

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

BRUNA RAFAELA SILVA CASTRO

**INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL DA INDÚSTRIA DE
CONFECÇÃO NO AGRESTE PERNAMBUCANO**

CARUARU - PE

2018

BRUNA RAFAELA SILVA CASTRO

**INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL DA INDÚSTRIA DE
CONFECÇÃO NO AGRESTE PERNAMBUCANO**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Econômicas do Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas, nesta Universidade.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Monaliza de Oliveira Ferreira

CARUARU – PE

2018

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier - CRB/4 - 1242

C355i Castro, Bruna Rafaela Silva.
Indicadores de sustentabilidade empresarial da indústria de confecção no Agreste pernambucano. / Bruna Rafaela Silva Castro. – 2018.
59 f. il. : 30 cm.

Orientadora: Monaliza de Oliveira Ferreira.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Economia, 2018.
Inclui Referências.

1. Sustentabilidade. 2. Indústria de confecção - Pernambuco. 3. Aglomerados industriais. I. Ferreira, Monaliza de Oliveira (Orientadora). II. Título.

CDD 330 (23. ed.) UFPE (CAA 2018-305)

**INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL DA INDÚSTRIA DE
CONFECÇÃO NO AGRESTE PERNAMBUCANO**

BRUNA RAFAELA SILVA CASTRO

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Econômicas do Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas, nesta Universidade.

O candidato foi considerado aprovado em 09/05/2018 pela banca examinadora.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora Prof.^a Dra. Monaliza de Oliveira Ferreira
Núcleo de Gestão

Examinador 2. Prof.^a Dra. Sônia Rebouças da Silva Melo
Núcleo de Gestão

Examinador 3. Prof. Dr. Gilson Lima da Silva
Núcleo de Tecnologia

AGRADECIMENTOS

A Deus devo, minha gratidão, por estar ao meu lado e me dar força, ânimo e fé para não desistir e continuar lutando por este sonho e objetivo de vida.

Em especial, agradeço a minha mãe Cristina, minha avó Maria e tia Cristiane, por ser a essência de quem sou hoje e que são motivos para eu sempre buscar meus objetivos.

Agradeço com muito amor a Diego Monteiro, por todo companheirismo, compreensão quando tive de estar ausente e colaboração ao me ajudar com a parte ilustrativa do trabalho.

Aos meus amigos, Luiza Luana, Luana Eliane, Maria Jadenice, Laudenor Moraes e demais colegas que me acompanharam ao longo dessa trajetória, tornando-a mais leve. Hoje sou uma pessoa realizada e feliz porque não estive só nesta longa caminhada. Nós fomos e somos o apoio um do outro.

Com grande apreço agradeço a Monaliza Ferreira, que me possibilitou a realização deste trabalho, a qual tive o prazer de ter como orientadora, que sem suas orientações, disposição e valiosos conhecimentos, não teria o mesmo êxito.

Agradeço também aos membros da banca examinadora, que contribuíram para minha formação como economista, pela participação e sugestões ao trabalho.

A UFPE agradeço pelo ambiente propício à evolução e crescimento, lugar onde ao longo de todo percurso tive o privilégio de trabalhar de perto com ótimos docentes e colaboradores, que desempenharam papel importante ao mostrar que a Economia pode nos proporcionar diversas versões.

A quem não mencionei, mas esteve junto, agradeço.

RESUMO

Diante do cenário de industrialização e crescimento populacional, nota-se a necessidade de estudo de novos paradigmas a fim de melhorar a forma de como o empresariado se posiciona no meio em que está inserido. A sustentabilidade está sendo este novo paradigma e o papel que ela exerce no processo de crescimento econômico vem sendo discutido consecutivamente pela sociedade. O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar indicadores de sustentabilidade empresarial da indústria de confecção no Agreste Pernambucano. Para tal, foram identificados indicadores econômicos, sociais e ambientais, dentro da perspectiva do *triple bottom line*. Utilizou-se como fundamentação teórica para a operacionalização dos indicadores a Matriz de SWOT e o Balanced Scorecard. A justificativa para o estudo relaciona-se ao fato de que a concentração industrial na Região, aumentou a taxa de urbanização e elevou o crescimento econômico, mas aumentou a degradação ambiental e em alguma medida trouxe a redução do bem-estar social. Os dados foram secundários nesta pesquisa e correspondeu a um total de 146 empresas da Região. Verificou-se que os indicadores empresariais que apresentaram maior desempenho estão relacionados às questões puramente financeiras das empresas, ou seja, elementos que estão diretamente ligados aos lucros das firmas. Isto significa que falta ao empresariado em questão preocupar-se não só com elementos relacionados à inovação, comunicação e gestão do ciclo de vida do produto, como fazem, mas também necessitam adotar políticas e ações que levem ao maior engajamento da firma com questões de sustentabilidade, ao mesmo tempo em que gerem externalidades positivas para a comunidade ao redor (ações afirmativas de cunho social) e que possam, dessa forma, atender aos princípios modernos do *triple bottom line*, tornando-se assim globalmente competitivas.

Palavras-chave: Sustentabilidade Empresarial. *Triple Bottom Line*. Indústria de Confecção. Agreste Pernambucano.

ABSTRACT

Given the scenario of industrialization and population growth, it is necessary to study new paradigms in order to improve the way in which business is positioned in the environment in which it is inserted. Sustainability is being given to this paradigm and the role it plays in the growth process has been discussed consecutively by society. The objective of this monograph consists of indicators of sustainability of the manufacturing industry in Agreste Pernambucano. For that, they were economic, social and environmental indicators, from the triple bottom line perspective. A tool was used for the operationalization of SWOT Matrix and Balanced Scorecard indicators. The rationale for the study relates to the fact that an industrial industry in the Region increased the rate of urbanization and raised economic growth but increased environmental degradation and to some extent the reduction of social welfare. The data were separated in research and corresponded to a total of 146 companies of the Region. Processes that show the companies that the highest performance are related to the issues of the companies, that is, elements that are linked to the profits of the firms. It is not as if they had a process of innovation, but rather with the policy of innovation, communication and management of the life process, with the aim of improving the process of innovation, with greater agility and sustainability, that same time in the external activities positive to solid to the European actions of triple bottom line, thus becoming globally competitive.

Keywords: Business Sustainability. Triple Bottom Line. Manufacturing Industry. Agreste Pernambucano.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Fundamentos da Matriz de Swot	24
Quadro 2. Análise SWOT para Indústrias de Confecção do Agreste Pernambucano.....	26
Quadro 3. Arranjos Produtivos Locais de Pernambuco	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Crescimento anual da população 2010-2017.....	42
Tabela 2. PIB <i>per capita</i> 2014-2015.....	42

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Modelo de sustentabilidade corporativa e suas dimensões.....	21
Figura 2. Gestão de Qualidade nas Empresas.....	28
Figura 3. Mapa estratégico generalista.....	31
Figura 4. Vinculação dos indicadores das quatro perspectivas.....	34
Figura 5. Salário Médio Anual no Polo de Confecções do Agreste.....	43
Figura 6. Indicadores Empresariais da Indústria de Confecção do Agreste Pernambucano: Uma Aplicação d BSC-SWOT.....	46

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA, SOCIAL E AMBIENTAL.....	14
2.2	INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE.....	17
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	22
3.1	MÉTODOS DE ANÁLISE.....	22
3.1.1	Matriz de SWOT.....	22
3.1.2	Balanced Scorecard.....	28
3.2	Definições das variáveis e fontes dos dados	34
4	O APL DE CONFECÇÃO NO AGRESTE PERNAMBUCANO.....	37
4.1	ARRANJOS PRODUTIVOS	37
4.2	ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS.....	38
4.3	CARACTERIZAÇÕES ECONÔMICAS DOS PRINCIPAIS MUNICÍPIOS DO POLO DE CONFECÇÕES	41
5	DIAGNÓSTICO E PERSPECTIVAS DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO NO AGRESTE PERNAMBUCANO.....	45
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
	REFERÊNCIAS.....	54

1 INTRODUÇÃO

Diante do cenário de industrialização e crescimento populacional, nota-se a necessidade de estudo de novos paradigmas a fim de melhorar a forma de como o empresariado se posiciona no meio em que está instalado. A sustentabilidade está sendo este novo paradigma e o papel que ela exerce no processo de crescimento econômico vem sendo discutido consecutivamente pela sociedade.

No Brasil, cerca de 2,8% da indústria está centrada na produção de vestuário, estando entre os maiores produtores mundiais, que tem a China como líder, de acordo com dados extraídos (ABIT, 2018). Pernambuco apresenta aproximadamente 18.250 estabelecimentos formais no ramo de indústria de transformação, com isso 14,66% destes estão presentes na Região do Agreste Setentrional, tornando-se ao longo de sua história um dos grandes produtores do setor têxtil, porém ainda existe um número grande de empresas informais, que apesar de irregular, cria novas oportunidades de emprego, gera renda e movimentam a economia local (ANUÁRIO ESTATÍSTICO DE PERNAMBUCO, 2016). Nas cidades de Santa Cruz e Toritama, por exemplo, os percentuais de informalidade giravam em torno de 81% e 77% em 2012, respectivamente, aumentando a deterioração dos indicadores empresariais (SEBRAE, 2013). Certamente esses números não devem ter melhorado muito, quiçá o problema não tenha aumentado drasticamente nestes seis anos de defasagem temporal, mas não há pesquisas mais recentes.

Em meio ao ecossistema degradado pelas indústrias de confecções da Região, encontram-se a Bacia do Capibaribe, a qual dentre as bacias monitoradas pela Agência Estadual de Meio Ambiente (CPRH), desde 1984, consiste em uma das mais poluídas, depois das bacias do Ipojuca e Beberibe. O Rio Capibaribe, que é cartão-postal da capital pernambucana e que, há muito, foi tido como fonte de saúde, atualmente é receptor de resíduos industriais e domésticos das lavanderias de jeans, tingindo-o de acordo com a cor da moda, em consequência da deficiência na política de saneamento. Ele nasce na Serra do Jacarará no Município de Poção, Agreste do Estado, banha 42 municípios do Agreste, Zona da Mata e Litoral e possui uma extensão total de 270 km, da nascente até a sua foz, no Oceano Atlântico (APAC, 2018).

A nova ordem mundial coloca a gestão econômico-ambiental na pauta das necessidades mais urgentes das organizações. Aos poucos as empresas deverão compreender que precisam trabalhar com a ideia do *triple bottom line* (viabilidade econômica, inclusão social e sustentabilidade ambiental), uma vez que apenas os indicadores econômicos não são mais suficientes para determinar o sucesso empresarial, pois a própria sociedade está mais consciente e cada vez mais se interessa pela agregação de valores dos produtos que vão para além do aspecto econômico-financeiro, assim buscam soluções que são socialmente justas, ambientalmente corretas e comercialmente viáveis.

Ante o exposto, justifica-se este estudo, avaliar os indicadores de sustentabilidade sociais e ambientais em conjunto com os econômicos de uma localidade, colocando na centralidade, o dinamismo industrial representado por unidades fabris de grande porte e com elevada tecnologia e pequenas unidades domésticas, que acarretou um aumento de aproximadamente 95% na taxa de urbanização de acordo com IBGE (2010), nas cidades que abrangem o Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco, ocasionando maiores índices de degradação ambiental, tais como poluição hídrica, atmosférica e do solo, aumento do déficit hídrico na região e desigualdades sociais, pois de acordo com Montibeller Filho (2007), o crescimento econômico pode até acentuá-las, ao invés de diminuí-las, e então esse crescimento pode ser relacionado à redução do bem-estar social.

Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho, consiste analisar os indicadores de sustentabilidade empresarial da indústria de confecção no Agreste Pernambucano. Especificamente pretende-se:

- (i) Selecionar os indicadores ambientais, econômicos e sociais de sustentabilidade nas indústrias de confecção do Agreste Pernambucano;
- (ii) Analisar os indicadores selecionados com base na Matriz de SWOT, considerando sua importância para o arranjo produtivo local de confecção, o chamado APL da Moda de Pernambuco;
- (iii) Classificar os indicadores com base nas perspectivas de gestão estratégica do Balanced Scorecard.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de desenvolvimento sustentável vem sendo discutido mais constantemente no Brasil desde a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente no Rio de Janeiro (Eco-92). No evento foram estabelecidas as metas de vidas produtivas e sadias em um ambiente de condições econômicas e sociais melhoradas, incluindo preservação e conservação ambiental¹ (ALVAREZ; MOTA, 2010).

Em essência, o desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem as suas próprias necessidades (BRUSEKE, 2003; BRUNDTLAND, 1987). E as Conferências que vieram depois da Eco-92 confirmaram este conceito desenvolvido no evento do Rio.

Todavia, embora o mundo tenha progredido em sua busca pela qualidade ambiental, ainda há muito trabalho a ser feito. Em algumas regiões do mundo, a poluição ambiental é extrema e o progresso em direção a redução de seus efeitos é lento. A sociedade começou a notar que perseguir o desenvolvimento econômico indiscriminadamente poderia afetar adversamente o estoque de recursos naturais de tal forma que a capacidade produtiva e o bem-estar das gerações futuras poderiam estar ameaçados (THOMAS; CALLAN, 2010).

O principal desafio nos dias atuais é que nas cidades, independentemente do porte, seus setores produtivos e comerciais criem condições para assegurar uma melhoria das relações entre empresários e consumidores finais, de forma que isso não interfira negativamente no meio ambiente do entorno e possibilite uma qualidade de vida que possa ser considerada aceitável (JACOBI, 1999).

De tal forma, apenas o uso de indicadores econômicos leva a um crescimento econômico, porém acaba diminuindo o desenvolvimento social e desgaste do bem estar (BOISIER, 1997 *apud* Guimarães e Feichas, 2009). Com isso destaca-se a importância do estudo da sustentabilidade corporativa e implementação desta, de maneira que traga ganhos que incorpore maior valor à empresa e beneficie as necessidades globais e torne

¹ Por conservação ambiental, entenda-se o conceito de produzir com consciência ambiental, diferente do conceito de preservação ambiental, que está relacionado à necessidade de não tocar, ou seja, refere-se a ativos que necessitam de preservação, tal como acontece com uma área de mata verde, por exemplo.

possível que a sociedade contribua para os rumos que deseja de desenvolvimento, embora este ainda seja um grande desafio.

Assim sendo, essa revisão teórica inicialmente abordará a concepção de autores sobre a sustentabilidade econômica, social e ambiental. E em seguida, observar-se-á os estudos sobre os indicadores de sustentabilidade e seus avanços em meio às economias.

2.1 Sustentabilidade Econômica, Social e Ambiental

Para que as cidades, nações e empresas progridam é preciso diferenciar os conceitos de desenvolvimento e crescimento, segundo Sachs (2001) os objetivos do desenvolvimento vão bem além da mera multiplicação da riqueza material. O crescimento é uma condição necessária, mas de forma alguma suficiente, para se alcançar a meta de uma vida melhor, mais feliz e mais completa para todos, não trazendo automaticamente o desenvolvimento. À vista disso associar estes conceitos com o desenvolvimento sustentável incluindo as esferas econômicas e sociais, pois não se pode chegar ao crescimento sem o desenvolvimento. Sendo assim Almeida (2002) aponta o conceito de eco eficiência, em que o principal objetivo de eco eficiência, é fazer a economia crescer qualitativamente, não quantitativamente.

O termo desenvolvimento sustentável foi entendido pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento – CMMAD (1991) como um processo de transformação, no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação da evolução tecnológica e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender as necessidades e aspirações humanas.

Sachs (2002) aponta que a palavra sustentabilidade que eventualmente está associada ao meio ambiente apresenta também outras dimensões, de modo que deve existir um enorme envolvimento de todos os segmentos, essas dimensões são também conhecidas como *triple bottom line*, dentre estas: A sustentabilidade social, a qual se destaca na frente por se destacar como a própria finalidade de desenvolvimento, sem contar com a probabilidade de que um colapso social ocorra antes da catástrofe ambiental, tendo como encandeamento a sustentabilidade cultural.

Partindo de uma distribuição da renda e dos ativos, pode-se usar um mecanismo de política pública que conduza a um padrão estável de crescimento, assegurando uma melhoria substancial dos direitos dos grandes contingentes de população e uma redução das atuais diferenças entre os seus níveis de bem-estar, já que a sustentabilidade ambiental ainda está atrelada a pobreza e ao aumento populacional.

Com isso, uma série de elementos é associada à melhoria da qualidade de vida, à democracia ou aos direitos humanos, sem afetar as relações de propriedade ou apropriação dos recursos, bem como as relações sociais de produção.

A dimensão social consiste no aspecto social relacionado às qualidades dos seres humanos, como suas habilidades, dedicação e experiências, e além do mais abrange tanto o ambiente interno quanto o externo das empresas (ALMEIDA, 2002).

Sustentabilidade ambiental relaciona-se com a capacidade de suporte e resistência dos ecossistemas, interligada com a ecológica, apontando a intensificação de usos de processos que imponham a redução do volume de substâncias poluentes, por meio da adoção de políticas de conservação de energia e de recursos, da reciclagem, da substituição por recursos renováveis abundantes e inofensivos e do desenvolvimento de tecnologias capazes de gerar um nível mínimo de resíduos e de alcançar um máximo de eficiência em termos dos recursos utilizados e com a espacial onde alguns problemas ambientais são ocasionados, muitas vezes, por uma distribuição espacial desequilibrada dos assentamentos humanos e da concentração de atividades econômicas; então, há a necessidade de se criar uma configuração territorial mais equilibrada, de se estabelecer uma rede de reservas da biosfera para proteger a diversidade biológica e, ao mesmo tempo, ajudar a população local a manter seu bem-estar (SACHS, 2002).

Dentre as causas do desgaste do meio ambiente, está o resultado da crescente demanda de recursos escassos e da poluição causada pela melhoria do padrão de vida dos relativamente ricos, mas a própria pobreza polui o meio ambiente criando outro tipo de desgaste ambiental (CMMAD, 1991).

O Relatório de Brundtland considera que a pobreza generalizada não é mais inevitável e que o desenvolvimento de uma cidade deve privilegiar o atendimento das necessidades básicas de todos e oferecer oportunidades de melhora de qualidade de vida para a população. O relatório ainda ressaltou, em relação às questões urbanas, a

necessidade de descentralização das aplicações de recursos financeiros e humanos, e a necessidade do poder político favoreceras cidades em sua escala local (BARBOSA, 2008).

Ainda seguindo Barbosa (2008), no tocante aos recursos naturais, avaliou a capacidade da biosfera de absorver os efeitos causados pela atividade humana, e afirmou que a pobreza já pode ser considerada como um problema ambiental e como um tópico fundamental para a busca da sustentabilidade. Além disso, definiu três princípios básicos a serem cumpridos: desenvolvimento econômico, proteção ambiental e equidade social.

E em terceiro, a sustentabilidade econômica, a qual aparece como uma necessidade, mas em hipótese alguma é condição previa para as anteriores, uma vez que, um transtorno econômico traz consigo o transtorno social, que, por seu lado, obstrui a sustentabilidade ambiental, obtendo critérios como, desenvolvimento econômico intersetorial equilibrado, segurança alimentar, capacidade de modernização contínua dos instrumentos de produção, inserção soberana na economia internacional, de modo que se a economia vai mal, as restrições ambientais são flexibilizadas (SACHS, 2002).

Assim, o conceito de sustentabilidade econômica abrange desde o setor formal até mesmo o informal, dado que este fornece também garantia de sobrevivência aos indivíduos que estão neste meio.

Dentre os transtornos econômicos, encaixa-se a industrialização mundial que evidencia o papel preponderante do desenvolvimento tecnológico no processo de mudanças radicais que ocorreram nas sociedades humanas. O subsequente desenvolvimento econômico e tecnológico baseado no uso intensivo de matérias primas e energia aumentou a velocidade de utilização de recursos naturais e acumulo de poluentes acima da sua capacidade de absorção, gerando poluição, tornando-se o setor industrial um dos que mais possibilita crescimento econômico, porém também é um dos que mais provoca danos ao meio ambiente (LUSTOSA *et al.*, 2010).

Seguindo diversas experiências bem-sucedidas, principalmente por parte de administrações municipais, destaca-se que havendo vontade política, é possível viabilizar ações governamentais pautadas pela adoção dos indicadores de

sustentabilidade ambiental conjugada a resultados na esfera do desenvolvimento econômico e social (JACOBI, 1999).

Segundo Foladori (2011) em meio aos setores de indústria e comércio, os gestores buscam sempre implementar práticas de sustentabilidade de modo que melhorem sua imagem, embora ainda apresentem dificuldades em agrupar todos os seus tipos, e por vezes predomine apenas o lado teórico, dado que as decisões do ambiente interno da empresa depende do seu ambiente externo e que cada vez mais a sociedade tem se preocupado com assuntos ligados a qualidade dos produtos, defesa do consumidor, etc.

Pode-se assimilar essa postura dos gestores procurarem sempre ampliar suas expectativas, com o conceito de destruição criadora de Schumpeter, onde o empresário é visto como um herói principalmente nas empresas de pequeno porte, onde suas funções podem ultrapassar o seu espaço físico de trabalho, indo sempre em busca de inovações que evitem que suas relações de produção não se tornem obsoletas, e de modo que beneficie a todos que estejam no meio. Com isso a dimensão econômica, supõe o aumento da eficiência da produção e do consumo com economia crescente de recursos naturais, com destaque nos recursos delicados e mal distribuídos, como a água e os minerais (NASCIMENTO, 2012).

2.2 Indicadores de Sustentabilidade

A mensuração sistemática e rigorosa dos fenômenos sociais no mundo ocidental data da primeira metade do século XX, mas a partir dos anos de 1970, com o surgimento da agenda ambiental e do conceito de desenvolvimento sustentável, aprofundaram-se os esforços para desenvolver instrumentos que pudessem medir o progresso em direção à sustentabilidade (GUIMARAES; FEICHAS, 2009).

Os indicadores são parâmetros selecionados e considerados isoladamente ou combinados entre si, sendo de especial pertinência para refletir determinadas condições dos sistemas em análise. Definidos, aceitos e inseridos nos processos de gestão de uma instituição (governos, empresas ou outras organizações da sociedade civil) um dado conjunto de indicadores pode revelar a situação atual dessa instituição (e daí permitir

compará-la com outras de mesma natureza) ou indicar sua evolução em relação a sua própria situação em algum momento anterior (MAZON, 2007).

Os indicadores de sustentabilidade destacaram-se por serem dinâmicos, permitindo agregações, contextualização da análise e apresentação de um cenário delineado por seu conjunto e não simplesmente pelo exame individual de cada indicador (IBGE, 2008).

Apesar de designar significados amplos aos instrumentos a que se refere um dos desafios do desenvolvimento sustentável é a criação de instrumentos de mensuração. No caso brasileiro, além do desafio de construir indicadores capazes de caracterizar e subsidiar o processo de desenvolvimento sustentável em nível nacional, estes tem que abranger a diversidade do país.

No Capítulo 40 da Agenda 21², destaca-se a necessidade desenvolver indicadores do desenvolvimento sustentável que sirvam de base sólida para a tomada de decisões em todos os níveis e que contribuam para uma sustentabilidade autorregulada dos sistemas integrados de meio ambiente e desenvolvimento (BRASIL/MMA, 2017).

Quiroga (2001) apresenta que o processo de desenvolvimento dos indicadores de sustentabilidade passou por três gerações, mas ainda há economias que não avançaram seus níveis de desenvolvimentos socioeconômicos e não apresentaram ações que avancem rumo ao desenvolvimento sustentável e ainda não saíram da primeira geração.

- Primeira Geração - as primeiras propostas de indicadores surgiram na década de 1980 e podem ser considerados, como indicadores tipicamente ambientais. Essa geração de indicadores apresenta informações socioeconômicas superficiais e que não explicam, nem se relacionam com outras variáveis, tais como as variáveis socioeconômicas e institucionais;
- Segunda Geração – na década de 1990, esses indicadores evoluíram com a inclusão de dimensões sociais, ambientais, econômicas e institucionais, embora não refletissem, de fato, a complexidade do desenvolvimento sustentável;
- Terceira Geração – corresponde ao desafio atual, onde a busca desta geração centrou-se na sinergia entre as quatro dimensões, buscando variáveis que melhor

² Pode ser definida como um instrumento de planejamento para a construção de sociedades sustentáveis, em diferentes bases geográficas, que concilia métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica.

retratassem a realidade, os impactos e as possíveis respostas, servindo assim como informação para os tomadores de decisões.

Neste sentido, verifica-se a importância da utilização de indicadores de sustentabilidade por diversas organizações, uma vez que esses instrumentos auxiliam na mensuração do nível de comprometimento das organizações com as demandas econômicas, sociais e ambientais do planeta (BOTELHO *et al.*, 2015). A missão do GRI (*Global Reporting Initiative*) é oferecer uma estrutura crível para a elaboração dos relatórios de sustentabilidade, que possa ser utilizada pelas várias organizações independentemente da sua dimensão, setor ou localização, onde os indicadores apresentam categorias econômicas, ambientais e sociais.

Veiga (2007) aponta que mesmo que ainda esteja longe o surgimento de uma medida mais consensual de sustentabilidade ambiental, é imprescindível entender que os índices e indicadores existentes já exercem papel fundamental nas relações de fiscalização e pressão que as entidades ambientalistas devem exercer sobre governos e organizações internacionais.

Além disso, Mota (2004) argumenta que através da utilização destes indicadores pode-se ter controle sobre as alterações ambientais que dão origem aos impactos cujos efeitos recaem sobre o meio ambiente natural e as externalidades cujos efeitos positivos ou negativos recaem sobre os seres humanos, melhorando ou piorando seus bem-estares.

A preocupação de muitas organizações com o problema da poluição, por exemplo, tem feito com que elas reavaliem o processo produtivo, buscando a obtenção de tecnologias limpas e o reaproveitamento dos resíduos. Isso tem propiciado grandes economias, que não teriam sido obtidas se elas não tivessem focado esse problema, resultando em incremento de receitas junto com a melhoria da produtividade e das relações de trabalho buscando sempre novos desafios, unindo os objetivos de sustentabilidade econômica ao ambiental (NASCIMENTO, 2012).

Os indicadores econômicos correspondem ao desempenho econômico, presença no mercado, impactos econômicos indiretos e práticas de compra, onde o retorno financeiro pode ser um dos indicadores econômicos que demonstre como está à empresa

no curto prazo e se há condições de se manter no longo prazo através de uma avaliação entre a reação empresa-consumidor, onde mudanças sustentáveis no âmbito estratégico das organizações, as mudanças estruturais e nos processos produtivos, alteração no padrão de consumo e nas decisões políticas, possam ocorrer tanto na esfera pública quanto na privada (FOLADORI, 2011).

É necessária a participação e que haja interação de todos os *stakeholders*³ para que todos possam contribuir para o desempenho sustentável da empresa, além da criação de estruturas organizacionais paralelas para que a informação e a comunicação da sustentabilidade sejam tratadas como um processo para cada departamento (ZAMCOPE; ENSSLIN; ENSSLIN, 2009).

No âmbito social são abrangidas quatro categorias: práticas trabalhistas e trabalho decente, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto, as quais correspondem aos aspectos: emprego, relações trabalhistas, saúde e segurança no trabalho; investimentos, não discriminação seja de sexo cor ou raça, trabalho infantil; combate a corrupção, políticas públicas, concorrência desleal; saúde e segurança do cliente, rotulagem de produtos e serviços, etc., respectivamente, tal que o estudo destes indicadores depende do ambiente de cada empresa e do meio que cada pessoa está inserida. Portanto a dimensão social corresponde a objetivos ligados as necessidades humanas (SIDRA, 2018).

Na dimensão social, o desemprego é um dos principais problemas que afeta tanto os países desenvolvidos quanto os países em desenvolvimento, e é um fator preponderante na determinação dos níveis de pobreza.

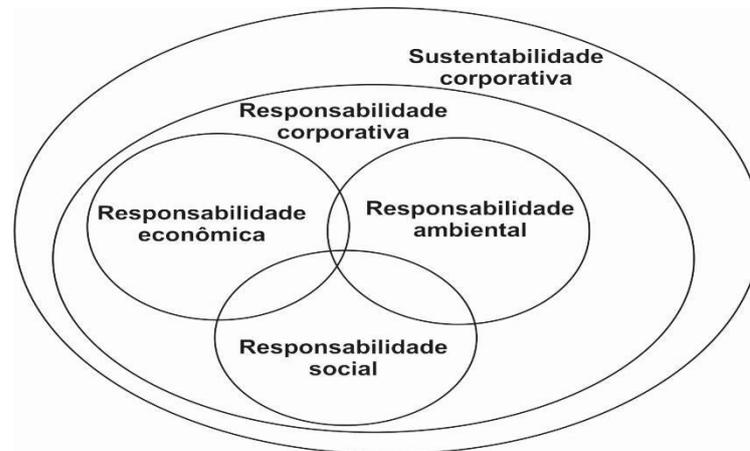
O próprio IBGE fala sobre a importância da taxa de desocupação:

A taxa de desocupação é um dos indicadores de análise sobre o mercado de trabalho e reflete a incapacidade do sistema econômico em prover ocupação produtiva a todos que a desejam. É pertinente utilizá-la como indicador de desenvolvimento sustentável, na medida em que o estudo de sua variação ao longo do tempo possibilita o acompanhamento de tendências e das variações do nível de desocupação e subsidia a formulação de estratégias e políticas de geração de emprego e renda (IBGE, 2015, p.128).

Assim, a sustentabilidade corporativa é considerada o objetivo final em que as empresas procuram equilibrar o tripé da sustentabilidade, onde todas as dimensões se agregam e procuram alcançar o mesmo objetivo, como demonstrado na Figura 1.

³ Pessoa ou grupo que apresenta interesse em uma empresa, negócio ou indústria.

Figura 1. Modelo de sustentabilidade corporativa e suas dimensões



Fonte: Zamcopé *et al.* (2009)

O desafio a ser assumido consiste em criar alternativas que impulsionem novas maneiras de obter resultados positivos em um cenário de restrição de recursos e de crescimento populacional.

Portanto, percebe-se que as empresas podem relacionar às variáveis de sustentabilidade em seus processos produtivos, preparando-as para atuar em mercados futuros e estabelecendo prioridades para o seu desenvolvimento sustentável. Os impactos do meio ambiente natural afetam direta e indiretamente a sociedade, que por sua vez, pressiona o sistema econômico (CORAL *et al.*, 2002).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados o procedimento metodológico adotado para se alcançar os objetivos propostos no estudo.

3.1 Métodos de Análise

Os métodos de análise utilizados foram selecionados, com vistas a responder a cada objetivo específico do trabalho.

3.1.1 Matriz de SWOT

Tomando como base a metodologia utilizada por Chiavenato (2003), Ribeiro Neto (2011), Oliveira (2007) e Pontes (2014) os indicadores foram classificados quanto às suas forças e fraquezas, com a Matriz de Identificação Estratégica de SWOT.

A análise SWOT, é uma ferramenta estrutural da administração, utilizada na análise do ambiente interno e externo, com a finalidade de formulação de estratégias da empresa, onde esta análise deve ser confeccionada e interpretada de forma a unir as peças-chaves, que são os elementos da análise interna e externa, por que vão formar o diagnóstico e este deve ser confiável e com suporte de uma boa fonte de informação, e que esteja integrado às necessidades da gestão estratégica, pois irão fundamentar a médio e longo prazo na organização (RIBEIRO NETO, 2011).

De acordo com Ribeiro e Bliacheriene (2013) *apud* Pontes (2014), a análise de SWOT estuda a competitividade de uma organização, podendo ser na política, em um projeto ou um programa governamental. O mapeamento ambiental proporciona os meios para a criação da Matriz de SWOT, formada pelos aspectos: *strengths* (forças), *weakness* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

Segundo Oliveira (2007), os componentes de análise interna são os pontos fortes e fracos e a externa que é composta pelas oportunidades e ameaças, ambas as análises formam o diagnóstico estratégico e podem trazer condições favoráveis e desfavoráveis para o ambiente empresarial. Logo, estes componentes podem ser encontrados em diversos setores da empresa, como demonstrado no Quadro 1, em que estão citados

fatores que influenciam diretamente no funcionamento empresarial desde o setor de produção, financeiro e no comércio dos produtos.

Quadro 1. Fundamentos da Matriz de SWOT

Pontos fortes (<i>Strenghts</i>)	Pontos fracos (<i>Waekness</i>)
Competências distintivas	Problemas operacionais
Recursos Financeiros	Posição deteriorada
Liderança no mercado	Baixa lucratividade
Tecnologia avançada	Tecnologia obsoleta
Inovação nos produtos	Falta de talentos
Administração eficaz	Desvantagem competitiva
Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	Ameaças (<i>Threats</i>)
Novas linhas de produtos	Produtos substitutivos no mercado
Diversificação de produtos	Poucos fornecedores
Poucos concorrentes no mercado	Pressões competitivas
Novas tecnologias	Concorrência desleal
Novos clientes potenciais	Novas necessidades dos clientes
Novas estratégias	Redução dos mercados

Fonte: Chiavenato (2003).

Diante do conhecimento dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças, os passos para a utilização da técnica SWOT, com base em Montana e Charnov (2005) *apud* Ribeiro Neto (2011) e Oliveira (2007) são:

- Formular uma lista de gestores e pessoas chaves da organização – A análise deve utilizar a opinião destas pessoas chaves com o intuito de inventariar questões importantes para a organização, baseando-se na suposição de que as metas e objetivos de uma empresa são encontrados na mente destas pessoas.
- Desenvolver entrevistas individuais – Estas entrevistas devem proceder com o levantamento de todas as informações junto aos gestores e as pessoas chaves da organização. Nessa fase buscam-se avaliar os itens a avaliados sob o ponto de vista da empresa como oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. Esse procedimento facilita a posterior classificação das respostas.
- Organizar as informações – A principal ideia para a organização das informações é a própria estrutura SWOT, por meio de uma matriz. Desta forma, nesta avaliação dos entrevistados, serão colocadas em pauta todas as situações relevantes da organização, sendo que, o que for visto de positivo em suas operações atuais serão os pontos fortes da empresa, o que for visto como negativos serão os pontos fracos. Nesta avaliação o que for levantado como bom no ambiente externo em termos de futuras operações são as oportunidades; o que for levantado como ruim serão as ameaças.
- Priorizar as questões – Na lista das ideias pelos gestores, devem-se listar as que terão maior prioridade sobre as outras. Desta forma, buscar a opinião de todas as pessoas envolvidas.
- Definir as questões-chave – Uma vez estruturada a da matriz e das ideias que foram priorizadas deve-se estabelecer o que deve ser feito. Após esta análise o envolvimento de todos os gestores e as pessoas chaves, define-se a estratégia da organização, com intuito de alavancar os objetivos da empresa para um determinado período.

Assim, julga-se necessário o levantamento do ambiente externo e interno das empresas que agregam o APL de Confeções do Agreste, e com isto conhecer suas oportunidades e ameaças diante do cenário em que atuam como é demonstrado no Quadro 2, em um modelo genérico da análise de SWOT para indústrias de confeções.

Quadro 2. Análise SWOT para a Indústria de Confeção do Agreste Pernambucano

FORÇAS	FRAQUEZAS
Ampla avaliação de suas matérias-primas	Objetivos/metasp
Experiência no mercado em que atua	Sistema de monitoramento empresarial
Acompanhamento de tendências de moda	Falta de políticas de incentivo a treinamentos de seus colaboradores
Ofertam produtos variados	Falta de controle orçamentário
Conhecimento da sazonalidade	Pós-venda
	Comunicação e mídia
	Gestão Ambiental
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Participar de rodadas de negócios e eventos de moda	Informalidade
Prospectar novos clientes/mercados (E-commerce)	Entrada de novos concorrentes
Ampliar participação de mercado	Exigência políticas de segurança no trabalho E-commerce

Fonte: Elaboração própria, adaptada de Chiavenato (2003).

Para entender melhor a empresa, destaca-se a importância de a organização executar um planejamento estratégico, focando na Matriz de SWOT, e considerando missão, valores e objetivos da empresa. De acordo com Silva (2016), que aplica a análise de SWOT em um estudo de caso de uma empresa do ramo de confecção, em São Luís - MA, uma das principais funções do planejamento estratégico é proporcionar análises de melhorias, que estão diretamente relacionadas aos processos internos da empresa e auxiliam no entendimento do que pode ser feito para elencar tipos de melhorias que devem ser implantadas e a estratégia correta para que seja alcançada.

Ao conhecer esses pontos, o gestor saberá o momento propício para as ações estratégicas, os quais devem ser uma opção inteligente, econômica e viável e se preparar como destaca Oliveira (2009), para realimentar o processo de transformação de forma positiva ou negativa, fazendo com que a mesma identifique e aprenda e comportar-se diante da multiplicidade de fatores, e que saiba aproveitar o embalo das forças favoráveis aproveitando as oportunidades, conseguindo resultados ainda melhores do que os que foram planejados e evitar que as ameaças não afetem o negócio ou que tenham o mínimo de impacto para manter sua sobrevivência e crescimento.

O setor de confecção envolve diferentes setores e neste o quadro de funcionários das empresas de confecção de vestuário engloba profissionais de todos os níveis de qualificação, desde trabalhadores não especializados até profissionais de nível superior, além do mais, conforme Fernandes *et al.* (2015), a competitividade das empresas que nos últimos anos vem sendo considerado um fator primordial para a vitalidade das organizações, a análise de pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades se tornou uma ferramenta fundamental para que este processo aconteça.

Dado que com as análises internas e externas e com a necessidade cada vez maior de implantar a sustentabilidade os gestores passam a conhecer os tipos de clientes, se eles exigem produtos que não degradem o meio ambiente, se há possibilidade de ter um produto substituto que atenda essa demanda em conjunto com o fornecimento de matérias-primas ambientalmente corretas possibilitando a redução de custos na produção e em meio isso ampliar a responsabilidade social, contribuindo para a redução de impactos sociais negativos, participar de projetos sociais, melhoria de qualidade de vida, preocupação com seus colaboradores e com isso garantir a fidelidade

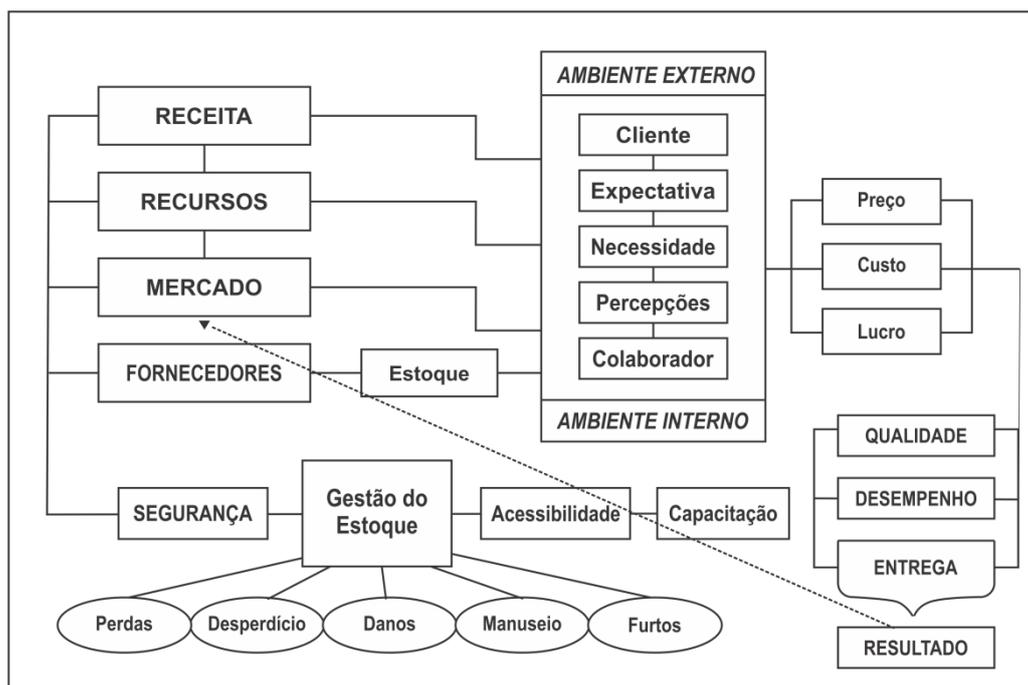
e satisfação não só dos clientes, mas de todos envolvidos direta ou indiretamente, logo tomaram conhecimento do papel da empresa no mercado econômico (CORAL, 2002).

Entretanto muitas empresas de sucesso não estão conscientes das técnicas que sustentaram seu sucesso. É bem possível para uma empresa alcançar um sucesso inicial, sem real conscientização de suas causas; entretanto, é muito mais difícil continuar bem, ramificando-se em novos empreendimentos e negócios sem a apreciação exata de significado de suas estratégias básicas. Sendo esta a razão por que muitas empresas estabelecidas fracassam.

As estratégias de gestão de qualidade, em harmonia com Robles Júnior (2011), a conscientização ambiental dos dirigentes de uma empresa pode provocar alterações profundas em suas prioridades, e assim a empresa partirá de uma abordagem convencional, na qual o meio ambiente e relações pessoais não tem prioridade para uma abordagem consciente onde o âmbito socioambiental é visto como uma oportunidade de negócios.

Sob o aspecto econômico, quando se trata de qualidade e meio ambiente, imagina-se aumento das despesas e acréscimo dos custos do processo produtivo, porém uma gestão ambiental estruturada e com metas estabelecidas, consegue se autofinanciar, aumentando a eficiência de seus processos produtivos, pois o uso de tecnologias limpas torna possível contabilizar ganhos, induzindo a uma convergência de interesses técnicos, econômicos e comerciais, como ilustrado na Figura 2.

Figura 2. Gestão de Qualidade nas Empresas



Fonte: Robles Junior (2011).

A Figura 2 expõe a cadeia produtiva em ambientes industriais e de comércio, de modo que a competitividade e lucratividade atuais se baseiam na satisfação dos clientes, métodos de trabalho, menos desperdício e agregação de valor ao produto com foco no preço certo, qualidade certa e hora certa, devido à economia passar por diversas transformações, com novas tecnologias e o processo de globalização deixando para trás o modelo de concorrência simples que se baseava no preço (ROBLES JUNIOR, 2011).

3.1. 2. *Balanced Scorecard*

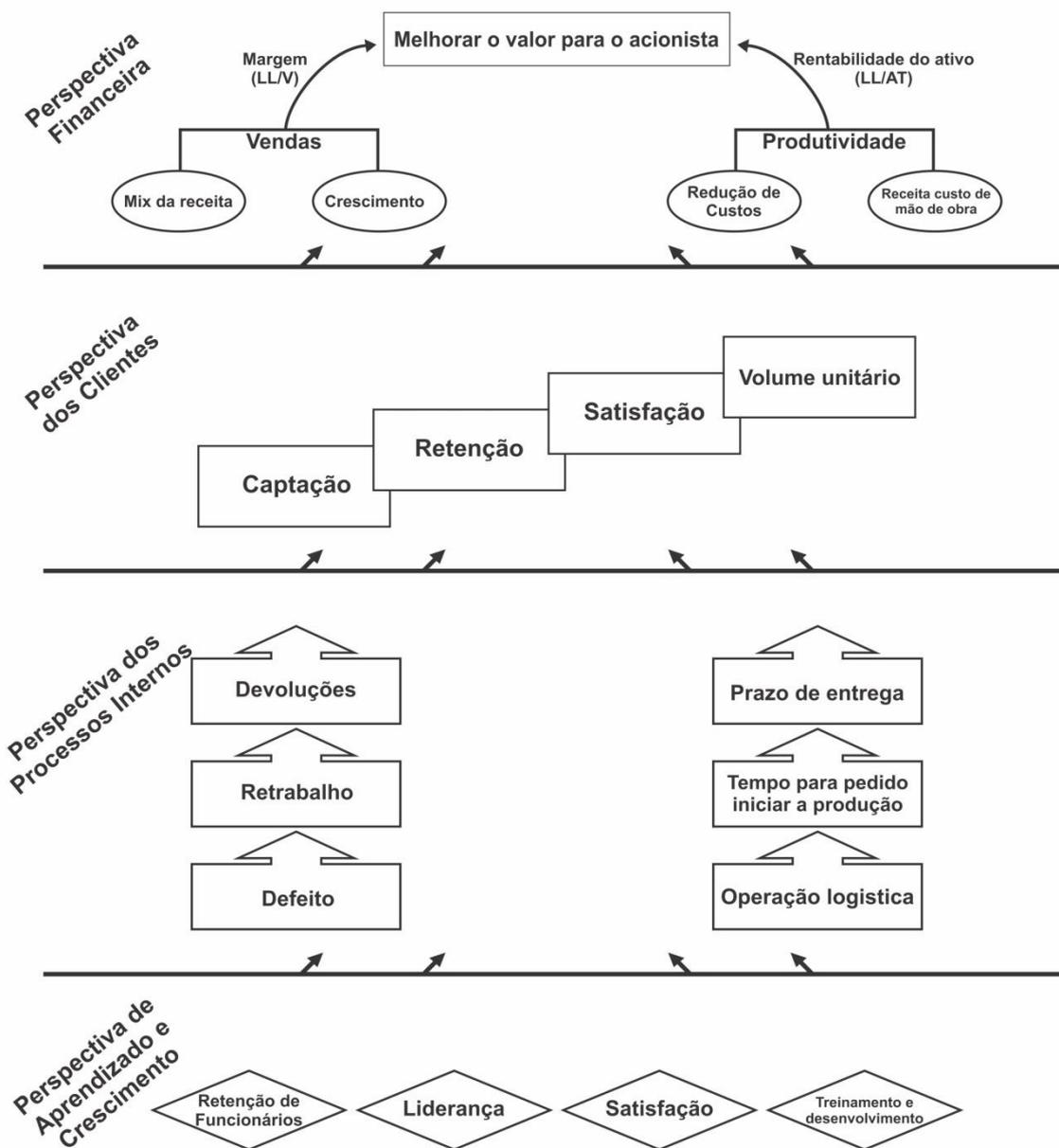
Chiavenato (2003) descreve que o Balanced Scorecard (BSC) trata-se de um sistema de medidas e indicadores, no qual o foco principal reside no alinhamento da organização, das pessoas e das iniciativas internas departamentais, focado no equilíbrio organizacional e direcionando para a organização do futuro, colocando as diversas perspectivas em um sistema de contínua monitoração em substituição ao controle.

O sistema traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica; continua buscando os objetivos financeiros e inclui os vetores de desempenho desses objetivos. Esta abordagem usa o princípio de analisar os problemas com uma visão multidimensional, a partir de diferentes perspectivas. Mede o desempenho organizacional sobre quatro perspectivas equilibradas de curto prazo como a financeira, de longo prazo como as de cliente, processos internos da empresa e aprendizado/crescimento. E ainda argumenta que medir é importante, pois o que não é medido não é gerenciado (KAPLAN; NORTON, 1997).

- Perspectiva Financeira: objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade, indicando se a estratégia de uma empresa, sua implantação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, de modo que seja abordado tanto o lucro como o risco dos objetivos;
- Perspectiva do Cliente: permitem que os gerentes das unidades de negócios articulem as estratégias dos clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros, trazendo fidelidade e menor retenção;
- Perspectiva dos processos internos: estão voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa, buscando sempre excelência.
- Perspectiva do aprendizado e crescimento: identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo, como por exemplo investir mais em ampliar a capacidade dos funcionários.

A opção de estruturação de um modelo generalista para empresas de médio porte de indústria de confecção, é demonstrado em formato de mapa estratégico, apresentado na Figura 3.

Figura 3. Mapa estratégico generalista



Fonte: Rocha (2002).

A Figura 3 mostra os principais indicadores utilizados na construção do BSC, onde estes indicadores irão depender do processo estratégico da organização e durante sua implantação, a estrutura e formato dos sistemas de informação é que serão determinantes para a melhor realização do modelo e vinculação adequada do mapa ao processo estratégico e daí aos indicadores de desempenho com suas respectivas metas.

Rocha (2002), analisando indústrias de médio porte, propõe visualizar a Figura 3 de baixo para cima, pois desta maneira é possível perceber que as pessoas, através de seu aprendizado e crescimento constroem os processos internos da empresa e assim atendem aos clientes, permitindo, desta maneira, um bom resultado financeiro para os participantes da empresa.

A perspectiva de aprendizado e crescimento, na base da ilustração, está composta por quatro indicadores: treinamento e desenvolvimento, satisfação, liderança e retenção de funcionários. Como descreve Kaplan e Norton (1997), a perspectiva dos processos internos representa o processo de operações (à direita da figura) e o processo de serviço pós-venda (à esquerda da figura). Um baixo nível de defeito em processo proporcionará poucos retrabalhos, diminuição das devoluções e a busca em excelência.

Por outro lado, a incorporação de medidas relacionadas ao tempo de resposta, qualidade e ao preço dos processos que envolvem os clientes permite que a rapidez e confiabilidade nas solicitações dos clientes aumentam a conquista de negócios juntos aos clientes, melhorando sua participação no mercado. A perspectiva dos clientes, sustentada pelos processos internos, contempla indicadores que buscam a captação de clientes e ao se manterem satisfeitos medir a fidelidade destes clientes através do crescimento dos negócios (KAPLAN; NORTON, 1997).

O resultado estabelecido na perspectiva financeira busca vetores vinculados ao crescimento das vendas e da produtividade. As vendas estão baseadas no mix da receita e em seu próprio crescimento, que leva o resultado para os participantes através da margem. O vetor da produtividade busca a redução dos custos e pela produtividade, proporcionando, um incremento da utilização dos ativos e redução dos riscos.

Apesar de não ter verificado a existência de uma perspectiva que se trata especificamente da área de gestão ambiental. Salienta-se que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, de um modo generalista, não podem mais desconsiderar os aspectos relacionados à preservação do meio ambiente. A variável ambiental se tornou um importante diferencial com a qual todos devem se preocupar. Busca-se assim, aperfeiçoar a forma de acompanhamento estratégico destes estabelecimentos, melhorando as suas práticas relacionadas à gestão ambiental (ALMEIDA *et al.*, 2009).

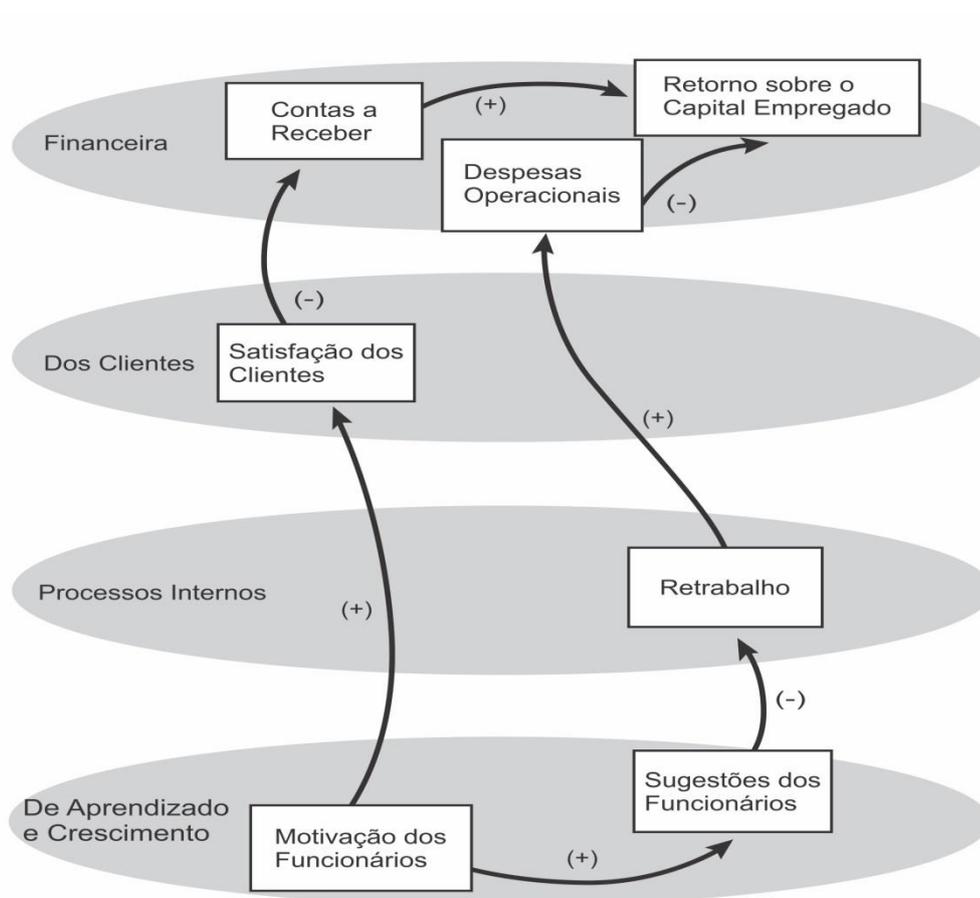
Desta forma, Hockerts e O'Rourke (2002) *apud* Silva e Callado (2013, p. 2) apontam que o Balanced Scorecard com ênfase sustentável está relacionado a:

- Medir e controlar os impactos sociais diretos e indiretos;
- Gerir o relacionamento empresarial com diferentes grupos interessados;
- Compreender o impacto da concorrência com as questões sociais, através do seu sistema de transformação como o mercado, a pressão das políticas públicas, as indústrias e as atividades voluntárias.
- Analisar e prever o ciclo de vida das questões sociais e as suas consequências para o campo competitivo.

Seguindo os mentores do BSC, Kaplan e Norton, o processo de construção do Balanced Scorecard pode ser realizado em dez tarefas, e se executado de forma adequada, este processo incentivará o comprometimento entre os executivos e gerentes produzindo um programa útil a fim de alcançar os objetivos. Dentre as tarefas estão, selecionar a unidade organizacional adequada; identificar as relações entre os setores e a empresa; realizar a primeira etapa de entrevistas, discutir as respostas obtidas nas entrevistas; reunião com a alta administração; reuniões com os subgrupos; reunião com a alta administração e subordinados diretos; desenvolver o plano de implantação; terceira etapa de reunião para discutir a decisão final e finalizar o plano de implantação, podendo o primeiro BSC de uma organização ser criado em até 16 semanas.

Partindo destas tarefas e dos *feedbacks* recebidos serão elaborados os indicadores e identificação das relações destes indicadores tanto dentro quanto entre as quatro perspectivas que descrevem as relações de causa de efeito implícito na estratégia, feito isto se torna possível conhecer os objetivos financeiros estabelecidos; políticas em relação aos funcionários, segurança, qualidade, preços, suas relações com clientes e fornecedores, situação do mercado, os concorrentes e preferencias dos clientes e elaboração da visão e missão estratégica da empresa possibilitando a vinculação dos indicadores das quatro perspectivas como mostra Figura 4.

Figura 4. Vinculação dos Indicadores das Quatro Perspectivas



Fonte: Kaplan e Norton (1997).

A partir desta vinculação pode-se perceber que existe relação de causa e efeito entre estas medidas, onde clientes mais satisfeitos eram aqueles que não eram satisfeitos apenas com os produtos e sim por serem atendidas por funcionários mais motivados e, ao final, todas essas medidas chegam a um maior retorno sobre o capital empregado.

3.2 Definição das Variáveis e Fontes dos Dados

As variáveis que compuseram a análise do Balanced Scorecard juntamente com a metodologia SWOT da indústria de confecções do Agreste Pernambucano, foram constituídas com dados coletados pela pesquisa denominada “Desenvolvimento da Capacidade Produtiva para Exportação da Indústria de Pequeno Porte”, realizada em 146 indústrias de confecção da Região do Agreste Pernambucano (FERREIRA *et al*, 2017).

É importante ressaltar que houve uma adaptação do Balanced Scorecard tradicional para atender aos objetivos do estudo, onde outros indicadores puderam ser acrescidos, de uma maneira tal que estejam vinculados aos objetivos estratégicos sendo possível promover melhorias, bem como identificar as áreas que merecem mais atenção nas indústrias de confecções, tais como relacionadas ao meio ambiente e a sociedade que estão inseridas.

Dessa forma, as variáveis utilizadas a serem trabalhadas foram:

- **Perspectiva Econômica e Socioambiental (PESA)**
 - **Dimensão Econômica**
 - Executa controle de contas a pagar/receber (PESA1)
 - Realiza orçamento de investimento e despesas (PESA2)
 - Possui situação creditícia regular (PESA3)
 - Há uma sustentação econômica principal ou economia de escala (PESA4)
 - Executa o fluxo de caixa (PESA5)
 - O prazo médio do recebimento do cliente é maior que o do pagamento ao fornecedor (PESA6)
 - Possui liquidez (PESA7)
 - Executa orçamento x pagamentos (PESA8)
 - Utiliza alguma planilha para a formação do custo do produto e preço de venda (PESA9)
 - Apresenta lucro compatível (PESA10)
 - **Dimensão Social**

- Possui algum trabalho ou ação conjunta com a comunidade que está ao seu redor (PESA11)

- **Dimensão Ambiental**
 - Sustentabilidade é um tema relevante para a empresa (PESA 12)
 - Há alguma política ou diretriz formal para desenvolver ações de sustentabilidade na empresa (PESA13)
 - Conhece outras empresas que possuem práticas de sustentabilidade (PESA14)
 - Coleta, trata e destina adequadamente seus efluentes líquidos (PESA15)
 - Efetua coleta seletiva de resíduos (PESA16)
 - Controlam resíduos gerados (PESA17)
 - Substitui produtos e materiais que possam prejudicar trabalhadores e meio ambiente (PESA18)
 - Possui licença: CPRH, Prefeitura, alvará da vigilância sanitária, liberação dos bombeiros, outros (PESA19)
 - Controla e minimiza o uso de energia: elétrica, carvão, óleo combustível (PESA20)
 - Possui EPI e/ou EPC, fornece e exige sua utilização pelos funcionários (PESA21)

- **Perspectiva de Clientes (PC)**
 - Índice de satisfação dos clientes (PC1)
 - Departamento de relacionamento com clientes (PC2)

- **Perspectiva de Processos Internos (PPI)**
 - A empresa realiza ou utiliza dados de pesquisa sobre clientes e mercado nas decisões empresariais (PPI1)
 - A empresa acompanha as tecnologias do mercado no Brasil (PPI2)
 - A empresa está inserida em mídias sociais (PPI3)
 - A empresa possui área/unidade de pesquisa e desenvolvimento (PPI4)
 - A empresa tem competência interna para desenvolver produtos inovadores (PPI5)
 - Há planejamento da produção (PPI6)
 - A empresa possui controle estatístico de fabricação (PPI7)
 - Índice de rejeição e devolução (PPI8)

- Índice de retrabalho (PPI9)
- **Perspectiva de Crescimento e Aprendizagem (PCA)**
 - A empresa adota política de educação e treinamento (PCA1)
 - Manual de descrição de funções (PCA2)
 - Pesquisa de satisfação dos funcionários (PCA3)
 - Avaliação de Desempenho funcional (PCA4)
 - Apresentar formas de avaliação do aprendizado (PCA5)
 - A empresa forma multiplicadores (PCA6)

Essas variáveis constam do questionário aplicado nas empresas na referida pesquisa e foram desenvolvidas com outro propósito para além deste estudo. De forma que os indicadores que foram utilizados neste trabalho utilizaram apenas parte das variáveis da pesquisa de campo. Portanto, para efeito deste trabalho, os dados foram secundários, uma vez que foram selecionados numa planilha de dados já coletados por outros pesquisadores.

4 O APL DE CONFECÇÃO NO AGRESTE PERNAMBUCANO

4.1 Arranjos Produtivos

Um passo dado por Schumpeter para explicar o desenvolvimento econômico, se deu pela vinculação da inovação e o crescimento econômico, levando a substituição de antigos hábitos e produtos por novos, se dando o conceito de destruição criadora (SCHUMPETER, 1961). Simon recai sobre as noções do comportamento humano frente ao processo de tomada de decisão e resolver problemas organizacionais (BALESTRIN, 2002).

A associação dessas abordagens gerou uma nova concepção para a temática do crescimento e da competitividade. Surge daí o conceito de sistemas produtivos e inovativos locais (SPIL), de onde deriva o conceito de arranjos produtivos locais (APL), utilizado pela RedeSist⁴ no Brasil (VALE; CASTRO, 2010).

A preocupação com a dimensão local dos sistemas globais de produção gera a necessidade de identificação de fatores capazes de gerar configurações produtivas com desempenho diferenciado, surgindo conceitos utilizados constantemente, como *clusters*, distritos industriais, sistemas inovativos e arranjos produtivos locais.

Os quais apresentam as seguintes definições, de acordo com Lastres e Cassiolato (2003), desenvolvidos pela RedeSist:

Os quais apresentam as seguintes definições, de acordo com Lastres e Cassiolato (2003), desenvolvidos pela RedeSist:

- Arranjos produtivos locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros e suas variadas formas de representação e associação.

⁴ Rede de pesquisa interdisciplinar, em Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais.

- Sistemas produtivos e inovativos locais são aqueles arranjos produtivos em que interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local.
- *Clusters* referem-se à aglomeração territorial de apenas de empresas, com características similares. Em algumas concepções enfatiza-se mais o aspecto da concorrência, do que o da cooperação, como fator de dinamismo e algumas abordagens reconhecem a importância da inovação.
- Distrito industrial conhecido como distrito marshalliano refere-se a aglomerações de empresas, com elevado grau de especialização e interdependência. Podendo ser relacionado também como o conceito de indústria motriz identificado por Perroux, a qual não contribui apenas para o seu crescimento, mas para o crescimento global do produto, movendo outras indústrias.

Portanto, o conceito e a abordagem metodológica de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais destacam o papel central da inovação e do aprendizado interativos, onde o aprendizado é a fonte principal da mudança; englobam empresas e outros agentes, assim como atividades conexas que caracterizam qualquer sistema de produção (CASSIOLATO; LASTRES, 2003).

Desta forma, como já mencionado, este trabalho tem como objeto de estudo o APL de Confecções Pernambucano.

4.2 Arranjos Produtivos Locais de Pernambuco

O Estado de Pernambuco apresenta quatro aglomerados locais como demonstrado no Quadro 3 que podem ser caracterizados como Arranjo Produtivo Local, por se desenvolverem em cidades próximas umas das outras, concentrando um tipo de produção e necessária cooperação entre as empresas e pelo tipo de mercado que produzem e fornecem insumos para o mercado local/regional, mas vendem seus produtos finais para demais mercado nacionais (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003).

Quadro 3: Arranjos Produtivos Locais de Pernambuco

Região de Desenvolvimento	Segmento
Agreste Central e Meridional Cidades: Garanhuns, Pedra, Venturosa, Correntes, São Bento do Una, Cachoeirinha e Altinho.	Laticínios
Agreste Central e Setentrional Cidades: Caruaru, Toritama e Santa Cruz do Capibaribe.	Confecção
Sertão do Araripe Cidades: Araripina, Trindade, Ipubi, Ouricuri e Bodocó.	Gesso
Sertão do São Francisco Cidades: Petrolina, Lagoa Grande e Santa Maria da Boa Vista.	Vitivinicultura

Burnett (2014) destaca que a Feira da Sulanca, que se desenvolveu a partir da década de 1950 primordialmente na cidade de Santa Cruz do Capibaribe, situada no Agreste pernambucano, surgiu através de retalhos que vinham da indústria têxtil do Recife e mais tarde adicionaram-se retalhos que eram rejeitados da indústria têxtil vindos de São Paulo. Com isso, esses retalhos serviam de matéria-prima para as costureiras dos sítios, onde a mão de obra era a familiar, a unidade produtiva o domicílio e a produção doméstica, as quais produziam peças de roupas e cobertas emendando os retalhos para serem vendidas nas feiras livres.

Com o passar do tempo, essa unidade produtiva passou para a zona urbana seguindo as exigências tecnológicas da linha de produção, uma vez que os retalhos

vindos do Sul demandavam maior tecnologia dos meios de produção e se tornou semi-industrial.

Assim sendo, é pertinente recuperar que, no início dos anos oitenta, a Feira da Sulanca de Santa Cruz já apresentava crescente produção de confecções no município, e assim a inserção desse comércio em seus arredores era questão de tempo como se destaca Caruaru que de início assim como em Santa Cruz a feira tomava as ruas do centro da cidade e anos depois foi transferida para o Parque 18 e de Toritama, que embora hoje tenha o Parque das Feiras sua expansão principalmente na produção de peças em jeans tomou conta também das ruas ao redor.

Deste modo, pode-se identificar que o avanço industrial e tecnológico nas cidades que abrangem o Polo de Confecções do Agreste levou a uma acentuada minimização dos custos caracterizando uma polarização técnica, pois as empresas precisam ficar localizadas próximas umas das outras, ou seja, a produção de peças de roupa leva a empresas de aviamento, tecido, embalagens e tantas outras se aglomerarem minimizando os custos de transportes de insumos gerando uma polarização geográfica, e em consequência disto surge uma polarização humana devido à concentração de mão-de-obra numa mesma localidade, com isso se tal atividade apresenta avanço, todos os indivíduos acabam se influenciando a se profissionalizar no ramo, desencadeando o crescimento local e regional, como descreve a teoria dos polos desenvolvida por François Perroux (SOUZA, 2012).

Na Região, a maioria dos primeiros gestores era jovem, com baixo nível de escolaridade e o aprendizado se dava mesmo por *learning-by-doing*⁵, onde a prática de aprendizagem mais comum dos empreendedores era frequentar feiras e exposições, além de visitar fábricas de outros estados para que pudessem adquirir noções de empreendimento (CABRAL, 2012).

Esse fenômeno se expandiu, os empreendimentos cresceram, dando origem ao Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco. Entretanto, esta criação do Polo, mais processo recente, surgiu como parte das estratégias de *marketing* dos sulanqueiros, orientados pelo Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE),

⁵ Aprender fazendo.

para tentar se livrar do estigma que carrega o termo “sulanca”, significando produto de baixa qualidade, de feira, embora, como destacado por Sá (2015), ainda exista uma grande parcela de pequenos produtores e comerciantes que ainda confeccionam suas peças em suas casas e vendendo nos espaços de feiras, de modo parecido como o visto nas décadas anteriores.

4.3 Caracterizações econômicas dos principais municípios do Polo de Confecções

Na pesquisa mais completa que se tem disponível sobre o arranjo produtivo do Agreste Pernambucano, realizada pelo SEBRAE (2013), destacam-se Santa Cruz e Toritama como economias amplamente dominadas pelo setor de confecções. Neste sentido, o crescimento tanto demográfico quanto do PIB destas duas cidades deveu-se, pelo menos em parte, à expansão da produção de peças de vestuário, diferentemente de Caruaru, que desenvolveu outras atividades econômicas, tais como a prestação de serviços. Mesmo assim, Caruaru ainda apresenta maior número de empresas atuantes no setor, onde segundo dados do IBGE Cidades (2018), em 2015, constava em 2º lugar no *ranking* estadual quanto ao quantitativo de empresas de confecções, enquanto Santa Cruz estava em 7º e Toritama em 15º lugar. Naturalmente, este cenário deve ter sofrido alterações com o desenvolvimento em escala crescente desses dois municípios e de seu arranjo produtivo, especialmente depois da criação do Moda Center em Santa Cruz e do Parque das Feiras em Toritama.

Nota-se que todos os municípios do polo têm apresentado crescimento populacional muito acima da média do Estado, sendo que Toritama e Santa Cruz do Capibaribe apresentam taxas muito elevadas, mesmo para municípios de pequeno porte. Isto mostra a polarização econômica que está ocorrendo devido à produção de vestuário e ajuda a entender parte do movimento de formalização do trabalho observado nos últimos anos, como demonstrado na Tabela 1, confirmando o comentário do parágrafo anterior.

Tabela 1: Crescimento anual da população 2010 a 2017

Município	Taxa de Crescimento
Caruaru	1,74
Santa Cruz do Capibaribe	2,67
Toritama	3,10
Pernambuco	1,04

Fonte: Elaboração própria, dados do IBGE Cidades (2018).

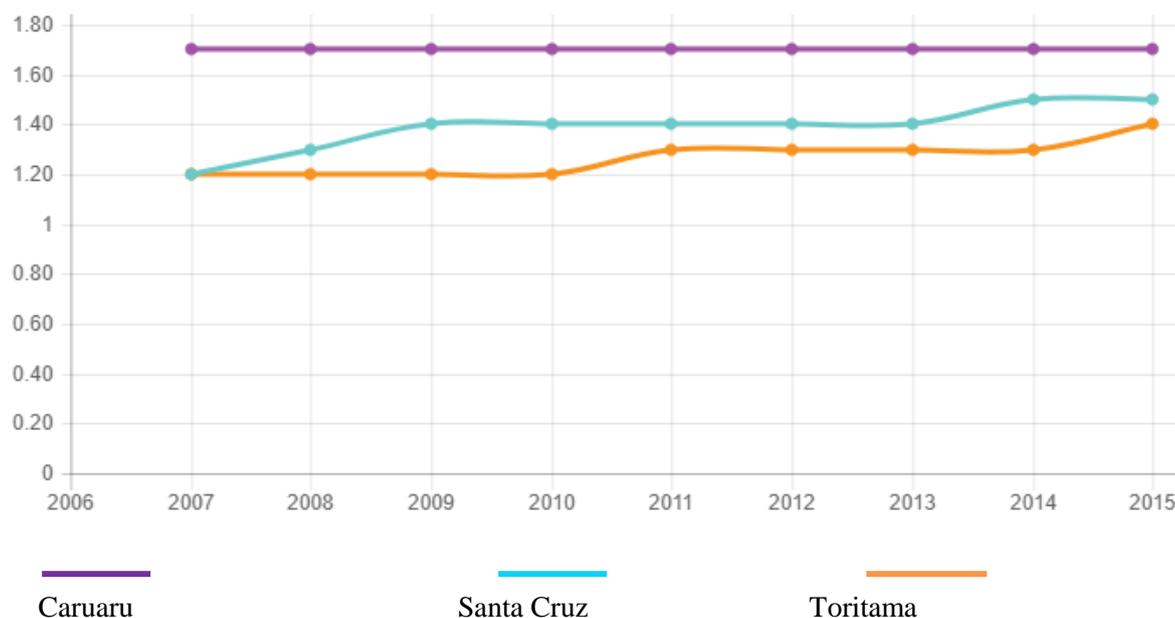
Na Tabela 2, demonstra-se o PIB *per capita* das três cidades que dominam o Polo de Confeccões do Agreste nos anos de 2014 e 2015, e com isso percebe-se que todas tiveram reduções na quantidade produzida por cada habitante nestes períodos, logo esta redução associa-se a um bem-estar menos satisfatório.

Tabela 2: PIB *per capita* 2014-2015

Município	2014	2015
Caruaru	18.295,44	17.626,74
Santa Cruz do Capibaribe	12.708,32	12.286,00
Toritama	14.621,11	13.557,60

Fonte: IBGE Cidades (2018).

A produção de confeccões no Agreste Pernambucano ainda é muito baseada em trabalho informal, mas os dados disponibilizados no IBGE Cidades (2018) revelam que em 2015 o salário médio mensal era de 1,5 salários mínimos em Santa Cruz do Capibaribe, enquanto em Toritama era de 1,4 salários mínimos, como demonstrado pelo Gráfico 1, que simboliza uma série revisada do salário médio mensal com base em dados do Censo de 2010, onde Caruaru que lidera o *ranking* das três irmãs com os salários mais altos, de 1,7 principalmente devido ao seu desenvolvimento territorial e populacional, seguido de Santa Cruz e Toritama. Naturalmente, esses dados oficiais podem estar mascarando outra realidade disfarçada pela informalidade da Região.

Figura 5. Salário Médio Anual no Polo de Confeções do Agreste

Fonte: IBGE Cidades (2018).

A proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de 15,7%, 18,2% e 24,6%, em Santa Cruz, Toritama e Caruaru respectivamente. Com isso estes municípios em comparação com os outros municípios do estado, ocupavam as posições, 160 de 185, 176 de 185 e 71 de 185, respectivamente. Considerando domicílios com rendimentos mensais de até meio salário mínimo por pessoa, Santa Cruz tinha 31% da população nessas condições, o que o colocava na posição 183 de 185, Caruaru com 36,3% com posição 181 no estado e 30,8% em Toritama ficando em posição 184 de 185.

A informalidade ainda domina às condições de emprego e os números continuam crescendo, ao que tudo indica. De acordo com dados estatísticos da Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho (BRASIL/MTE/RAIS, 2018), ano-base 2016, o número de empregos formais na indústria de transformação em 2015 foi de 4.868 e em 2016 passou para 4.636, havendo uma variação relativa de - 4,79% em Santa Cruz do Capibaribe e uma variação de -5,3% no comércio; em Toritama a variação foi de -17,57% na indústria e -2,69% no comércio; em Caruaru também as variações negativas corresponderam a -5,39% na indústria e -6,15 no comércio. Naturalmente, além da parcela efetiva que ficou realmente desempregada, parte deste

peçoal pode estar se ocupando com relações informações de trabalho e com isso não aparecem nas fontes de dados oficiais.

Diversos fatores corroboraram para esses resultados, tais como crescimento da carga tributária, sistemas de transferências sociais, supostos rigidez das leis trabalhistas⁶ e taxa de alfabetização requerida, dado que boa parte dos trabalhos formais requer pelo menos o ensino médio como instrução mínima (PASCHOAL *et al.* 2013). E nesta Região do Polo, as relações entre os trabalhadores não são apenas profissionais, mas também familiares, ocorrendo a mistura do trabalho na confecção com o trabalho domiciliar, que leva a uma carga horária de trabalho variada a depender da firma, com exceção das empresas de médio porte que passaram a se formalizar em razão do aumento de sua presença de mercado, garantindo maior seguridade para os trabalhadores.

⁶ O comentário refere-se a um período anterior as transformações e flexibilização com as leis trabalhistas ocorridas no Brasil no ano de 2017.

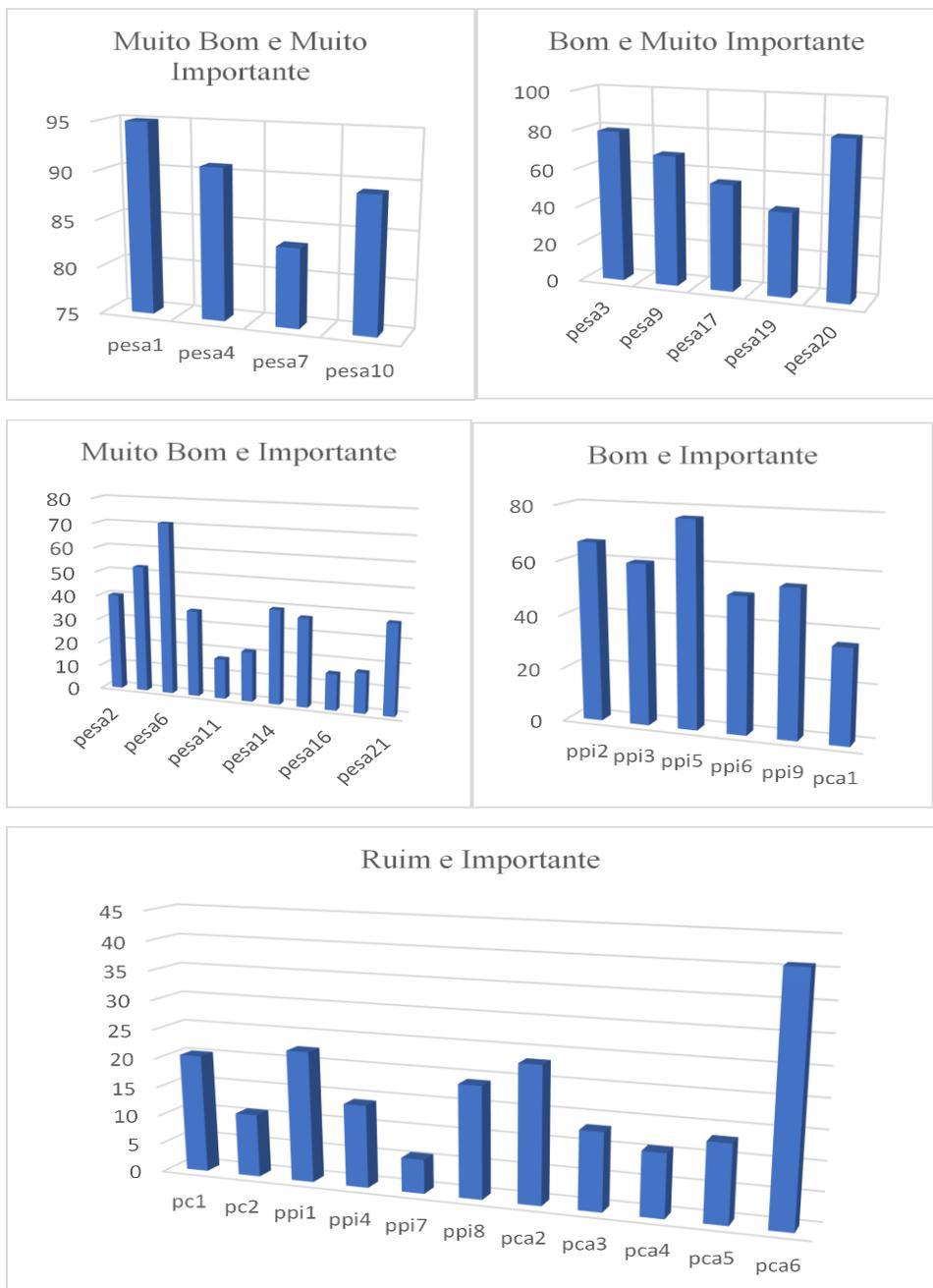
5 DIAGNÓSTICO E PERSPECTIVAS DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO NO AGRESTE PERNAMBUCANO

Neste estudo, o desempenho dos indicadores ou variáveis, que aqui são utilizados como sinônimo é considerado a partir da verificação da adoção nas empresas. Se todas as empresas adotam determinada variável, então, esta variável tem um desempenho muito bom. Dessa forma, a escala de desempenho dos indicadores considerada apresenta-se a seguir: (i) acima de 80% das empresas adotando a variável, desempenho muito bom; (ii) entre 40% e 80% das empresas adotando a variável corresponde a um desempenho bom; (iii) abaixo de 40% das empresas adotando a variável revela um desempenho ruim da variável na Região, logo estes resultados demonstram quanto o indicador é internalizado pelas empresas.

Seguindo este critério de ponderação das variáveis, apresenta-se o diagnóstico da indústria, quanto aos indicadores de sustentabilidade considerados, fundamentados nos métodos de análise apresentados e visualizados na Figura 5.

A variável *executa controle de contas a pagar/receber* (PESA1) como demonstrado na figura abaixo, apresentou um desempenho muito bom, uma vez que 95% das empresas pesquisadas a utiliza na rotina diária. Isso se explica pelo fato de que mesmo em empresas menores ou menos estruturadas, ainda que não haja um controle contábil organizado, qualquer empresário tem costume de anotar o que tem a pagar e a receber.

Figura 6. Indicadores Empresariais da Indústria de Confeção do Agreste Pernambucano: Uma Aplicação do BSC-SWOT



Sendo esta uma variável de administração eficaz, como apontado por Chiavenato (2003), é um parâmetro interno e controlável, onde todos os gestores devem priorizar as questões chaves, ou seja, destacar a importância dos objetivos da empresa. Ao executar o controle das despesas operacionais, existe uma relação de causa e efeito entre as medidas das perspectivas chegando a um maior retorno sobre o capital empregado.

Outros indicadores com desempenho muito bom foram: *há uma sustentação econômica principal ou economia de escala* (PESA4), *possui liquidez* (PESA7) e *há lucro compatível* (PESA10), respectivamente representando uma participação de 90,83%; 83,33% e 89,17%. Naturalmente, por se tratarem de variáveis eminentemente financeiras, as empresas as observam com maior rigor. Afinal, nenhuma empresa pode prescindir de um produto que segure as vendas e pague os custos da produção, independente das adversidades ou crises; certa liquidez para resolver problemas de última hora e imprevistos; bem como de lucro compatível com os esforços capitalizados. Afinal, este é o propósito da firma em qualquer economia de mercados.

Estes critérios, PESA1, PESA4, PESA7 e PESA10, representam a área de eficácia ou força máxima dessas empresas. Isso significa que está na perspectiva financeira, a qual é uma forma de medir o desempenho organizacional no curto prazo, aqui mais ampla e denominada perspectiva econômica e socioambiental, o maior esforço dos empresários, que contribui para a melhoria dos resultados financeiros, reduzindo também os riscos dos ativos, como é diagnosticado por Kaplan e Norton (1997) na construção do modelo BSC.

Cruzando mais uma vez as variáveis de eficácia operacional e eficiência operacional, identificam-se cinco variáveis com bom desempenho e consideradas como muito importantes, segundo os pesos utilizados na matriz de identificação estratégica. Tratam-se dos indicadores denominados como *possui situação creditícia regular* (PESA3); *utiliza alguma planilha para formação do custo e preço de venda* (PESA9); *controla resíduo* (PESA17); *possui licença: IBAMA, alvará da vigilância sanitária; liberação dos bombeiros e outros* (PESA19); e *controla e minimiza o uso de energia: elétrica, carvão e óleo combustível* (PESA 20). Essas variáveis representam respectivamente 79,16%; 68,33%; 55,83%; 44,16%; e 82,50%.

Esses indicadores ainda contemplam a perspectiva econômica e socioambiental, e são tidos como importantes para a problemática, pois ao passo que as empresas os colocam como prioridades sinaliza a preocupação com o meio que está inserida, e como aponta Sachs (2002) à intensificação de usos de processos que imponham a redução do volume de substâncias poluentes, por meio da adoção de políticas de conservação de energia e de recursos, da reciclagem, da substituição por recursos renováveis

abundantes e inofensivos e do desenvolvimento de tecnologias capazes de gerar um nível mínimo de dejetos e de alcançar um máximo de eficiência em termos dos recursos utilizados assim há a necessidade de se criar uma configuração territorial mais equilibrada, de se estabelecer uma rede de reservas da biosfera para proteger a diversidade biológica e, ao mesmo tempo, ajudar a população local a manter seu bem-estar.

Com isso é possível analisar e prever o ciclo de vida das questões sociais e as suas consequências para o campo competitivo, de modo que amplie seus processos produtivos, sendo esta uma das ênfases do BSC sustentável.

Na sequência da leitura das variáveis, observam-se onze variáveis que são tidas como muito importantes, embora apresente um desempenho ruim no que condiz a perspectiva econômico-ambiental, são elas: *realiza orçamento de investimento e despesas* (PESA2); *executa fluxo de caixa* (PESA5); *o prazo médio de recebimento dos clientes é maior do que o de pagamento do fornecedor* (PESA6); *executa orçamento x pagamentos* (PESA8); *possui algum trabalho ou ação conjunta com a comunidade que está ao seu redor* (PESA11); *há alguma política ou diretriz formal para desenvolver ações de sustentabilidade na empresa* (PESA13); *conhece outras empresas que possuem práticas de sustentabilidade* (PESA14); *adota a minimização de resíduos sólidos, líquidos e gasosos* (PESA15); *efetua coleta seletiva de resíduos* (PESA16); *substitui produtos e materiais que possam prejudicar trabalhadores e meio ambiente* (PESA18); e *possui EPI e/ou EPC, fornece e exige sua utilização pelos funcionários* (PESA21). Estas representam na devida ordem 40%; 52,50%; 70,83%; 35,8%; 16,67%; 20,83%; 39,17%; 36,67%; 15%; 16,67%;37,50%. Vê-se, portanto, que a indústria de confecção da Região preocupa-se muito pouco com questões que fujam da esfera básica de finanças-lucro. E certamente isto reduz o bem-estar social, quer seja dos colaboradores dessas empresas, quer seja das comunidades vizinhas dos espaços fabris que, em última instância, serão os consumidores finais.

Diante da multiplicidade de fatores que fazem com que a competitividade entre as empresas tenha se tornado mais forte, há ameaças que afetam o negócio, e a sua sobrevivência como destacou Oliveira (2009), assim esses resultados validam que gestão econômico-social-ambiental está na pauta das necessidades mais urgentes das organizações. Aos poucos as empresas deverão compreender que precisam trabalhar

com a ideia do *triple bottom line*, trazendo mais valor para o negócio, onde na literatura utilizada Sachs (2002) diz que a palavra sustentabilidade que eventualmente está associada ao meio ambiente apresenta também outras dimensões, de modo que deve existir um enorme envolvimento de todos os segmentos e complementa Robles Junior (2001), que coloca a união das três dimensões econômica, social e ambiental vista como uma oportunidade de negócios, embora isto ainda seja um desafio para a maioria das empresas da Região.

As variáveis, *a empresa acompanha as tecnologias do mercado no Brasil* (PPI2); *a empresa está inserida em mídias sociais* (PPI3); *a empresa tem competência interna para desenvolver produtos inovadores* (PPI5); *há planejamento da produção* (PPI6); *índice de retrabalho* (PPI9) e *a empresa adota política de educação e treinamento* (PCA1), representados respectivamente pelas porcentagens 66,67%; 60%; 76,67%; 50,83%; 55%; 35,53% são consideradas variáveis importantes e apresentaram bom desempenho, embora ainda precisem de melhorias.

À luz do modelo BSC de Kaplan e Norton, as perspectivas de processos internos e aprendizagem e crescimento estimados no parágrafo anterior, são as bases que sustentam a área financeira, com isso a busca por inovação no processo de produção, devido à competitividade entre empresas do mesmo ramo, incorporando o conceito de destruição criadora de Schumpeter em que o empresário é visto com um herói principalmente nas empresas de pequeno porte, onde suas funções podem ultrapassar o seu espaço físico de trabalho, indo sempre em busca de inovações que evitem que suas relações de produção não se tornem obsoletas, e de modo que beneficie a todos, seja com melhorias no tempo de produção seja na qualidade e preço, permitem o aumento da confiança do consumidor e destaque no mercado, logo, leva maior captação de clientes, maior fidelidade e crescimento dos negócios, isto posto importante à participação de todos os *stakeholders*, embora essas transformações só traga positividade no longo prazo.

De forma contínua os empresários estão aprimorando seus negócios para ampliar a produtividade dos processos em relação aos seus concorrentes, dado que necessidade de capacitação tecnológica do sistema produtivo estende-se a toda a cadeia de valor, englobando funções técnicas, administrativas e econômicas, para alterar

profundamente o perfil das atividades inovadoras do setor, para alcançar melhores resultados e se manterem no mercado, utilizando políticas de educação e treinamento, que possibilite uma melhor relação entre os setores da empresa e o consumidor, e isto reflete nos resultados, visto que a PCA1 obteve o menor número da área de melhorias, indicando uma fraqueza média.

Outros indicadores considerados importantes, embora tenham tido desempenho ruim estando localizados na área de melhorias da Figura 5, foi o *índice de satisfação dos clientes* (PC1); *departamento de relacionamento com clientes* (PC2); *a empresa realiza ou utiliza dados de pesquisa sobre clientes e mercado nas decisões empresariais* (PPI1); *a empresa possui área/unidade de pesquisa e desenvolvimento* (PPI4); *a empresa possui controle estatístico de fabricação* (PPI7); *índice de rejeição e devolução* (PPI8); *manual de descrição de funções* (PCA2); *pesquisa de satisfação dos funcionários* (PCA3); *avaliação de Desempenho funcional* (PCA4); *apresentar formas de avaliação do aprendizado* (PCA5) e *a empresa forma multiplicadores* (PCA6) de modo respectivo 20,33%; 10,83%; 22,50%; 14,17%; 5,83%; 19,17%; 23,33%; 13,33%; 10,83%; 13,33%, 40,83%, acentuam que embora sejam índices que estreitam a relação entre empresa-consumidor e empresa-funcionários e que facilitam na identificação dos pontos fracos e ameaças apresentaram baixo desempenho.

Como já mencionado, as perspectivas de cliente, de processos internos e crescimento e aprendizagem, interação, e são fatores que permitem crescimento, assim é pertinente destacar que a interação de empresas produtoras de bens finais, fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras e clientes (CASSIOLATO; LASTRES, 2003), enrijece melhores resultados para estes números nos arranjos produtivos locais, de acordo com a teoria dos polos de François Perroux, apresentada por Souza (2012), em que as empresas ficam localizadas próximas umas das outras, ou seja, se aglomerarem minimizando os custos de transportes de insumos gerando uma polarização geográfica, e em consequência disto surge uma polarização humana devido à concentração de mão-de-obra numa mesma localidade, com isso se tal atividade apresenta avanço, todos os indivíduos acabam se influenciando a se profissionalizar no ramo, desencadeando o crescimento local e regional.

Consequentemente como ressalta Kaplan e Norton (1997) um baixo nível de defeito em processo proporcionará poucos retrabalhos, diminuição das devoluções e a busca em excelência.

Deste modo, percebe-se o bom desempenho dos indicadores de natureza econômica no setor e ainda a pouca utilização dos demais fatores de ordem ambiental e social os quais influenciam diretamente no desenvolvimento da empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Antes de mais nada, o presente estudo possibilitou atingir dos objetivos deste trabalho, que consistiu em analisar os indicadores que formam o tripé da sustentabilidade, que são de ordem econômica, social e ambiental, em empresas que compõem o Polo de Confeccões do Agreste, com base na Matriz de SWOT, considerando sua importância para o Arranjo Produtivo Local de confecção na análise dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades e considerando um Balanced Scorecard adaptado para o caso da indústria de confecção do Agreste Pernambucano para as quatro perspectivas que o compõe.

Verificou-se que os indicadores empresariais que apresentaram maior desempenho estão relacionados às questões puramente financeiras das empresas, ou seja, elementos que estão diretamente ligados aos lucros das firmas. Isto significa que falta ao empresariado em questão preocupar-se não só com elementos relacionados à inovação, comunicação e gestão do ciclo de vida do produto como fazem, mas também necessitam adotar políticas e ações que levem ao maior engajamento da firma com questões de sustentabilidade, ao mesmo tempo em que gerem externalidades positivas para a comunidade ao redor (ações afirmativas de cunho social) e que possam, dessa forma, atender aos princípios modernos do *triple bottom line*, tornando-se assim globalmente competitivas.

Esta pesquisa possui como limitações o reduzido tamanho da amostra para o intuito de delinear de forma mais precisa as questões elucidadas; o grau de informalidade das empresas na Região, que dificulta a apresentação de um quadro mais próximo da realidade empresarial local; e a defasagem temporal nas informações divulgadas nos sites oficiais. Naturalmente, são limitações presentes na maioria das pesquisas brasileiras, mas que tornam maior o *gap* entre teoria e prática.

Engraçado que a dificuldade brasileira com o registro oficial dos dados, que sempre chegam defasados temporalmente para os pesquisadores, acaba sendo também o grande problema dos empresários de micro e pequenas empresas que pouco registram seus dados e informações, que outrora poderiam ser importantes ferramentas na tomada de decisão empresarial. Nesse sentido, a elaboração de indicadores empresariais por parte das firmas poderia ser um diferencial competitivo dessas empresas. Do simples

registro ao uso das ferramentas estratégicas aqui utilizadas, essas empresas poderiam mudar suas realidades com a adoção de indicadores de qualidade. Naturalmente, antes do registro faz-se necessária a adoção da ação na empresa. Afinal, como registrar o que não existe?

REFERÊNCIAS

APAC. AGENCIA PERNAMBUCANA DE AGUAS E CLIMA. Bacias Hidrográficas. Disponível em http://www.apac.pe.gov.br/pagina.php?page_id=5&subpage_id=14. Acesso em: 29 mar. 2018.

ALMEIDA, Fernando. O bom negócio da sustentabilidade. Rio de Janeiro. Nova fronteira, 2002.

ALMEIDA, V.L. *et al.* A perspectiva ambiental no balanced scorecard: uma discussão da aplicação no gerenciamento ambiental de estabelecimentos de saúde. In: Congresso Brasileiro de Custos, 15. 2009. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. Fortaleza, 2009. p. 1-15.

ALVAREZ, A. R.; MOTA, J. A. **Sustentabilidade ambiental no Brasil: biodiversidade, economia e bem-estar humano**. Novas perspectivas para a geração de empregos verdes no Brasil. Brasília: IPEA, 2010.

ANUÁRIO ESTADÍSTICO DE PERNAMBUCO, AEP.CONDEPE. Disponível em <http://www.anuario.pe.gov.br/>. Acesso em: 29 de mar. 2018

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TEXTIL E DE CONFECÇÃO, ABIT. *Cartilha Indústria Têxtil. Cenários, desafios, perspectivas*. Brasília. 2013.

BALESTRIN, Alsones. Uma análise da contribuição de Herbert Simon para as teorias organizacionais. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 8, n. 4, p. 1-17, jul/ago 2002.

BARBOSA, Gisele Silva. O desafio do desenvolvimento sustentável. Revista Visões, Macaé, v. 4, n. 1, p. 1-11, jan/jun 2008.

BOTELHO, Kilça Tanaka *et al.* Indicadores de Sustentabilidade Empresarial: Um estudo exploratório. Revista Eletrônica Interdisciplinar Diversa, Curitiba, v. 8, n. 2, jul/dez 2015.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (TEM). RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS (RAIS). *Bases estatísticas*. Disponível em www.mte.gov.br, Último acesso em 25 de janeiro de 2018.

BRÜSEKE, F. J. *O problema do desenvolvimento sustentável*. In. Cavalcanti C. (org) *Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável*. São Paulo. Cortez, Fundação Joaquim Nabuco. p. 15-21, 1995.

BRUNDTLAND, G.H. *Our Common Future – The World Commission on Environment and Development*. Oxford Paperbacks, 1987.

BURNETT, Annahid. A “saga” dos retalheiros: um estudo sobre a instituição da feira da Sulanca no Agreste Pernambucano. *Século XXI–Revista de Ciências Sociais*, Santa Maria-RS, v. 3, n. 2, p. 09-40, jul/dez 2013.

CABRAL, Romilson Marques. A construção das competências de empreendedores líderes do segmento de confecções do Arranjo Produtivo Local do Agreste Pernambucano. *Revista Econômica do Nordeste*, v. 43, n. 2, p. 357-370, abr/jun 2012.

CALLADO, Antônio André Cunha *et al.* Análise de Modelos de Balanced Scorecard elaborados a partir da Ótica da Sustentabilidade através do uso da Matriz SWOT. *Revista Reunir, Sousa*, v. 3, n. 4, p. 87-103, 2013.

CASSIOLATO, J.E. e LASTRES, H.M.M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In Lastres H.M.M; Cassiolato, J.E e Maciel M.L (orgs) *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro. Relume Dumará Editora. 2003.

CASSIOLATO, José Eduardo; SZAPIRO, Marina. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In Lastres H.M.M; Cassiolato, J.E e Maciel M.L (orgs) *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, p. 35-50, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7 ed. Rio de Janeiro. Elsevier Brasil, p.542-544. 2003.

COMUM, Nosso Futuro. **Comissão mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

CORAL, Eliza. *Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial*. 2002. 282f. Tese de Doutorado – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2002.

FERREIRA, M.O. *et al.* **Desenvolvimento da Capacidade Produtiva para Exportação da Indústria de Pequeno Porte.** Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2017.

FOLADORI, Guillermo. Avanços e limites da sustentabilidade social. *Revista Paranaense de Desenvolvimento*, Curitiba, n. 102, p. 103-113, jan/jun 2002.

GUIMARÃES, Roberto Pereira; FEICHAS, Susana Arcangela Quacchia. Desafios na construção de indicadores de sustentabilidade. *Revista Ambiente & Sociedade*, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 307-323, abr/jun 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Indicadores de desenvolvimento sustentável: Brasil 2015*. No. 10. Disponível em https://ww2.ibge.gov.br/home/geociencias/recursosnaturais/ids/default_2015.shtm. Último acesso em 14 de fevereiro de 2018

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Indicadores de desenvolvimento sustentável: Brasil 2010*. No. 10. Disponível em https://ww2.ibge.gov.br/home/geociencias/recursosnaturais/ids/default_2010.shtm. Último acesso em 14 de fevereiro de 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Indicadores de desenvolvimento sustentável: Brasil 2008*. No. 10. Disponível em <https://ww2.ibge.gov.br/home/geociencias/recursosnaturais/ids/default.shtm>. Último acesso em 15 de fevereiro de 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – CIDADES (IBGE CIDADES). Disponível em <https://cidades.ibge.gov.br>. . Último acesso em 14 de março de 2018.

INSTITUTO DE TECNOLOGIA DE PERNAMBUCO (ITEP). *Arranjos Produtivos Locais*. Disponível em: <http://www.itep.br/arranjos-produtivos-locais>. Acesso em: 31 mar. 2018.

INITIATIVE-GRI, GLOBAL REPORTING. "Directrizes para a Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade." *Portuguese G3 Reporting Guidelines*, Holanda, 2007.

JACOBI, Pedro. Meio ambiente e sustentabilidade. O Município no século XXI: cenários e perspectivas. Cepam–Centro de Estudos e Pesquisas de Administração Municipal, p. 175-183, São Paulo, 1999.

JÚNIOR, Antônio Robles; BONELLI, Valério Vitor. **Gestão da qualidade e do meio ambiente**: Enfoque econômico, financeiro e patrimonial. São Paulo. Atlas, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 21ª reimpressão. Rio de Janeiro. Elsevier. 1997.

LASTRES, Helena MM *et al.* Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. Rio de Janeiro, 2003.

LUSTOSA, M. C. *et al.* **Economia do meio ambiente: teoria e prática**. Rio de Janeiro. Elsevier Brasil, 2010.

MAZON, Rubens. **Negócios sustentáveis e seus indicadores**. In. Organizações sustentáveis: utopias e inovações. São Paulo: Annablume, p. 43-64, 2007.

MMA – Ministério do Meio Ambiente. Agenda 21. Capítulo 40. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21/agenda-21-global>> Acesso em: 15 de nov. 2017.

MONTIBELLER-FILHO, Gilberto. Crescimento econômico e sustentabilidade. *Sociedade & Natureza*, v. 19, n. 1, Uberlândia. 2007.

MOTA, José Aroudo. Economia, meio ambiente e sustentabilidade: as limitações do mercado onde o mercado é o limite. *Boletim Científico da Escola Superior do Ministério Público da União, Brasília*, n. 12, p. 67-87, jul/set 2004.

NASCIMENTO, E. P. **Trajatória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico**. *Estudos avançados*, São Paulo, v. 26, n. 74, p. 51-64, mai/ago 2012.

NETO, Eduardo Ribeiro. *Análise SWOT– Planejamento estratégico para análise de implantação e formação de equipe de manutenção em uma empresa de segmento industrial*. Trabalho de Conclusão do Curso MBA. Faculdade de Pitágoras–Núcleo de Pós Graduação. São João Del Rei. 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 23ª ed. São Paulo. Atlas, 2007.

PASCHOAL, Andressa de Sá et al. Economia Informal: desafios ao estabelecimento de padrões de trabalho decente. **Indivíduo, Sociedade e Autonomia: caminhos para a dignidade humana. Brasília: Editora da UNB, 2013.**

PONTES, José Edson. *Análise SWOT como ferramenta de gestão estratégica: um estudo de caso na divisão de segurança da UEPB*. 2014. 47 f. Monografia (Especialização). Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2014.

QUIROGA, M.R. **Indicadores de sostenibilidad ambiental y de desarrollosostenible: estado del arte y perspectivas**. Cepal, 2001.

ROCHA, A.C.B. *Configuração de um sistema de avaliação de desempenho alicerçado no Balanced Scorecard para uma indústria de confecções de porte médio*. 2002. 136f. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2002.

SÁ, Márcio. Os filhos das feiras e o campo de negócios agreste. 2015. 271f. Tese de Doutorado – Universidade do Minho. Braga. 2015

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Editora Garamond. Rio de Janeiro. 2002.

SACHS, Ignacy. Repensando o crescimento econômico e o progresso social: o âmbito da política. Razões e ficções do desenvolvimento. São Paulo: UNESP, p. 155-163, 2001.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. SEBRAE. **Estudo econômico do Arranjo Produtivo Local de Confecções do Agreste pernambucano**. Recife. 2013.

SIDRA, IBGE. Sistema IBGE de recuperação automática. Rio de Janeiro, Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/ids/documentos>> Acesso em: 14 de abr. 2018.

SILVA, Ludmylla da Costa. *Planejamento estratégico no setor produtivo de confecção: um estudo de caso da empresa Malharia Vitória*. 2016. 82f. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal do Maranhão. São Luís. 2016

SOUZA, Nali de Jesus de. **Desenvolvimento econômico**. 6 ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

THOMAS, Janet M.; CALLAN, Scott J. **Economia ambiental: fundamentos, políticas e aplicações**. São Paulo. Cengage Learning, 2010.

VALE, G.M.V.; CASTRO, J.M. Clusters, arranjos produtivos locais, distritos industriais: reflexões sobre aglomerações produtivas. *Revista Análise Econômica*, Porto Alegre, v. 28, n. 53, p. 81-97. 2010.

VEIGA, José Eli. Desenvolvimento sustentável: alternativas e impasses. **Organizações sustentáveis: utopias e inovações**. São Paulo: Annablume, p. 21-41, 2007.

ZAMCOPÉ, F.C.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S.R. *Construção de um modelo para avaliação da sustentabilidade corporativa: um estudo de caso na indústria têxtil*. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2009.