Journal of Production Economics* 127(2), 372–383.

CARROLL, A.B., 1979. *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*. *Academy of Management Review*, 4: 497-505.

\_\_\_\_\_, 1991. *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. *Business Horizons*, 34, July-Aug.: 39-48.

\_\_\_\_\_, 1999. *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. *Business and Society*, 38(3), Sept.: 268-95.

\_\_\_\_\_, 2004. *Managing Ethically with Global Stakeholders: a present and future Challenge*. *Academy of Management Executive*, 18 (2): 114-20.

\_\_\_\_\_, 2006. *Corporate Social Responsibility: A Historical Perspective*, in Marc J. Epstein and Kirk O. Hanson (eds.), *The Accountable Corporation*, vol. 3. Westport, Conn.: Praeger Publishers, 3-30.

CARSON, T. L., 1993. *Does The Stakeholder Theory Constitute a New Kind of Social Responsibility?* *Business Ethics Quarterly*, 3 (2): 171-6.

CARTER, C.R., ENRAM, L.M., and TATE, W., 2007. *The use of social network analysis in logistics research*. *Journal of Business Logistics* 28(1), 137–168.

- CASSIMAN, B., VEUGELERS, R., 2002. *Complementarity in the innovation strategy: Internal R&D, external technology acquisition and cooperation*. Discussion paper series n°. 3284. Centre for Economic Policy Research, Cambridge.
- CASTEL, R. As armadilhas da exclusão. In: BELFIORE-WANDERLEY, M.; BÓGUS, L.; YAZBEK, M.C. (Org.). *Desigualdade e a questão social*. 2 ed. São Paulo: EDUC, 2000. p. 17-50.
- CASTELLS, M., 2005. *Sociedade em rede*. Volume I, segunda edição, Paz e Terra, São Paulo.
- CHEN, F., DRESNER, Z., RYAN, J.K., SIMCHI-LEVI, D., 2000. *Quantifying the bullwhip effect in a simple supply chain: the impact of forecasting, lead times, and information*. *Management Science* 46 (3), 436–443.
- CHEN, I.J., PAULRAJ, A., and LADO, A.A., 2004. *Strategic purchasing, supply management, and firm performance*. *Journal of Operations Management* 22(5), 505–523.
- CHEUNG, M.S., MYERS, M.B. and MENTZER, J.T., 2010. *Does relationship learning lead to relationship value? A cross-national supply chain investigation*. *Journal of Operational Management* 28(6), 472–487.
- CHOI, T.Y., DOOLEY, K.J. and RUNGTUSANATHAM, M., 2001. *Supply networks and complex adaptive systems: Control versus emergence*. *Journal of Operational Management* 19(3), 351–366.
- \_\_\_\_\_ and HONG, Y., 2002. *Unveiling the structure of supply networks: Case studies in Honda, Acura, and DaimlerChrysler*. *Journal of Operational Management* 20(5), 469–493.
- \_\_\_\_\_ and D.R. KRAUSE, 2006. *The supply base and its complexity: Implications for transaction costs, risks, responsiveness, and Innovation*. *Journal of Operational Management* 24(5) (2006), 637–652.
- \_\_\_\_\_ and KIM, Y. 2008. *Structural embeddedness and supplier management: A network perspective*. *Journal of Operational Management* v. 44, n. 4, p. 5–13.
- \_\_\_\_\_ and WU, Z. 2009a. *Triads in supply networks: Theorizing buyer–supplier–supplier relationships*. *Journal of Operational Management* 45(1), 8–25.
- \_\_\_\_\_ 2009b. *Go ahead, leap: Triads and their practical and theoretical import in response to To leap or not to leap: Triads as arbitrary subsets of networks of connected dyads*. *Journal of Purchasing Supply Management* 15(4), 269–270.
- CHOPRA, S., SODHI, M.S., 2004. *Managing risk to avoid supply-chain breakdown*. *MIT Sloan Management Review* 46 (1), 53–62.
- CLARCKSON, M., 1995. *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*. *Academy of Management Review*, 92: 105-8.
- Clarkson Center for Business Ethics, 1999. *Principles of Stakeholders Management*. Toronto: Joseph L. Rotman School of Management, disponível em <http://www.mgmt.utoronto.ca/%7Estake/Principles.htm>. Acessado em 20jun2013.

CLOUTIER, R., MULLER, G., VERMA, D., NILCHIANI, R., HOLE, E. and BONE, M. 2010. *The concept of reference architectures*. Syst Eng 13(1), 14–27.

COLEMAN, J.S., 1973. *The Mathematics of Collective Action*. Aldine, Chicago.

COLLINS, S.T., YASSINE, A.A. and BORGATTI, S.P. 2009. *Evaluating product development systems using network analysis*. Syst Eng 12(1), 55–68.

CONTEXT. 2006. *Global Corporate Responsibility Trends*. London: Context.

COOPER, M.C., LAMBERT, D.M., PAGH, J.D., 1997. *Supply chain management: more than a new name for logistics*. The International Journal of Logistics Management 8 (1), 1–14.

CORSTEN, D., GRUEN, T., and PEYINGHAUS, M., 2011. *The effects of supplier-to-buyer identification on operational performance—an empirical investigation of interorganizational identification in automotive relationships*, Journal of Operational Management 29(6), 549–560.

COULON, A. Etnometodologia. Petrópolis. Vozes, 1995.

COUSINS, P.D. and MENGUC, B. 2006. *The implications of socialization and integration in supply chain management*. Journal of Operational Management 24(5), 604–620.

COX, A., SANDERSON, J. and WATSON, G. 2001. *Supply chains and power regimes: Toward an analytic framework for managing extended networks of buyer and supplier relationships*. Journal of Supply Chain Management 37(2), 28–35.

\_\_\_\_\_, SANDERSON, J., WATSON, G., 2006. *Supply chains and power regimes: toward an analytic framework for managing extended networks of buyer and supplier relationships*. Journal of Supply Chain Management 37 (2), 28–35.

CRANE, A., and MATTEN, D., 2005. *Corporate Citizenship: Missing the Point or Missing the Boat?* Academy of Management Review, 30 (4): 691-4.

\_\_\_\_\_ and SPENCE, L. 2007. *Corporate Social responsibility; readings and cases in Global Context*. London: Routledge.

CRAMER, J., JONKER, J., HEIJDEN, A. 2004. *Making Sense of Corporate Social Responsibility*. Journal of Business Ethics 55:215–222, 2004.

CROXTON, K.L., GARCÍA-DASTUGUE, S.J., Lambert, D.M., Rogers, D.S., 2001. *The supply chain management processes*. The International Journal of Logistics Management 12 (2), 13–36.

CROOK, C., 2005. *The Good Company*. The Economist, 374, 22 jan.: p.20.

DANESE, P., 2010. *Towards a contingency theory of collaborative planning initiatives in supply networks*, International Journal of Production Res 49(4), 1081–1103.

DAVIS, K., 1960. *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?* California Management Review, 2, spring: 70-6.

\_\_\_\_\_ and BLOMSTROM, R. L., 1966. *Business and its environment*. New York: McGrawHill.

\_\_\_\_\_, 1967. *Understanding the Social Responsibility Puzzle: What does the Businessman Owe to Society?* Business Horizons, 10, winter: 45-50.

\_\_\_\_\_, 1973. *The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities*. Academy of Management Journal, 16: 312-22.

\_\_\_\_\_, 1975. *Five propositions for Social Responsibility*. Business Horizons, 18 (3): 19-24.

DAWKINS, J., LEWIS, S., 2003. *CSR in Stakeholder Expectations: And Their Implication for Company Strategy*. Journal of Business Ethics 44 : 185–193, 2003.

DE BAKKER, G. A., GROENWEGEN, P. and DEN HOND, F., 2005. *A Bibliometric Analysis of 30 years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance*. Business and Society, 44(3): 282-317.

DETONI, A. and NASSIMBENI, G., 1995. *Supply networks—genesis, stability and logistics implications—a comparative-analysis of 2 districts*. Omega 23(4), 403–418.

DIMAGGIO, P., LOUCH, H., 1998. *Socially embedded consumer transactions: for what kinds of purchases do people most often use networks?* American Sociological Review 63, 619–637.

DONALDSON, T. and DUNFEE, T. W. 1994. *Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory*. Academy of Management Review, 19: 252-84.

\_\_\_\_\_, 1999. *Ties that Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*. Boston: Harvard Business School Press.

\_\_\_\_\_, and PRESTON, L. E., 1995. *The Stakeholder theory of The Corporation: Concepts, Evidence and Implications*. Academy of Management Review, 20 (1): 65-91.

DRUCKER, P. 1954. *The Practice of Management*. New York: Harper.

\_\_\_\_\_, 1984. *The New Meaning of Corporate Social Responsibility*. California Management Review, 26: 53-63.

DUNHAM, L. FREEMAN, R. E. and LIEDTKA, J., 2006. *Enhancing Stakeholder Practice: A Particularized Exploration of the Community*. Business Ethic Quarterly, 16 (1): 23-42.

DYER, J.H., 1996. *Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry*. Strategic Management Journal 17(4), 271–291.

\_\_\_\_\_ and NOBEOKA, K., 2000. *Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case*. Strategic Management Journal 21(3), 345–367.

\_\_\_\_\_ and HATCH, N.W., 2004. *Using supplier networks to learn faster*. MIT Sloan Management Rev 45(3), 57–63.

- \_\_\_\_\_, SINGH, H., 1998. *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*. *Academy of Management Review* 23(4): 660–679.
- EBEL, H., DAVIDSEN, J., BORNHOLDT, S., 2002. *Dynamics of social networks*. *Complexity* (Special Issue: Complex Adaptive Systems: Part I) 8 (2), 24–27.
- EILBIRT, H. and PARKET, I. R. 1973. *The Current Status of Corporate Social Responsibility*. *Business Horizons*, 16, Aug.: 5-14.
- ELKINGTON, J., 1994. *Our common world*. Gabriola Island, Canada: New Society Publishers.
- \_\_\_\_\_, 1998. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business*. Gabriola Island, Canada: New Society Publishers.
- EPSTEIN, E., 1989. *Business Ethics, Corporate Good Citizenship and The Corporate Social Policy Process: A View from the United States*. *Journal of Business Ethics*. 8 (8): 583-95.
- ERISKSEN, E. and WEIGARD, J., 2000. *The End of Citizenship?* in C. McKinnon and I. Hampser-Monk (eds.), *The Demands of Citizenship* London: Continuum, 13-24.
- EVAN, W.M. and FREEMAN, R.E., 1988, *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism*. in T.L. Beauchamp and N.E. Bowie (eds.), *Ethical Theory and Business*, 3rd edition (Englewood Cliffs), pp. 97–106.
- EVERETT, M.G., 1985. *Role similarity and complexity in social networks*. *Social Networks* 7, 353–359.
- \_\_\_\_\_ and BORGATTI, S.P., 1999. *The centrality of groups and classes*. *Journal of Mathematical Sociology* 23 (3), 181–201.
- FAGERSTRÖM, B. and OLSSON, L.E., 2002. *Knowledge management in collaborative product development*, *Syst Eng* 5(4) (2002), 274–285.
- FERGUSON, R.J., PAULIN, M., BERGERON, J., 2005. *Contractual governance, relational governance, and the performance of interfirm service exchanges: the influence of boundary-spanner closeness*. *Journal of the Academy of Marketing Science* 33 (2), 217–234.
- FIORI, J.L., 1995. *Globalização, Estados Nacionais e Políticas Públicas: Em busca do dissenso perdido: ensaios críticos sobre a festejada crise do Estado*. Rio de Janeiro: Insight Editorial, 1995. p. 195-214.
- FLEMING, ROBERTS, GARSTEN, 2011. *In Search of Corporate Social Responsibility: Introduction to especial issue*. *Organization* 20(3) 337–348. School of Business and Management, Queen Mary College, London, Mile End, E1 4NS, London, UK.
- FORMAN, M. and JORGENSEN, M.S., 2004. *Organising environmental supply chain management –experience from a sector with frequent product shifts and complex product chains: the case of the Danish textile sector?*, *Greener Management International*, Vol. 45, pp. 43-62.



FRANKEL,R., BOLUMOLE,Y.A., ELTANTAWY, R.A, PAULRAJ, A. and GUNDLACH, G.T., 2008. *The domain and scope of SCM's foundational disciplines insights and issues to advance research*, Journal of Business Logistics 29(1), 1–30.

FREEMAN, R. E. and REED, D., 1983. *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*. in C. Huizinga (ed.), *Corporate Governance: A definitive Exploration of the Issues*. Los Angeles: UCLA Extension Press.

\_\_\_\_\_, 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

\_\_\_\_\_ and GILBERT Jr., D. R., 1988. *Corporate Strategy and the Search for Ethics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

\_\_\_\_\_ and EVAN, W.M., 1990. *Corporate governance: A stakeholder approach*. Journal of Behavioral Economics, 19(4): 337-359.

\_\_\_\_\_ and LIEDTKA, J., 1990. *Corporate Social responsibility: A Critical Approach*. Business Horizons, 34 (4): 92-9.

\_\_\_\_\_ and LIEDTKA, J., 1991. *Corporate Social Responsibility: A critical approach*. Business Horizons, 34 (4), 92-98.

\_\_\_\_\_, 1994. *The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions*. Business Ethics Quarterly, 4 (4): 409-29.

\_\_\_\_\_, 1995. *Stakeholder Thinking: The State of The Art*, in J. Nasi (ed.), *Understanding Stakeholder Thinking*. Helsinki: LSR-Julkaisut Oy, 35-46.

\_\_\_\_\_, 1997. *A Stakeholder Theory of Modern Corporation*, in T. L. Beauchamp and N. E. Bowie (eds.), *Ethical Theory and Business*, 5<sup>th</sup> ed.: Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 66-76.

\_\_\_\_\_, 1999. *Divergent Stakeholder Theory* Academy of Management Review, 24 (2): 233-6.

\_\_\_\_\_, 2010. *Strategic management: A Stakeholder approach*. Cambridge University Press.

\_\_\_\_\_ and PHILLIPS, R. A., 2002. *Stakeholder Theory: A Libertarian Defense*. Business Ethics Quarterly, 12 (3): 331-49.

\_\_\_\_\_, and WICKS, A. C. and PARMAR, B. 2004. *Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revised”*. Organization Science, 15 (3): 364-9.

\_\_\_\_\_, and VELAMURI, R., 2006. *A new Approach to CSR: Company Stakeholder responsibility*, in A. Kakabdse and M. Morsing (eds), *Corporate Social responsibility (CSR): reconciling Aspirations with Application*, Basingstoke palgraveMac Milan, 9-23.

\_\_\_\_\_ et al., 2008. *Business School Research: Some Preliminary Suggestions*. Disponível em [http://www.iese.edu/en/files/6\\_40759.pdf](http://www.iese.edu/en/files/6_40759.pdf), acessado em março de 2013.

\_\_\_\_\_ et al., 2014. *Leveraging the Creative Arts in Business Ethics Teaching*. Journal Business Ethics.

- FREEMAN, L.C., 1977. *A set of measures of centrality based on betweenness*. *Sociometry* 40, 35–41.
- \_\_\_\_\_, 1979. *Centrality in social networks: conceptual clarification*. Social Freeman, L.C., 1980. The gatekeeper, pair-dependency and structural centrality. *Quality and Quantity* 14 (4), 585–592. *Networks* 1, 215–239.
- \_\_\_\_\_, 1983. *Spheres, cubes, and boxes: graph dimensionality and network structure*. *Social Networks* 5, 139–156.
- \_\_\_\_\_, 1996. *Some antecedents of social network analysis*. *Connections*, v. 19, n. 1, p. 39-42.
- FREITAS, Henrique M. R de; OLIVEIRA, Mirian. Uma aplicação de grupo focal: planejamento versus realização, 1998.
- FRENKEN, K., 2000. *A complexity approach to innovation networks. The case of the aircraft industry (1909–1997)*. *Research Policy* 29 (2), 257–272.
- FRIEDMAN, M. and FRIEDMAN, R. 1962. *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- FRIEDMAN, M. 1970. *The Social Responsibility of The Business is to increase its Profits*. *New York Times Magazine*, 13 set.: 32-3, 122, 126.
- FROHLICH, M.T., WESTBROOK, R., 2002. *Demand chain management in manufacturing and services: web-based integration, drivers and performance*. *Journal of Operations Management* 20, 729–745.
- GALASKIEWICZ, J., 2011. *Studying supply chains from a social network perspective*, *Journal of Supply Chain Management* 47(1), 4–8.
- GARFINKEL, H. *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1967.
- GARRIGA, E. and MELÉ, D., 2004. *Corporate Social responsibility Theories: Mapping Territory*. *Journal of Business Ethics*, 53 (1-2), Aug.:51-71.
- GHOSHAL, S. , 2005. *Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices*. *Academy of Management Learning and Education* 4(1), 75-91.
- GIANNAKIS M. and CROOM, S.R., 2004. *Toward the development of a supply chain management paradigm: A conceptual framework*, *Journal of Supply Chain Management* 40(2), 27–37.
- GLANZER, M., GLASER, R., 1959. *Techniques for the study of group structure and behavior*. I. Analysis of structure. *Psychological Bulletin* 56, 317–331.
- GOKPINAR, B., HOPP, W. and IRAVANI, S., 2010. *The impact of misalignment of organizational structure and product architecture on quality in complex product development*, *Management Sci* 56(3), 468–484.
- GOLICIC, S. and MENTZER, J., 2006. *An empirical examination of relationship magnitude*, *J Bus Logistics* 27(1) (2006), 81–108.

- GRANOVETTER, M., 1985. *Economic action and social structure: A theory of embeddedness*, American Journal of Sociology, 91, pp. 481–510.
- GRAYSON, D., HODGES, A., 2004. Corporate Social Opportunity. Greenleaf Newsletter.
- GUIDOLIN et al., 2010. Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade. Biblioteca digital BNDES. Disponível em <[https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2477/1/BS%2031\\_Ind%C3%BAstria%20cal%C3%A7adista%20e%20estrat%C3%A9gias%20de%20fortalecimento%20da%20competitividade\\_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2477/1/BS%2031_Ind%C3%BAstria%20cal%C3%A7adista%20e%20estrat%C3%A9gias%20de%20fortalecimento%20da%20competitividade_P.pdf)>. Acessado em 10 de maio de 2015.
- GULATI, R., 1998. *Alliances and networks*, Strategic Management Journal, 19(4), pp. 293–317.
- \_\_\_\_\_, 1999. *Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation*. Strategic Management Journal 20 (5), 397–420.
- GUTHEY, E., MORSEY, M., 2014. *CSR and the mediated emergence of strategic ambiguity*. Journal of Business Ethics 120: 555-569.
- HAKIMI, S., 1965. *Optimum locations of switching centers and the absolute centers and medians of a graph*. Operations Research 12, 450–459.
- HAMERI, A. and PAATELA, A., 2005. *Supply network dynamics as a source of new business*. International Journal of Production Economics 98(1), 41–55.
- HANDY, C., 2002. *What's Business For?* Harvard Business Review, 80 (12: 49-55).
- HANNEMAN, R. and RIDDLE, M., 2005. *Introduction to Social Network Methods*. Riverside, CA: University of California, Riverside
- HARLAND, C., LAMMING, R. and COUSINS, P., 1999. *Developing the concept of supply strategy*, Int J Oper Prod Management 19(7) (1999), 650–673.
- \_\_\_\_\_, and KNIGHT, L., 2001. *Supply network strategy—role and competence requirements*, International Journal of Operations and Production Management 21(4), 476–489.
- \_\_\_\_\_, LAMMING, R., ZHENG, J. and JOHNSEN, T., 2001. *A taxonomy of supply networks*, Journal of Supply Chain Management 37(4), 21–27.
- \_\_\_\_\_, JURONG, Z., JOHNSEN, T. and LAMMING, R., 2004. *A conceptual model for researching the creation and operation of supply networks*, Br Journal Management 15(1), 1–21.
- HARRIS, J., and FREEMAN, E., 2008. *The impossibility of the separation thesis: A response to Joakim Sandberg*. Business Ethics Quarterly, Volum 18, Issue 4. ISSN 1052-15. Pp 541-548.
- HASSAN, M., 2006. *Engineering supply chains as systems*. Syst Eng 9(1) (2006), 73–89. Organization Science, 10(2): 199-212.
- HEGEL, 1969. *Science of Logics*. Philosophical research online.

HENDERSON, R., CLARK, K., 1990. *Architectural Innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms*. *Administrative Science Quarterly* 35, 9–30.

HENDRICKS, K., SINGHAL, V., 2003. *The effect of supply chain glitches on shareholder value*. *Journal of Operations Management* 21 (5), 501–522.

\_\_\_\_\_, 2005. *An empirical analysis of the effect of supply chain disruptions on long-run stock price performance and equity risk of the firm*. *Production and Operations Management* 14 (1), 35–52.

HIRSCH, P. M. and LEVIN, D. Z. 1999. *Umbrella Advocates versus Validity Police: A Life-Cycle model*. M. Holweg and F.K. Pil, *Theoretical perspectives on the coordination of supply chains*, *J Oper Management* 26(3), 389–406.

HUSTED, B. W. and SALAZAR, J. D., 2006. *Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance*. *Journal of Management Studies*, 43 (1):75-91.

IANSITI, M., 2000. *How the incumbent can win: managing technological transitions in the semiconductor industry*. *Management Science* 46 (2), 169–185.

IBARRA, H., 1993. *Network centrality, power, and innovation involvement: determinants of technical and administrative roles*. *Academy of Management Journal* 36, 471–501.

INSTITUTO ETHOS, 2006. *Manual responsabilidade social das empresas: primeiros passos*. São Paulo: Ethos.

IRELAND, R. and WEBB, J., 2007. *A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains*, *J Oper Management* 25(2), 482–497.

JENKINS, R., 2005. *Globalization, corporate social responsibility and poverty*. *International Affairs*, 81: 525–540.

JENSEN, M., 2000. *Value Maximization, Stakeholder Theory, and The Corporate Objective Function*, in M. Beer and N. Nohria (eds.), *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press, 37-58.

\_\_\_\_\_ and MECKLING, W., 1976. *Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Cost, and Capital Structure*. *Journal of Financial economics*, 3, Oct.: 305-60.

JONATHAN, B., CHRISTINE, S., ANNK, B., 2013. *Strategic cognition and issue salience: toward an explanation of firm responsiveness to stakeholder concerns*. *Academy of Management Review*, Vol. 38 Issue 3, p352-376.

JONES, T., 1980. *Corporate Social Responsibility Revisited*. *California Management Review*, spring: 59-67.

JONES, J., FELPS, M., 2013. *Shareholder Wealth Maximization and Social Welfare: A Utilitarian Critique*. *Business Ethics Quarterly*. Apr2013, Vol. 23 Issue 2, p207-238.

- KAUFFMAN, S., 1993. *The Origins of Order: Self-Organization and Selection in Evolution*. Oxford University Press, New York.
- KEIM, G., 1978. *Corporate Social Responsibility: An Assessment of the Enlightened Self-Interest Model*. *Academy of Management Review*, 3 (1): 32-40.
- KIM, T., SWAMINATHAN, O., 2006. *Framing interorganizational network change: a network inertia perspective*. *Academy of Management Review* 31, 704–720.
- KIM, Y., CHOI, T. YAN, T. and DOOLEY, K., 2011. *Structural investigation of supply networks: A social network analysis approach*. *Journal of Operations Management* 29(3), 194–211.
- KINDER, T., 2003. *Go with the flow—a conceptual framework for supply relations in the era of the extended enterprise*. *Res Policy* 32(3), 503–523.
- KLEINDORFER, P., SAAD, G.H., 2005. *Disruption risk management in supply chains*. *Production and Operations Management* 14 (1), 53–68.
- KLIBI, W., MARTEL, A. and Guitouni, A., 2010. *The design of robust valuecreating supply chain networks: A critical review*, *European Journal of Operations Research*, 203(2), 283–293.
- KLONOSKI, R. J., 1991. *Foundational Considerations in The Corporate Social Responsibility Debat*. *Business Horizons*, 34 (4): 9-18.
- KOTABE, M., MARTIN, X. and DOMOTO, H., 2003. *Gaining from vertical partnerships: Knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the US and Japanese automotive industries*, *Strategic Management J* 24(4) (2003), 293–316.
- KPMG. 2005. *International Survey of Corporate Responsibility reporting*. Amsterdam: KPMG.
- KRACKHARDT, D., 1990. *Assessing the political landscape: structure, cognition, and power in organizations*. *Administrative Science Quarterly* 92, 142–154.
- KRAUS, P., BRTITZELMAIER, B. 2012. *A literature review on corporate social responsibility: definitions, theories and recent empirical research*. *International Journal of Management Cases*.
- KRAUSE, D., HANDFIELD R. and TYLER B., 2007. *The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement*. *Journal of Operations Management* 25(2), 528–545.
- KURTZ, L. 1998. *Mr. Markowitz, Meet Mr. Markowitz” – A Review of Studies on Socially Responsible Investing*. *The Investment Research Guide to Socially responsible investing*. *The Colloquium on Socially Responsible Investing*.
- LAWSON, B., Tyler B.B. and COUSINS, P.D., 2008. *Antecedents and consequences of social capital on buyer performance improvement*. *Journal of Operations Management* 26(3), 446–460.

- LAZZARINI, S.G., CHADDAD, F.R., COOK, M.L., 2001. *Integrating supply chain and network analyses: the study of netchains*. *Journal on Chain and Network Science* 1 (1), 7–22.
- LAZONICK, W. and O’SULLIVAN, M. 2000. *Maximizing Shareholder value: A New Ideology for Corporate Governance*. *Economy and Society*, 29 (1): 13-15. Reprinted in: T. Clarke (ed.) 2004. *Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundations of corporate Governance*. London and New York: Routledge, 290-303.
- LEVITT, T., 1958. The dangers of social responsibility. *Harvard business review*, 36 (5): 41-50.
- LEE, H.L., PADMANABHAN, V. and WHANG, S., 1997. *Information distortion in a supply chain: the bullwhip effect*. *Management Science* 43 (4), 546–558.
- \_\_\_\_\_, SO, R., TANG, C.S., 2000. *The value of information in a two-level supply chain*. *Management Science* 46 (5), 626–643.
- \_\_\_\_\_, 2004. *The triple—a supply chain*. *Harvard Business Review* 83, 102–112.
- LEIPZIGER, D. 2003. *The Corporate responsibility Code Book*. Sheffield: Greenleaf.
- LEWIS, C.S. 2003. *Reputation and Corporate Responsibility*. *Journal of Communication Management*, 7(4): 356-64.
- LI, Y. LIU, LI, M. and WU, H., 2008. *Transformational offshore outsourcing: Empirical evidence from alliances in China*, *Journal of Operations Management* 26(2), 257–274.
- \_\_\_\_\_, XIE, E., TEO, H. and PENG, M.W., 2010. *Formal control and social control in domestic and international buyer–supplier relationships*, *Journal of Operations Management* 28(4), 333–344.
- LI, M. and CHOI, T., 2009. *Triads in services outsourcing: Bridge, bridge decay and bridge transfer*. *Journal of Supply Chain Management* 45(3), 27–39.
- LI, G., JI, P., SUN, L. and LEE, W.B., 2009. *Modeling and simulation of supply network evolution based on complex adaptive system and fitness landscape*, *Comput Indus Eng* 56(3), 839–853.
- LOKAM, V.S., 2003. *Graph complexity and slice functions*. *Theory of Computing Systems* 36, 71–88.
- LOGSDON, J. M. and WOOD, D. J. 2002. *Global Corporate Citizenship: From Domestic to Global Level of Analysis*. *Business Ethics Quarterly*, 12(2): 155-87.
- \_\_\_\_\_, 2005a. *Global business Citizenship and Voluntary Codes of Ethical Conduct*. *Journal of Business Ethics*, 59(1-12): 55-67.
- \_\_\_\_\_, 2005b. *Implementing Global Business Citizenship: Multi-Level Motivations*, in J. Hooker (ed.), *international Corporate Responsibility: Exploring the Issues*. Pittsburgh: Carnegie Mellon university Press.

- MAIER M.W., 2006. *System and software architecture reconciliation*. Syst Eng 9(2), 146–159.
- LANGE, DONALD; WASHBURN, NATHAN T., 2012. *Understanding attributions of corporate social responsibility*. Academy of Management Review, Vol. 37 Issue 2, p300-326.
- LINDGREN, P., JORGENSEN, R., 2012. *Towards a Multi Business Model Innovation Model*. Journal of Multi Business Model Innovation and Technology, 1–22.
- LUND-THOMSEN, P., 2004. *Towards a critical framework on corporate social and environmental responsibility in the south: the case of Pakistan*, Development, 47(2), pp. 106–113.
- MAMIC, I., 2005. *Managing global supply chain: The sports footwear, apparel and retail sectors*. Journal of Business Ethics, 59, 81—100.
- MARCZYK, J., 2006. *Measuring and tracking complexity*. In: Proceedings of the Sixth International Conference on Complex Systems , June 25–30. New England Complex Systems Institute, Boston, MA, USA.
- MARTINS, Rosilda Baron. Metodologia científica: como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos. Curitiba: Juruá, 2004.
- MARSDEN, P.V., 2002. *Egocentric and sociocentric measures of network centrality*. Social Networks 24 (4), 407–422.
- MATTEN and CHAPPLE, W. 2003. *Behind the Mask: Revealing the True face of Corporate Citizenship*. Journal of Business Ethics, 45(1-2): 109-20.
- \_\_\_\_\_ and CRANE, A. 2005. *Corporate Citizenship: Towards an extended Theoretical Conceptualization*. Academy of Management Review, 30(1): 166-79.
- MARTINEZ M.T., FOULETIER P., PARK K.H., and FAVREL J., 2001. *Virtual enterprise—organisation, evolution and control*. International Journal of Production Economics 74(1–3), 225–238.
- McINTOSH, M. LEIPZIGER, D., JONES, K., and COLEMAN, G. 1998. *Corporate Citizenship: Successful Strategies for Responsible Companies*. London: Financial Times.
- McWILLIAMS, A., and SIEGEL, D. 2001. *Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective*. Academy of Management Review, 26(1): 117-27.
- McGUIRE, JOSEPH W. 1963. *Business & Society*. New York: McGraw-Hill.
- MIN, H. and ZHOU, G., 2002. *Supply chain modeling: Past, present and Future*. Comput Indust Eng 43(1–2), 231–249.
- MINTZBERG, H. 1983. *The Case for Corporate Social Responsibility*. Journal of Business Strategy, 4(2): 3-15.
- MIZRUCHI, S.M., 1994. *Social network analysis: recent achievements and current controversies*. Acta Sociologica 37 (4), 329–343.

- MOON, M., CRANE, A. and MATTEN, D. 2005. *Can Corporations be Citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society*. *Business Ethics Quarterly*, 15(3): 429-53.
- MOZZATO, A., GRZYBOVSKI, D. 2011. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. *RAC*, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago. 2011.
- MURRAY, K. B and MONTANARI, J. B. 1986. *Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory*. *Academy of Management review*, 11(4): 815-27.
- NAIR A., NARASIMHAN R. and CHOI, T.Y., 2009. *Supply networks as a complex adaptive system: Toward simulation-based theory building on evolutionary decision making*, *Decision Sci* 40(4), 783–815.
- \_\_\_\_\_ and VIDAL, J.M., 2010. *Supply network topology and robustness against disruptions—an investigation using multi-agent model*, *International Journal of Production Res* 49(5), 1391–1404.
- NIEMINEN, J., 1973. *On the centrality in a directed graph*. *Social Science Research* 2, 371–378.
- NOBEOKA, K., 1996. *Alternative component sourcing strategies within the manufacturer-supplier network: benefits of quasi-market strategy in the Japanese automobile industry*. *Kobe Economic and Business Review* 41, 69–99.
- NYAGA, G.N., WHIPPLE, J.M., and LYNCH, D.F., 2010. *Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?* *J Oper Management* 28(2), 101–114.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). 2011. *Corporate Responsibility: Private Initiatives and Public Goals*. Paris: OECD.
- ORMEROD, R., ULRICH, W., 2013. *Operational research and ethics: a literature review*. *European Journal of Operational Research*.
- ORLITZSKY, M. SWANSON, D., 2012. *Assessing stakeholder satisfaction: Toward a supplemental measure of corporate social performance as reputation*. *Corporate Reputation Review*.
- OSORIO, C.A., DORI, D. and SUSSMAN, J., 2011. *COIM: An object-process based method for analyzing architectures of complex, interconnected, large-scale socio-technical systems*, *Syst Eng* 14(4), 364–382.
- OKE, A., IDIAGBON-OKE, M. and WALUMBWA, F., 2008. *The relationship between brokers' influence, strength of ties and npd project outcomes in innovation-driven horizontal networks*, *Journal of Operations Management* 26(5), 571–589.
- \_\_\_\_\_, 2010. *Communication channels, innovation tasks and npd project outcomes in innovation-driven horizontal networks*, *J Oper Management* 28(5), 442–453.



- PARKER, G.G., ANDERSON, E.G., 2002. *From buyer to integrator: the transformation of the supply-chain manager in the vertically disintegrating firm*. *Production and Operations Management* 11 (1), 75–91.
- PATHAK, S.D., DAY, J.M., SAWAYA, W.J. and KRISTAL, M.M., 2007. *Complexity and adaptivity in supply networks: Building supply network theory using a complex adaptive systems perspective*. *Decision Science* 38(4), 547–579.
- \_\_\_\_\_, DILLS, D.M. and MAHADEVAN, S., 2009. *Investigating population and topological evolution in a complex adaptive supply network*. *Journal of Supply Chain Management* 45(3), 54–57.
- PAULRAJ, A., LADO, A.A. and CHEN, I.J., 2008. *Interorganizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyersupplier relationships*, *Journal of Operations Management* 26(1), 45–64.
- PECK, H., 2006. *Reconciling supply chain vulnerability, risk and supply chain management*. *Int J Logistics Res Appl* 9(2), 127–142.
- PEDERSEN, E.R. and ANDERSEN, M., 2006. *Safeguarding corporate social responsibility (CSR) in global supply chains: how codes of conduct are managed in buyersupplier relationships*, *Journal of Public Affairs*, Vol. 6 Nos 3/4, pp. 228-40.
- PEDROSO, M.C. and NAKANO, D., 2009. *Knowledge and information flows in supply chains: A study on pharmaceutical companies*, *International Journal of Production Economics* 122(1), 376–384.
- PELOZA, J., CHANG, J., 2011. *How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review*. *Journal of the Academy Marketing Science* (2011) 39:117 –135.
- PETTIT, T.J., FIKSEL, J. and CROXTON, K.L., 2010. *Ensuring supply chain resilience: Development of a conceptual framework*, *Journal of Business Logistics* 31(1), 1–21.
- PHILLIPS, R. A. 1997. *Stakeholder Theory and a Principle of Fairness*. *Business Ethics Quarterly* 7(1): 51-66.
- \_\_\_\_\_, FREEMAN, E. and WICKS, A. C. 2003. *What Stakeholder Theory is Not*. *Business Ethics Quarterly*, 13(1):479-502.
- \_\_\_\_\_ and KRAMER, M. R. 2002. *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. *Harvard Business Review*, 80(12): 56-69.
- \_\_\_\_\_ 2006. *Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. *Harvard Business Review*, 84(12):78-92.
- POLLOCK, T.G., PORAC, J.F., WADE, J.B., 2004. *Constructing deal networks: brokers as network “architects” in the US IPO market and other examples*. *The Academy of Management Review* 29 (1), 50–72.

- POWELL, W., DiMAGGIO, P., 1983. *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. American Sociological Review, 1983. Vol 48. Apr (147-160).
- POWELL, W.W., KOPUT, K.W., SMITH-DOERR, L., 1996. *Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology*. Administrative Science Quarterly 41 (1), 116–145.
- PRAHALAD, C. K., 2003. *Strategies for The Bottom Line of The Economic Pyramid: India as a Source of innovation*. Reflections: The SOL Journal, 3(4): 6-18.
- PRESTON, L. and POST, J. E., 1975. *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- \_\_\_\_\_, 1981. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, vol. 1. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- \_\_\_\_\_ and SAPIENZA, H. J., 1990. *Stakeholder Management and Corporate Performance*. Journal of Behavioral Economics, 19:361-75.
- PRESTON, C., COLEMAN, A. Optimal number of response categories in rating scales: reliability, validity, discriminating power and respondent preferences. Acta Psychologica. N. 104, p. 1-15, 2000.
- PROCTOR, C.H., LOOMIS, C.P., 1951. *Analysis of sociometric data*. In: Jahoda, M., Deutsch, M., Cook, S.W. (Eds.), *Research Methods in Social Relations*. Dryden Press, New York, pp. 561–586.
- PROVAN, K.G., 1983. *The federation as an interorganizational network*. Academy of Management Review 8 (1), 79–89.
- \_\_\_\_\_ and MILWARD, H.B., 1995. *A preliminary theory of network effectiveness: a comparative study of four community mental health systems*. Administrative Science Quarterly 40 (1), 1–33.
- \_\_\_\_\_, FISH A. and SYDOW J., 2007. *Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks*, J Management 33(3), 479–516.
- PUDLÁK, P., RÖDL, V., 1992. *A combinatorial approach to complexity*. Combinatorica 14, 221–226.
- \_\_\_\_\_, 1994. *Some combinatorial-algebraic problems from complexity theory*. Discrete Mathematics 136, 253–279.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ and SAVICKY, P., 1988. *Graph complexity*. Acta Informatica 25, 515–535.
- ROBERTS, J., 2003. *The manufacture of corporate social responsibility: Constructing corporate sensibility*. Organization, 10: 249–265.
- RODRIGUEZ, M., FERNANDEZ, M., SIMONETTI, B., 2015. *The social, economic and environmental dimensions of corporate social responsibility: the role played by consumers and potential entrepreneurs*. International Business Review.

- ROSANVALLON, P. A nova questão social: repensando o Estado Providência. Brasília: Instituto Teotônio Vilela, 1998. 170 p.
- ROSS, S. 1973. *The Economy Theory of The Agency: The Principal's Problem*. American Economic Review, 63: 134-9.
- ROUSE, W.B., 2005. *Enterprises as systems: Essential challenges and approaches to transformation*, Syst Eng 8(2) (2005), 138–150.
- RUDBERG, M. and OLHAGER J., 2003. *Manufacturing networks and supply chains: An operations strategy perspective*, Omega 31(1), 29–39.
- SABIDUSSI, G., 1966. *The centrality index of a graph*. Psychometrika 31, 581–603.
- SAGE, A. P. and ROUSE W. B. (Editors), *Handbook of systems engineering and management*, 2nd edition, Wiley, Hoboken, NJ, 2009.
- SAHLIN-ANDERSSON, K. 2006. *Corporate Social responsibility: A trend and a Movement, but of What and for What?* Corporate Governance, 6(5): 595-608.
- SAID, R., SULAIMAN, M., AHMED, N., 2013. *Do fund managers perceive environmental information useful? An empirical study from Malaysia*. Journal of Cleaner Production 52 281-188.
- SANDBERG, J. 2008a. *Understanding the Separation Thesis*. Business Ethics Quarterly 18(2): 213-32.
- SANDBERG, J. 2008b. *The tide is turning on the separation thesis?* Business Ethics Quarterly, Volume 18, Issue 4. ISSN 1052-150X. pp 561-565.
- SAMADDAR, S., NARGUNDKAR, S. and DALEY, M., 2006. *Interorganizational information sharing: The role of supply network configuration and partner goal congruence*, Eur J Oper Res 174(2),744–765.
- SCIARELLI, M. e TANI, M., 2013. *Network Approach and Stakeholder Management*. Business Systems Review, Volume 2 – Issue 2.
- SCOTT, J., 2000. *Social Network Analysis: A Handbook*. Sage Publications, London S.A. Sheard and A. Mostashari, Principles of complex systems for Syst Eng, Syst Eng 12(4), 295–311.
- SCHELLING, T. 1960. *Strategy of conflict*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- \_\_\_\_\_, 1980. *The Strategy of Conflict*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- SCHWARTZ, M. S. and CARROLL, A. B., 2003. *Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach*. Business Ethics Quarterly, Oct.: 13(4): 503-30.
- SCHULTZ, f., CASTELLÓ, i., MORSING, m., 2013. *The construction of corporate social responsibility in network societies: a communication view*. Journal of Business Ethics (2013)

115:681–692.

SETHI, S. P. 1975. *Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytic Framework*. California Management Review, 17(3): 58-64.

SHAW, M.E., 1954. *Group structure and the behavior of individuals in small groups*. Journal of Psychology 38, 139–149.

SCHILLING, M.A. and PHELPS, C.C., 2007. *Interfirm collaboration networks: The impact of large-scale network structure on firm innovation*, Management Sci 53(7), 1113–1126.

SCHOUTEN, A.P., VALKENBURG, P.M. and PETER, J., 2007. *Precursors and underlying processes of adolescents online self-disclosure: Developing and testing an ‘Internet-attribute-perception’ model*. Media Psychology, 10, 292–314.

SHUILI, D., VALERIE, S., ADAM, L., SANKAR, S., 2013. *The Roles of Leadership Styles in Corporate Social Responsibility*. Journal of Business Ethics. Vol. 114 Issue 1, p155-169.

SLOB, B. and OLDENZIEL, J., 2003. *Coffee and Codes: Overview of Codes of Conduct and Ethical Trade Initiatives in the Coffee Sector*. Amsterdam, The Netherlands: SOMO (Centre for Research on Multinational Corporations).

SKILTON, P. F. and ROBINSON, J. L., 2009. *Traceability and normal accident theory: How does supply network complexity influence the traceability of adverse events?* Journal of Supply Chain Management 45(3), 40–53.

SMARTT, C. and FERREIRA, S., 2011. *Constructing a general framework for systems engineering strategy*, Syst Eng 15(2), 140–152.

SMITH, W. J. and HIGGINS, M. 2000. *Cause-Related Marketing: Ethics and The Ecstatic*. Business and Society, 39(3): 304-22.

SOLOMON, C. R. 1992. *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*. New York: Oxford University Press.

SPENCER, J.W., 2003. *Global gatekeeping, representation, and network structure: a longitudinal analysis of regional and global knowledge-diffusion networks*. Journal of International Business Studies 34 (5), 428–442.

STERNBERG, E. 2000. *Just Business Ethics in Action*, 2<sup>nd</sup> ed. Oxford: Oxford University Press.

STROGATZ, S.H., 2001. *Exploring complex networks*. Nature 410 (6825), 268–276.

SWANSON, D. L. 1995. *Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model*. Academy of Management Review, 20(1): 43-64.

SURANA, A., S. Kumara, M. Greaves, and U.N. Raghavan, 2005. *Supply chain networks: A complex adaptive systems perspective*, International Journal of Production Research 43(20), 4235–4265.

- SURROCA, JORDI; TRIBÓ, JOSEP A.; ZAHRA, SHAKER A., 2013. *Stakeholder pressure on mnes and the transfer of socially irresponsible practices to subsidiaries*. *Academy of Management Journal*, Vol. 56 Issue 2, p549-572.
- TERJESEN, S., PATEL, P.C. and COVIN J.G., 2011. *Alliance diversity, environmental context and the value of manufacturing capabilities among new high technology ventures*. *Journal of Operations Management* 29(1–2), 105–115.
- TICHY, N.M., TUSHMAN, M.L., FOMBRUN, C., 1979. *Social network analysis for organizations*. *Academy of Management Review* 4 (4), 507–519.
- TICHY, N. M., MCGILL, A. R. and St CLAIR, L. (eds). 1997. *Corporate Global Citizenship*. San Francisco: The New Lexington Press.
- VAN DE LOO, 2010. *Corporate Social responsibility in the Supply Chain*. Lambert Academic Publishing, Germany.
- VAN TULDER, R., VAN DER ZWART, A., 2006. *International Business-Society Management: Linking corporate responsibility and globalisation*. London and New York: Routledge.
- VARANDARAJAN, P. R., and MENON, A. 1988. *Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy*. *Journal of marketing*, 52(3): 58-74.
- VEREECKE, A., VAN DIERDONCK R.V. and DE MEYER A., 2006. *A typology of plants in global manufacturing networks*, *Management Science* 52(11), 1737–1750.
- VIJAYASARATHY, L.R., 2010. *Supply integration: An investigation of its multidimensionality and relational antecedents*, *International Journal of Production Economics* 124(2), 489–505.
- VILLENA, V.H., REVILLA, E., and CHOI, T.Y., 2011. *The dark side of buyer-supplier relationships: A social capital perspective*, *Journal of Operations Management* 29(6), 561–576.
- VIOLINO, B., CALDWELL, B., 1998. *Analyzing the integrators*. *InformationWeek* 709 (November), 45–69.
- VISSER, W., 2012. *Corporate sustainability and responsibility: an introductory text on CSR Theory and practice- past, present and future*. Kindle e-book, London, UK.
- YU, L., SUOJAPELTO, K., HALLIKAS, J. and TANG, O., 2008. *Chinese ict industry from supply chain perspective--a case study of the major Chinese ict players*. *International Journal of Production Economics* 115(2), 374–387.
- WADDOCK, S., and SMITH, N. 2000. *Relationships: The Real Challenge of Corporate Global Citizenship*. *Business and Society review*, 105(1): 47-62.
- WAGNER, S.M., COLEY, L.S., and LINDEMANN, E., 2011. *Effects of suppliers' reputation on the future of buyer-supplier relationships: The mediating roles of outcome fairness and trust*, *Journal of Supply Chain Management* 47(2), 29–48.

WALTON, C. C., 1967. *Corporate Social Responsibilities*. Belmont, Calif.: Wadsworth Publishing Co, Inc.

WAREHAM, J., MATHIASSENA, L., RAI, A., STRAUB, D. and KLEIN, R., 2005. *The business value of digital supply networks: A program of research on the impacts of globalization*. *Journal International Management* 11(2), 201–227.

WARTICK, S. L. and COCHRAN, P. L., 1985. *The Evolution of the Corporate Social Performance Model*. *Academy of Management Review*, 10: 758-69.

WASSERMAN, S. and FAUST, K., 1994. *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge University Press, Cambridge, 1994.

WEAVER, G., TRIVIÑOS, L., COCHRAN, P., 1999. *Integrated and decoupled corporate social performance: management commitments, external pressures, and corporate ethics practice*. *Academy Management Journal*. Vol 42 ,No 5 539-552.

WEI, H., DONG, M. and SUN, S., 2010. *Inoperability input-output modeling (IIM) of disruptions to supply chain networks*, *Syst Eng* 13(4), 324–339.

WEICK, K., 2012. *Making sense of the organization, Vol 2: the impermanent organization*. Wiley.

WEMPE, B., 2008. *Understanding the Separation Thesis: Precision After the Decimal Point?* *Business Ethics Quarterly* 18(4): 549-53.

WHEELER, D., COLBERT, B. and FREEMAN, R. E. 2003. *Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World..* *Journal of General Management*, 28(3):1-28.

WICKS, A. C., GILBERT, D. R., Jr, and FREEMAN, R. E. 1994. *A Feminist Reinterpretation of the Stakeholder Concept*. *Business Ethics Quarterly*, 4(4): 475-97.

WILDING, R., 1998. *The supply chain complexity triangle: uncertainty generation in the supply chain*. *International Journal of Physical Distribution & Logistics* 28 (8), 599–616.

WILHELM, M.M., 2011. *Managing coopetition through horizontal supply chain relations: Linking dyadic and network levels of analysis*. *Journal of Operations Management* 29(7–8), 663–676.

WILLIANSOM, O. E. and WINTER, S. G. (eds). 1991. *The nature of The Firm: Origins, Evolution and Development*. New York: Oxford University Press.

WINDSOR, D. 2001a. *Corporate Citizenship: Evolution and Interpretation*. In Andrioff and McIntosh., 39-52.

\_\_\_\_\_. 2001b. *The Future of Corporate Social Responsibility*. *International Journal of Organizational Analysis*, 9(3): 225-56.

\_\_\_\_\_. 2006. *Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches*. *Journal of Management Studies*, 43(1): 93-114.

- WOOD, D. J. 1991a. *Toward Improving Corporate Social Performance*. Business Horizons, 34(4): 66-73.
- \_\_\_\_\_. 1991b. *Corporate Social Performance Revisited*. Academy of management Review, 16: 691-718.
- \_\_\_\_\_ and LOGSDON, J. M. 2001. *Theorizing Business Citizenship: From Individuals to Organizations*, in Andrioff and McIntosh, 83-103.
- \_\_\_\_\_, 2002. *Business and Citizenship: From Individuals to organizations*, Business Ethics Quarterly Ethics and Entrepreneurship (special issue on), The Ruffin series n° 3: 59-94.
- \_\_\_\_\_ and LEWELLYN, P. G. and DVAENPORT, K. 2006. *Global Business Citizenship: A Transformative framework for Ethics and Sustainability Capitalism*. Armonk, NY: Sharpe.
- WU, Z., CHOI, T.Y., 2005. *Supplier–supplier relationships in the buyer–supplier triad: building theories from eight case studies*. Journal of Operations Management 24 (1), 27–52.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ and RUNGTUSANATHAM, M.J., 2010. *Supplier–supplier relationships in buyer–supplier–supplier triads: Implications for supplier performance*. Journal of Operations Management 28(2), 115–123.
- XUAN, Q., DU, F., LI, Y.J. and WU, T.J., 2011. *A framework to model the topological structure of supply networks*. IEEE Trans Automation Sci Eng 8(2), 442–446.
- ZAHEER, A., BELL, G.G., 2005. *Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance*. Strategic Management Journal 26 (9), 809–825.
- \_\_\_\_\_ and SODA, G., 2009. *Network evolution: The origins of structural Hole*. Admin Sciency Quarterly 54(1), 1–31.
- ZHU, Q., SARKIS, J., 2004. *Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises*. Journal of Operations Management 22 (3), 265–289.
- ZUKIN, S. and DIMAGGIO, P., 1990. *Structures of Capital: The Social Organization of the Economy*. Cambridge University Press, Cambridge, MA.

## APÊNDICE A - SURVEY SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

### À BIBI

#### Responsabilidade social corporativa na rede produtiva da Bibi LTDA

Saudações Sr Gestor da Bibi Calçados LTDA, sou Fabio José Capecchi (fjcapecchi@unisinis.br, 51 9898-8589), estudante de Pós Graduação em Administração, nível Doutorado, pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos/RS (UNISINOS) e lhe apresento este questionário que fará parte de minha pesquisa de Tese. O objetivo geral de minha Tese, que versa sobre o tema responsabilidade social corporativa (RSC), é entender como que fatores presentes na rede de relacionamentos interorganizacionais estabelecida entre a Bibi LTDA e seus Clientes/Fornecedores impactam o modelo de RSC adotado por esses parceiros de negócios.

Portanto, peço sua colaboração no preenchimento das questões apresentadas a seguir na expectativa de que as conclusões a que se possa chegar permitam evoluções tanto para com o valor dos negócios entre esses parceiros como, também, para com o campo do conhecimento científico sobre a responsabilidade social corporativa.

O tema sobre responsabilidade social corporativa vem crescendo em importância no mundo há muitos anos e empresas de diversos segmentos produtivos têm buscado agregar valor aos seus negócios através da adoção de políticas e práticas de RSC. A sociedade atual vem cobrando que os negócios empresariais atendam não somente às exigências legais e expectativas econômicas mas, também, que os negócios se tornem mais responsáveis pelo atendimento de necessidades sociais (ex: ética, sustentabilidade, etc) de um grupo de partes interessadas (sociedade em geral) mais abrangente que acionistas e órgãos fiscalizadores das leis somente.

Porém, com a crescente evolução das relações de negócios para níveis de redes globais de relacionamentos interorganizacionais, constata-se que os modelos de RSC têm encontrado dificuldades em atender a esses interesses sociais cada vez mais diversos e divergentes. Dois fatores que exercem influência sobre estas dificuldades serão explorados neste questionário, são eles: “partes interessadas” e “isomorfismo”. Portanto, esta Tese pretende analisar quais são os impactos que estes dois fatores exercem sobre o modelo de responsabilidade social adotado entre as empresas integrantes da rede de inter-relacionamentos da Bibi Calçados LTDA (Fornecedores-Bibi-Clientes). Tal esforço visa oferecer ao modelo de RSC adotado subsídios para que este modelo melhor se adeque à realidade dos inter-relacionamentos em redes e, por fim, melhor atenda aos objetivos que se propõe: que negócios atendam às demandas sociais além das econômicas e legais.

Este questionário está estruturado em 3 blocos. O primeiro bloco abordará questões relacionadas à RSC propriamente dita. O segundo abordará questões sobre “isomorfismo” e o terceiro sobre “partes interessadas”. Para sua melhor compreensão e respostas, cada fator componente destes blocos será melhor detalhado ao início de cada bloco. Todas questões dos 3 blocos terão suas respostas expressas em escalas que variarão de “0” (zero) a “10” (dez). O valor “0” significa “inexistente” e “10” (dez) significa “plenamente”. A seguir será apresentado um exemplo de pergunta com algumas possibilidades de resposta para facilitar seu entendimento:

Pergunta: Em que medida você acredita que a responsabilidade social contribui para o bem da sociedade?

Resposta 1: Caso você entenda que responsabilidade social é algo que contribui **PLENAMENTE** para o bem da sociedade, uma resposta poderia ser “10”;

Resposta 2: Caso você entenda que **INEXISTA** qualquer contribuição para o bem da sociedade, uma resposta poderia ser “0”;

Resposta 3: Caso você entenda que responsabilidade social contribua “na média”, “nem muito mas nem tão pouco”, uma resposta poderia ser “5”.

E assim por diante, caso entendas que contribua "mais para o bem" do que "não contribua", uma resposta poderia ser entre o “5” e o “10”, etc.

#### **Informações iniciais**

**Identificação do respondente\***RequiredNome completo









### 3º bloco de perguntas: partes interessadas

Partes interessadas são pessoas e/ou organizações que geram e/ou sofrem impactos de uma determinada atividade produtiva. No contexto deste estudo, o objetivo é analisar como que estas partes interessadas impactam no modelo de responsabilidade social adotado pela Bibi LTDA.

**19. Em que medida a Bibi entende que é possível ser, ao mesmo tempo, lucrativa e ética nas práticas de seus negócios? \*Required**

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
inexistente												plenamente

**20. Em que medida o modelo de RSC adotado soluciona conflitos de interesses entre a Bibi e seus fornecedores? \*Required**

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
inexistente												plenamente

**21. Em que medida o modelo de RSC adotado soluciona conflitos de interesses entre a Bibi e seus clientes? \*Required**

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
inexistente												plenamente

**22. Em que medida a Bibi se considera socialmente responsável por seus fornecedores? \*Required**

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
inexistente												plenamente

**23. Em que medida a Bibi se considera socialmente responsável por seus clientes? \*Required**

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
inexistente												plenamente

**24. Questão aberta: Utilize este espaço para acrescentar a opinião da Bibi sobre quais são as dificuldades, de qualquer tipo, que o modelo de responsabilidade social adotado enfrenta para atingir aos seus objetivos:**



**25. Questão aberta: Utilize este espaço para acrescentar a sua opinião sobre sobre como e/ou o que poderia ser feito para que o modelo de responsabilidade social adotado atingisse plenamente a todos seus objetivos:**



## APÊNDICE B - SURVEY SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA À FORNECEDORES E CLIENTES

### Responsabilidade social corporativa na rede produtiva da Bibi LTDA

Saudações Sr Fornecedor ou Cliente da Bibi Calçados LTDA, sou Fabio José Capecchi (fjcapecchi@unisinos.br, 51 9898-8589), estudante de Pós Graduação em Administração, nível Doutorado, pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos/RS (UNISINOS) e lhe apresento este questionário que fará parte de minha pesquisa de Tese. O objetivo geral de minha Tese, que versa sobre o tema responsabilidade social corporativa (RSC), é entender como que fatores presentes na rede de relacionamentos interorganizacionais estabelecida entre a Bibi LTDA e seus Clientes/Fornecedores impactam o modelo de RSC adotado por esses parceiros de negócios.

Portanto, peço sua colaboração no preenchimento das questões apresentadas a seguir na expectativa de que as conclusões a que se possa chegar permitam evoluções tanto para com o valor dos negócios entre esses parceiros como, também, para com o campo do conhecimento científico sobre a responsabilidade social corporativa.

O tema sobre responsabilidade social corporativa vem crescendo em importância no mundo há muitos anos e empresas de diversos segmentos produtivos têm buscado agregar valor aos seus negócios através da adoção de políticas e práticas de RSC. A sociedade atual vem cobrando que os negócios empresariais atendam não somente às exigências legais e expectativas econômicas mas, também, que os negócios se tornem mais responsáveis pelo atendimento de necessidades sociais (ex: ética, sustentabilidade, etc) de um grupo de partes interessadas (sociedade em geral) mais abrangente que acionistas e órgãos fiscalizadores das leis somente.

Porém, com a crescente evolução das relações de negócios para níveis de redes globais de relacionamentos interorganizacionais, constata-se que os modelos de RSC têm encontrado dificuldades em atender a esses interesses sociais cada vez mais diversos e divergentes. Dois fatores que exercem influência sobre estas dificuldades serão explorados neste questionário, são eles: “partes interessadas” e “isomorfismo”. Portanto, esta Tese pretende analisar quais são os impactos que estes dois fatores exercem sobre o modelo de responsabilidade social adotado entre as empresas integrantes da rede de relacionamentos interorganizacionais da Bibi Calçados LTDA (Fornecedores-Bibi-Clientes). Tal esforço visa oferecer ao modelo de RSC adotado subsídios para que este modelo melhor se adeque à realidade dos inter-relacionamentos em redes e, por fim, melhor atenda aos objetivos que se propõe: que negócios atendam às demandas sociais além das econômicas e legais.

Este questionário está estruturado em 3 blocos. O primeiro bloco abordará questões relacionadas à RSC propriamente dita. O segundo abordará questões sobre “isomorfismo” e o terceiro sobre as “partes interessadas”. Para sua melhor compreensão e respostas, cada fator componente destes blocos será melhor detalhado ao início de cada bloco. Todas questões dos 3 blocos terão suas respostas expressas em escalas que variarão de “0” (zero) a “10” (dez). O valor “0” significa “inexistente” e “10” (dez) significa “plenamente”. A seguir será apresentado um exemplo de pergunta com algumas possibilidades de resposta para facilitar seu entendimento:

Pergunta: Em que medida você acredita que a responsabilidade social contribui para o bem da sociedade?

Resposta 1: Caso você entenda que responsabilidade social é algo que contribui **PLENAMENTE** para o bem da sociedade, uma resposta poderia ser “10”;

Resposta 2: Caso você entenda que **INEXISTA** qualquer contribuição para o bem da sociedade, uma resposta poderia ser “0”;

Resposta 3: Caso você entenda que responsabilidade social contribua “na média”, “nem muito mas nem tão pouco”, uma resposta poderia ser “5”.

E assim por diante, caso entendas que contribua "mais para o bem" do que "não contribua", uma resposta poderia ser entre o “5” e o “10”, etc.

### **Informações sobre sua empresa**

**Qual é a razão social de sua empresa? \*Required**

**Qual é a relação entre sua empresa e a Bibi LTDA? \*Required**



Fornecedor



Cliente

**Quanto ao tipo de sociedade, sua empresa se enquadra em:**

empresa individual

sociedade limitada (LTDA)

sociedade anônima (S/A)

Other:

**Quantos funcionários sua empresa emprega? \*Required**

até 19

de 20 a 99

de 100 a 499

mais de 500

**Em qual cidade sua empresa se encontra? \*Required**

**Quantos anos de existência tem sua empresa?**

**Informações sobre o respondente deste questionário**

**Função/cargo que exerce na empresa \*Required** Caso exerça mais de 1 função, faça constar por gentileza.

**Identificação do respondente \*Required** Nome completo

**Há quanto tempo exerce essa função? \*Required** Caso exerça mais de 1 função, preencha as opções abaixo em relação a principal atividade e no campo "other" abaixo (que significa "outra"), escreva o tempo da(s) outra(s)

até 6 meses

de 6 meses a 1 ano

de 1 a 2 anos

de 2 a 4 anos

mais de 4 anos

Other:

**Qual sua formação escolar?**

1º grau

2º grau

3º grau

Pós-graduação (Especialista ou MBA)







**16. Em que medida sua empresa foi influenciada por incertezas de leis e regulamentos na adoção do modelo de RSC? \*Required**

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
inexistente												plenamente

**3º bloco de perguntas: partes interessadas**

Partes interessadas são pessoas e/ou organizações que geram e/ou sofrem impactos de uma determinada atividade produtiva. No contexto deste estudo, o objetivo é analisar como que estas partes interessadas impactam no modelo de responsabilidade social proposto pela Bibi LTDA.

**17. Em que medida sua empresa entende que é possível ser, ao mesmo tempo, lucrativa e ética nas práticas de seus negócios? \*Required**

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
inexistente												plenamente

**18. Em que medida o modelo de RSC adotado soluciona conflitos de interesses entre a Bibi e sua empresa? \*Required**

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
inexistente												plenamente

**19. Em que medida você considera que a Bibi é socialmente responsável pela sua empresa? \*Required**

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
inexistente												plenamente

**20. Em que medida sua empresa se considera socialmente responsável pela Bibi? \*Required**

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
inexistente												plenamente

**21. Questão aberta: Utilize este espaço para acrescentar a opinião de sua empresa sobre quais são as dificuldades, de qualquer tipo, que o modelo de responsabilidade social adotado enfrenta para atingir aos seus objetivos:**

**22. Questão aberta: Utilize este espaço para acrescentar a sua opinião sobre como e/ou o que poderia ser feito para que o modelo de responsabilidade social adotado atingisse plenamente a todos seus objetivos:**

## APÊNDICE C - ROTEIRO PARA GRUPO FOCAL

Introdução:

Sou Fabio José Capecchi, aluno do Programa de Pós-Graduação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS/RS e estou desenvolvendo uma pesquisa em nível de Tese de Doutorado cujo título é RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA EM REDES DE SUPRIMENTOS: UM ESTUDO NO SETOR CALÇADISTA BRASILEIRO. Esta pesquisa tem por objetivo geral analisar como que a estrutura relacional da rede de suprimentos impacta a gestão da responsabilidade social do setor calçadista brasileiro a partir da empresa focal Bibi Calçados LTDA. Este instrumento de coleta – grupo focal – é parte integrante de um conjunto de outros instrumentos de coleta de dados da pesquisa desenvolvida nesta Tese.

A equipe que comporá este grupo será integrada por mim (mediador), pelo Sr Ismael Fisher, Gestor de Sustentabilidade da Bibi, pelo Sr Marcelo, Gerente da Filiada Bibi Porto Alegre/Praia de Belas, pelo Sr Edmilson Feijó, Gerente da CBC Couros e pelo Sr Márcio Almeida, Consultor da EcoValor e pela Sra Sílvia Braccini da equipe de apoio.

Nossas reuniões ocorrerão na sala “1”, nos dias 10 e 13 de março de 2015 a partir das 09:00 com duração prevista para 2 horas com intervalo para *coffe-break* às 10:00.

Ideias para introdução ao tema:

- sociedade em crise;
- relações em rede cada vez mais intensas e interdependentes;
- modelos de responsabilidade social com conteúdos diversos e contextualizações divergentes;
- propriedades estruturais de relacionamentos em rede (nós, laços, redes) e suas potenciais consequências (relações de poder e dependência, impactos na imagem das organizações, visibilidade, etc);

O moderador pede que cada participante se apresente e indique sua função na organização.

A seguir, o moderador explica o formato de perguntas e respostas ao grupo. Cada pessoa dará sua resposta sucessivamente, até que todas as respostas tenham sido ouvidas. Então o grupo irá discutir abertamente comentários, sugestões ou ideais, até que o moderador conclua que aquela pergunta foi suficientemente discutida. Ele procurará alcançar um consenso/validação das opiniões e irá resumir os pontos principais.

Perguntas:

1. Como os elementos componentes do modelo de RSC se comportaram quando aplicados?
2. Como os princípios e problemáticas de cada parte interessada da rede foi considerada?
3. Como foram considerados os fatores de pressão que cada parte interessada sofre no seu mercado para a adoção do modelo de RSC?
4. Há alguma coisa que vocês gostariam de acrescentar em termos de assuntos relacionados à RSC?

Muito obrigado por sua presença e contribuição.

por: Fabio José Capecchi

**APÊNDICE D – PROPRIEDADES DE REDES DOS *STAKEHOLDERS***

<b>Razão Social</b>	<b>relaçãoBibi</b>	<b>cidade</b>	<b>eigenvector</b>
Bibi		Parobé	0,265
Artecola Ind. Quimicas	Fornecedor	Campo Bom	0,220
Katy Calçados	Cliente	Novo Hamburgo	0,211
LInhanhyl	Fornecedor	Novo Hamburgo	0,204
Federal	Fornecedor	Novo hamburgo	0,203
Blaze	Fornecedor	Novo Hamburgo	0,203
Calbrás	Fornecedor	Novo Hamburgo	0,203
CBC Couros	Fornecedor	Novo Hamburgo	0,203
Cremer	Fornecedor	Novo Hamburgo	0,203
Clênio Castro	Fornecedor	Novo Hamburgo	0,203
Duvinil	Fornecedor	Novo Hamburgo	0,203
Clason Pneumática	Fornecedor	Novo Hamburgo	0,203
Colorgraf Gráfica	Fornecedor	Novo Hamburgo	0,203
Brasilpel	Fornecedor	Novo Hamburgo	0,194
Amilpassos	Fornecedor	Novo Hamburgo	0,152
Duranti	Cliente	Novo Hamburgo	0,137
Adere	Fornecedor	Novo Hamburgo	0,132
Entremalhas	Fornecedor	Novo Hamburgo	0,132
Comcal	Fornecedor	Novo Hamburgo	0,123
Couros Nobre	Fornecedor	Novo Hamburgo	0,121
Extramolde	Fornecedor	Novo Hamburgo	0,120
André	Fornecedor	Novo Hamburgo	0,119
Colorgraf Graf	Fornecedor	Novo Hamburgo	0,118
Entretex	Fornecedor	Novo hamburgo	0,115
Auriquímica	Fornecedor	Novo Hamburgo	0,115
Base Tecidos	Fornecedor	Novo Hamburgo	0,115
Elsmar	Fornecedor	Novo Hamburgo	0,114
Akorel	Fornecedor	Novo Hamburgo	0,111
AMCM	Fornecedor	Novo Hamburgo	0,111
Cepos Mundi	Fornecedor	Novo Hamburgo	0,111
America	Fornecedor	Novo Hamburgo	0,110
BM Fusionmaq	Fornecedor	Novo Hamburgo	0,110
Anco modas	Cliente	Novo Hamburgo	0,107
Aeral	Fornecedor	Novo Hamburgo	0,106
Casa do Matriseiro	Fornecedor	Novo Hamburgo	0,106
Art Pel	Fornecedor	Novo Hamburgo	0,106
Moresco	Cliente	Novo Hamburgo	0,103
Trevisani	Cliente	Novo Hamburgo	0,102
Daudt	Cliente	Novo Hamburgo	0,098
Usepoxi	Fornecedor	São Leopoldo	0,050
Buchel	Fornecedor	São Leopoldo	0,050

Tecsinos	Fornecedor	São Leopoldo	0,050
Beplast	Fornecedor	São Leopoldo	0,050
Barcelos	Cliente	São Leopoldo	0,042
ABP	Fornecedor	São Leopoldo	0,042
Magazine São José	Cliente	São Leopoldo	0,042
Radan	Cliente	São Leopoldo	0,042
Staggemeier	Cliente	São Leopoldo	0,042
Passarela	Cliente	São Leopoldo	0,042
Bibi Iguatemi	Cliente	Porto Alegre	0,034
Bibi Inauguração 1	Cliente	Porto Alegre	0,034
Bibi Praia de Belas	Cliente	Porto Alegre	0,034
Bibi Inauguração 2	Cliente	Porto Alegre	0,034
Bibi Inauguração 4	Cliente	Porto Alegre	0,034
Bibi Barra	Cliente	Porto Alegre	0,034
Bibi Shopping Total	Cliente	Porto Alegre	0,034
Bibi Bourbon Wallig	Cliente	Porto Alegre	0,034
Bibi Ipiranga	Cliente	Porto Alegre	0,034
Freudenberg	Fornecedor	Jacareí	0,025
Cofrag	Fornecedor	Sapiranga	0,024
Dublafen	Fornecedor	Sapiranga	0,024
KENDA	Fornecedor	Sapiranga	0,024
Intertec	Fornecedor	Sapiranga	0,024
CVT Vidros	Fornecedor	Taquara	0,024
AMD	Fornecedor	Sapiranga	0,024
SGP	Fornecedor	Sapiranga	0,024
Cofrag	Fornecedor	Sapiranga	0,024
Paludo	Cliente	Campo Bom	0,022
Etibor	Fornecedor	Campo Bom	0,022
Perini	Cliente	Campo Bom	0,022
IFFormas	Fornecedor	Campo Bom	0,022
Netshoes	Cliente	Porto Alegre	0,022
Hofmeister	Cliente	Campo Bom	0,022
Fepar	Fornecedor	Taquara	0,021
Di Paula	Fornecedor	Taquara	0,021
Bibi Canoas	Cliente	Canoas	0,021
CNN Palmilhas Ltda	Fornecedor	Três Coroas	0,021
Evergráfica	Fornecedor	Parobé	0,018
Macofer	Fornecedor	Parobé	0,018
INBRAPE	Fornecedor	GUAIBA	0,018
Franchini	Fornecedor	Parobé	0,018
Rawa	Fornecedor	Parobé	0,018
Itapuã	Cliente	Porto Alegre	0,018
BS Comércio	Fornecedor	Parobé	0,018
Schein	Fornecedor	Parobé	0,018
Scheffler	Fornecedor	Parobé	0,018

Wendling	Cliente	Sapiranga	0,017
GKL Vestuário	Cliente	Sapiranga	0,017
Hartz	Cliente	Taquara	0,013
Katia	Cliente	Taquara	0,013
Conrado	Cliente	Taquara	0,013
Oliveira	Cliente	Taquara	0,013
Nienaber	Cliente	Porto Alegre	0,010
CL Modas	Cliente	Porto Alegre	0,010
Kern	Cliente	Porto Alegre	0,010
GWS	Cliente	Porto Alegre	0,010
Ni Hao	Fornecedor	Porto Alegre	0,010
Wichmann	Cliente	Parobé	0,010
Boutique Mamãe Bebê	Cliente	Porto Alegre	0,010
Martins Vaz	Cliente	Porto Alegre	0,010
Maioli	Cliente	Porto Alegre	0,010
Fraga e Oliveira	Cliente	Porto Alegre	0,010
MTK etiquetas	Fornecedor	Porto Alegre	0,010
Frelich	Cliente	Parobé	0,010
Bibi Pelotas	Cliente	Pelotas	0,010
FT	Cliente	Porto Alegre	0,010
Impacto	Fornecedor	Porto Alegre	0,010
Dilub	Fornecedor	Porto Alegre	0,010
Lojas Pittol	Cliente	Passo Fundo	0,010
Lojas Gabriela	Cliente	Porto Alegre	0,010
Leites Bastos	Cliente	Porto Alegre	0,010
AKM	Cliente	IGREJINHA/RS	0,010
Schein	Cliente	Porto Alegre	0,010
Valtec	Fornecedor	Porto Alegre	0,010
Engefiltros	Fornecedor	Porto Alegre	0,010
Lojas Pompéia	Cliente	Porto Alegre	0,010
De Farias	Cliente	Parobé	0,010
BGV	Cliente	Parobé	0,010
Rossi	Cliente	Porto Alegre	0,010
J.V.P. ZURCHIMITTEN	Cliente	Piratini	0,010
Alô Bebê	Cliente	Casca	0,010
Bhalis	Cliente	Porto Alegre	0,010
LL KATZER CIA LTDA	Cliente	Cachoeira do Sul	0,010
Premaor	Cliente	Porto Alegre	0,010
fabesul	Fornecedor	Porto Alegre	0,010
dobresul	Fornecedor	Porto Alegre	0,010
L F Silveira	Fornecedor	Porto Alegre	0,010
Dufrio	Fornecedor	Porto Alegre	0,010

## ANEXO A – CÓDIGO DE CONDUTA DA BIBI

### PROJETOS ENDOMARKETING QUE IMPULSIONAM A EMPRESA.

- Valores Bibi
- Inovação
- Atendimento com qualidade
- Projeto Polar (padronização, ordem, limpeza e arrumação)
- Projeto TMC
- Projeto BG
- Projeto Alavancagem
- Encontros Afetivos
- Bom dia, empresa
- Como estou hoje
- Código de Conduta
- Segurança no trabalho
- Projeto Sustentabilidade
- Projeto ouvid/ diretoria
- Projeto Fofoca
- Projeto Inspirando Líderes (curso de desenvolvimento de liderança) - Workshops mensais
- Benefícios (prêmios de produtividade mensais e PPR semestral)
- Fábrica de Talentos (curso profissionalizante de 1.200 horas)
- Planejamento e educação financeira



#### NOSSA VISÃO:

- Marca mundial.

#### NOSSA MISSÃO:

- Estar presente no corpo e no coração da geração do futuro, brincando, divertindo, cuidando da saúde e educando as crianças no mundo;
- Fortalecer a marca Bibi, criando uma rede de franquias sólida, que tenha como alicerces investidores satisfeitos.

#### NOSSOS VALORES:

- Empatia com o cliente;
- "Nossas pessoas";
- Gestão para resultados;
- Inovação e aprendizagem;
- Transparência e credibilidade;
- Agilidade e simplicidade.

#### DNA.

Certos valores são essenciais à nossa empresa e fazem de nós quem somos. Este é o DNA Bibi

[/calcodosbibi](https://www.facebook.com/calcodosbibi)
[@calcodosbibi](https://www.instagram.com/calcodosbibi)

bibi.com.br

PAROUBÉ/RS • RS 239 Km 28,4 nº 3600

CRUZ DAS ALMAS/BA • Av. Imã Dulce, 500



### NOSSO RELACIONAMENTO EXTERNO.

- Buscar sempre a credibilidade e uma imagem institucional sólida, através da prática permanente de atitudes coerentes em relação às necessidades do mercado;
- Respeitar as leis, princípios éticos e mercadológicos;
- Respeitar os princípios econômicos, ambientais e sociais da política de sustentabilidade;
- Respeitar as exigências qualitativas de nossos clientes;
- Privilegiar o conceito de parceria com fornecedores e clientes;
- Demonstrar constantemente nosso orgulho e satisfação em fazer parte de uma empresa orientada para a busca da excelência em tudo que faz;
- A Bibi não poderá contribuir com recursos para partidos políticos, candidatos e/ou comitês partidários, independente de programa ou ideologia. Sócio ou colaborador que tenham motivação para fazê-lo, fará em caráter particular, não envolvendo o nome da empresa;
- A Imagem da Bibi não poderá ser associada a nenhum partido político;
- Compromisso com o Estatuto dos Direitos da Criança e do Adolescente;
- Os fornecedores da Bibi deverão respeitar e cumprir a legislação local referente à idade mínima dos trabalhadores, de acordo com as diretrizes da OIT - Organização Internacional do Trabalho, incluindo os requisitos legais para os programas de "jovens aprendizes", especialmente no que tange ao horário e condições de trabalho, salários, saúde e segurança;
- Os fornecedores da Bibi devem contratar apenas trabalhadores livres que tenham documento de permissão legal de trabalho, sendo expressamente proibida a utilização de trabalho forçado de qualquer natureza, independente de motivo;
- A Bibi é transparente nos seus negócios e veta a concessão de propina ou vantagem para obtenção de benefícios, seja em relação a clientes, fornecedores, governos ou qualquer outro público com o qual se relaciona.

### NOSSO RELACIONAMENTO INTERNO.

- Queremos que nossos profissionais sintam orgulho de fazer parte da Bibi. É tarefa de todos os líderes promover ações que estimulem o senso de pertencer à Bibi e corrigir situações ou comportamentos que possam ferir esse sentimento;
- Queremos o comprometimento/engajamento dos colaboradores com a empresa. O simples envolvimento não é o bastante para atingirmos nossos objetivos;
- Buscamos a resolução dos problemas: na Bibi, "todos os problemas são problemas de todos". Ao identificar um problema, avance soluções.

### O RELACIONAMENTO DA BIBI PARA VOCÊ.

- A Bibi respeita as diferenças entre as pessoas, sem qualquer discriminação e sempre promovendo a igualdade, independente de raça, credo religioso, sexo, idade, preferência sexual, etc;
- Buscamos o comprometimento/engajamento dos colaboradores com a empresa por meio de transparência:
  - a. Na divulgação dos resultados;
  - b. Na divulgação das razões sobre as decisões necessárias para a administração do negócio;
  - c. No reconhecimento do esforço desenvolvido pelos seus colaboradores no desempenho de suas atividades.
- Reconhecemos nossos colaboradores e representantes:
  - a. Valorizando o ser humano, o bem mais valioso de nossa organização;
  - b. Estimulando e promovendo o crescimento individual e profissional de nossos colaboradores através de iniciativas e apoio à sua capacitação e desenvolvimento;
  - c. Proporcionando remuneração compatível com as responsabilidades funcionais e com as exigências do mercado de trabalho;
  - d. Proporcionando ganhos adicionais, dentro de uma visão de meritocracia;
  - e. Estimulando a participação/engajamento nas decisões e proposição de melhorias de todos os nossos colaboradores, criando ambiente e clima adequado para isto;
- Trabalhamos para a plena segurança e bem estar no trabalho, visando sempre melhorias na qualidade de vida de nossos colaboradores.

### O RELACIONAMENTO DE VOCÊ PARA BIBI.

- Procure entender as dificuldades que a Bibi enfrenta;
- Abstenha-se de criticar destrutivamente as decisões que chegam até você. Ao identificar um problema, avance soluções;
- Busque continuamente o seu desenvolvimento profissional como forma de manter sua empregabilidade, aproveitando assim as oportunidades de crescimento na própria Bibi. Use de sua criatividade e iniciativa para crescer e ajudar a empresa. Jamais se acomode;
- Dê sempre o melhor de si, em tudo o que fizer, dentro e fora da Bibi. Aja dentro de nossos princípios éticos em todas as instâncias;
- Comprometa-se com a sua segurança e de seus colegas. Corrija atos ou situações de risco. Evite acidentes de trabalho.

### O RELACIONAMENTO DE VOCÊ PARA O OUTRO.

- Aja com honestidade e lealdade com o outro;
- Desenvolva a empatia com o outro: integre-se com seus colegas. Ouça mais, evite julgar apressadamente, se expresse com clareza e seja prestativo;
- Seja transparente, na Bibi você pode expressar suas ideias buscando a resolução dos problemas. Não amedronte, e não tenha medo de expressar seus sentimentos nem as ideias que possam melhorar o trabalho;
- Todos os colaboradores da Bibi são responsáveis pelo zelo e cumprimento do presente código de conduta;
- Cabe a todos os líderes da Bibi adotar ações de promoção e correção para o bom cumprimento do presente código;
- Qualquer ato ou situação que agride os princípios e normas deste código deverá ser comunicado através dos seguintes canais:
  - a. Superior Imediato;
  - b. Caixa de Sugestões;
  - c. Diretoria ou Presidência.
- As infrações ao presente código serão classificadas de acordo com sua gravidade da seguinte forma:
  - a. Leves;
  - b. Médias;
  - c. Graves;
  - d. Muito graves.
- As medidas corretivas ou punitivas serão adotadas ou referendadas pelo superior imediato, diretoria ou Presidência e serão as seguintes, de acordo com a gravidade da infração:
  - a. Leves: diálogo;
  - b. Médias: advertência;
  - c. Graves: suspensão;
  - d. Muito graves: desligamento da empresa, podendo ser inclusive por justa causa.
- O presente código de conduta poderá ser revisado a qualquer momento.
- Cabe ao DIH (Departamento de Inteligência Humana) a divulgação do presente código e suas alterações.



Natural como andar descalço

Bibi, 28 de Fevereiro de 2014.

Marlin Kohlrusch  
Diretor Presidente