Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-graduação em Administração - PROPAD

Claudinete de Fátima Silva Oliveira Santos

O comportamento socioambiental de empresas do arranjo produtivo local de confecções do Agreste pernambucano, na percepção de seus principais *stakeholders*.

Recife, 2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografia do programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:
- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em conseqüência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação/tese se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Dissertação: O comportamento socioambiental de empresas do arranjo produtivo local de confecções do Agreste pernambucano, na percepção de seus principais *stakeholders*.

Nome da Autora: Claudinete de Fátima Silva Oliveira Santos

Data da aprovação: 22 de fevereiro de 2010.

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1 ■

Grau 2 ☐

Grau 3 ☐

Recife, 22 de fevereiro de 2010.

Claudinete de Fátima Silva Oliveira Santos

Claudinete de Fátima Silva Oliveira Santos

O comportamento socioambiental de empresas do arranjo produtivo local de confecções do Agreste pernambucano, na percepção de seus principais *stakeholders*.

Orientadora: Profa. Dra. Carla Regina Pasa Gómez.

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração, na área de concentração Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2010

Santos, Claudinete de Fátima Silva Oliveira
O comportamento socioambiental de empresas do arranjo produtivo local de confecções do Agreste pernambucano, na percepção de seus principais stakeholders / Claudinete de Fátima Silva Oliveira Santos. - Recife: O Autor, 2010.
231 folhas: fig., quadro, abrev. e siglas.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2010.

Inclui bibliografia e apêndices.

1. Administração local. 2. Gestão ambiental. 3. Responsabilidade por danos ambientais. 4. Rede de Stakeholders. 5. Indicadores socioambientais. I.Título.

658 CDU (1997) UFPE
658 CDD (22.ed.) CSA2010 - 057

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

O comportamento socioambiental de empresas do arranjo produtivo local de confecções do agreste pernambucano, na percepção dos seus principais *stakeholders*

Claudinete de Fátima Silva Oliveira Santos

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 22 de fevereiro de 2010.

Banca Examinadora:

Prof.a Carla Regina Pasa Gómez, Doutora, UFPE, (Orientadora)

Prof. Gesinaldo Ataíde Cândido, Doutor, UFCG, (Examinador Externo)

Prof. José Ricardo Costa de Mendonça, Doutor, UFPE, (Examinador Interno)

A Deus que se faz presente em todas as coisas e situações da minha existência. Ao Mestre Jesus, modelo maior de amor, e aos “Amigos da Espiritualidade” que me mostram como conduzir meus passos através desse modelo.

Agradecimentos

Ao meu pai Manoel, sempre presente em espírito, que me mostrou o valor do estudo e da conduta ética, reta em todos os passos do caminho. À minha mãe Marlova que sempre me apoiou com todo o seu amor, ensinando-me a ter persistência, força, coragem e fé diante das provas da vida.

Ao meu marido Geraldo que com o seu imenso amor, dedicação, apoio e compreensão me incentivou nessa caminhada e renunciou, muitas vezes, a minha companhia em prol desse sonho. Aos meus irmãos Cândido e Carlos, e minha cunhada Vanessa, que sempre me apoiaram, incentivaram e torceram pelo meu sucesso.

À minha prima Givaneide e à sua família que me acolheram e me apoiaram na sua casa nos momentos difíceis de coleta de dados. À amiga Vera que sempre torceu por mim e me apoiou mesmo de longe.

Aos amigos da turma 14 do mestrado, em especial a "amigona" e parceira Mariana que tanto me apoiou e deu força em momentos difíceis ao longo do nosso curso e tanto contribuiu para o meu desenvolvimento pessoal e acadêmico, e aos companheiros das madrugadas Andrezza, Sílvio e Clarissa, que em meio ao sono, cansaço e artigos, estávamos sempre juntos.

Aos meus mestres, aqui representados pela minha orientadora Carla Pasa Gomez, que me ensinou não só os conceitos acadêmicos, mas também a me "reinventar" diante das dificuldades profissionais, contribuindo para o meu desenvolvimento com amizade e compreensão. Às amigas Simônica e Camila do Grupo Interdisciplinar de Pesquisas em Sustentabilidade, o nosso GIPES, pelo incentivo e apoio.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) que investiu na minha formação de mestre e no desenvolvimento desse estudo.

Aos empresários e gestores das instituições que fazem parte do Arranjo Produtivo Local de Confecções do Agreste Pernambucano, os quais participaram e colaboraram com essa pesquisa e, assim como eu, buscam um desenvolvimento mais sustentável para nossa região.

O ato verdadeiro da descoberta não consiste em descobrir novos territórios, mas sim vê-los com novos olhos.

(Marcel Proust)

Resumo

O Desenvolvimento Local tem por estratégia inovadora os Arranjos Produtivos Locais (APLs), que são redes sociais nas quais seus *stakeholders* interagem por meio de coopetição, inclusive as Micro e Pequenas Empresas. Elas precisam se adaptar às expectativas da sociedade e pressão dos *stakeholders* quanto a sua Responsabilidade Socioambiental em produtos e processos, refletindo no seu Comportamento Socioambiental Empresarial (CSAE), que pode ser avaliado por instrumentos de gestão como indicadores socioambientais. Assim, o propósito dessa pesquisa é analisar como ocorre o comportamento socioambiental de empresas do Arranjo Produtivo Local (APL) de Confecções do Agreste Pernambucano, apontadas por seus principais *stakeholders*, mediante instrumento de avaliação para arranjos produtivos locais, construído a partir da adaptação do conjunto de *Indicadores de Responsabilidad Social para Cooperativas de Usuarios/Asociados* do IARSE (2007). Para tanto, foram discutidos no arcabouço teórico: a Responsabilidade e o CSAE, suas Dimensões e Instrumentos de Gestão como os indicadores de Responsabilidade Social para cooperativas proposto pelo IARSE (2007) e para empresas do Instituto Ethos (2007); a Teoria dos *Stakeholders* e as suas Estruturas de Influência em Redes propostas por Rowley (1997); e os APLs e seus Instrumentos de Gestão. Foi realizado um estudo de caso qualitativo com pesquisa bibliográfica e documental, aplicação de questionários com perguntas fechadas, entrevistas semi-estruturadas e observação direta não-participante, tendo análise por empresa e do grupo de empresas pesquisado. Os resultados indicaram que: 1) o mapeamento da rede social do APL de Confecções apresentou relações de influência entre *stakeholders*, tendência de aumento da centralidade pela circulação de informações e pouca densidade ou capacidade de intermediação social; 2) a identificação dos principais *stakeholders* (definitivos) do APL estudado são os articuladores da sua rede: Confecções e Lavanderias, SENAI-PE, SEBRAE-PE e AD DIPER, dotados de maior densidade e centralidade pela sua elevada capacidade de aproximação e intermediação com outros atores; 3) o *recall* da pesquisa identificou as empresas relevantes pelos *stakeholders* ao desenvolvimento do APL, tendo a predominância da dimensão econômica em critérios de competitividade; 4) a adaptação da ferramenta gráfica do Instituto Ethos (2001) e do conjunto de indicadores do IARSE (2007) permite o acompanhamento sistemático da evolução comportamental nos sete temas socioambientais em análise individual ou por grupo empresarial; 5) em sua maioria, o CSAE apresenta preocupação com a legislação vigente, ausência de disseminação de valores organizacionais,

gestão participativa dos funcionários, boas relações com sindicatos e associações, soluções "fim-de-tubo" para impactos ambientais, práticas de mercado com fornecedores, políticas de comunicação para resultados financeiros, ações filantrópicas à comunidade, e participação dos empresários na vida sociopolítica local. Assim, as empresas Kikorum Jeans Wear, Iska Viva, Adágio Jeans Wear, DTS Jeans Wear e Ateliê apresentam CSAE Reativo, a Rota do Mar e a Lavanderia Mamute demonstram CSAE Defensivo, e a Magda Moda Íntima, CSAE Estratégico; e 6) verificou-se na comparação dos resultados por empresa que o CSAE do grupo é Reativo na análise dos temas socioambientais, demonstrando desequilíbrio entre as dimensões da RSE devido à ênfase na atuação empresarial nos temas Público Interno, e Governo e Sociedade.

Palavras-chave: Desenvolvimento Local. Arranjo Produtivo Local. Rede de *Stakeholders*, Responsabilidade Socioambiental Empresarial. Comportamento Socioambiental Empresarial. Indicadores Socioambientais.

Abstract

The Local Development has for innovative strategy the Local Productive Arrangements (Arranjos Produtivos Locais - APLs) that are social networks in which theirs *stakeholders* interact through coopetition, including Micro and Small Business. They need to adapt themselves to social expectations and to *stakeholders* press regarding their Social Responsibility in products and process, reflecting in their Business Socio-Environmental Behavior (Comportamento Socioambiental Empresarial - CSAE), that can be evaluated by management instruments as socio-environmental indicators. Thus, the purpose of this research is to analyze how occurs the socio-environmental behavior of businesses of Local Productive Arrangement of Clothing of the Pernambucan Agreste, pointed by their main *stakeholders*, by evaluating instrument for local productive arrangement, built from the adaptation of the set of Social Responsibility Indicators to Users/Associated Cooperatives (*Indicadores de Responsabilidad Social para Cooperativas de Usuarios/Asociados*) of IARSE (2007). For that, they were discussed on theoretical framework: the Responsibility and the CSAE, its Dimensions and Management Instruments, as the Social Responsibility indicators to cooperatives, proposed by IARSE (2007) and to businesses of Ethos Institute (Instituto Ethos - 2007); the *stakeholders'* theory and theirs Structures of Influence in Networks proposed by Rowley (1997); and the APLs and theirs Management Instruments. It was accomplished a qualitative case study with bibliographic and documental research, questionnaire appliance with objective questions, semi-structured interviews and non-participatory direct observing, with analysis per firm and of the researched businesses group. Results indicated that: 1) the social network mapping of APL of Clothing presented relationships of influence among *stakeholders*, increasing tendency of centrality for information circulation and sparsely or little capacity of social intermediation; 2) the identification of main *stakeholders* (definitive) of SEBRAE-PE and AD DIPER, gifted of higher density and centrality because of their high capacity of approach and intermediation with other actors; 3) the research *recall* identified the *stakeholders'* relevant firms to APL development, with predominance of economic dimension in competitiveness criteria; 4) the adaptation of graphic tool of Ethos Institute (2001) and of the indicators set of IARSE (2007) allows the systematic accompaniment of behavioral evolution on the seven socio-environmental themes in individual analysis or by business group analysis; 5) in its majority, the CSAE presents preoccupation with current laws, absence of dissemination of organizational values, participative manage of employees, good

relations with unions and associations, “end-of-pipe” solutions to environmental impacts, market practices with suppliers, communication politics to financial results, philanthropic actions to community, and participation of the businessmen at local socio-politic routine. Thus, the firms Kikorum Jeans Wear, Iska Viva, Adágio Jeans Wear, DTS Jeans Wear and Ateliê presents Reactive CSAE, Rota do Mar and Lavanderia Mamute demonstrate Defensive CSAE, and Magda Moda Íntima, Strategic CSAE; and 6) in results comparison by firm it was realized that the CSAE of the group is Reactive in analysis of the socio-environmental themes, demonstrating imbalance among dimensions of RSE due to emphasis in business performance in Internal Public, Govern and Society themes.

Key-words: Local Development. Local Productive Arrangement. *Stakeholder* Network. Business Socio-Environmental Responsibility. Business Socio-Environmental Behavior. Socio-Environmental Indicators.

Lista de Figuras

Figura 01 Evolução dos Pontos Centrais de Estudos em Responsabilidade Social.....31
Figura 02 Modelo dos Três Domínios da Responsabilidade Social Empresarial.....35
Figura 03 Ferramenta Gráfica dos Indicadores Ethos de RSE..... 42
Figura 04 Perspectivas Gerais e Específicas dos subsistemas de inovação..... 57
Figura 05 Régua de Notas, Esferas Coloridas e Níveis Comportamentais..... 70
Figura 06 Matriz de Níveis de CSAE-APLs..... 71
Figura 07 Integração dos Conceitos Abordados.....72
Figura 08 Fluxograma Metodológico da Pesquisa..... 79
Figura 09 Mapa de Pernambuco e Municípios do APL de Confecções do Agreste....88
Figura 10 Feira da Sulanca em Santa Cruz do Capibaribe (1981)..... 89
Figura 11 Emissão de Efluentes, Uso de Lenha e Resíduos Sólidos Produtivos..... 91
Figura 12 Moradias e Acúmulo de Lixo às Margens da BR 104 em Toritama..... 92
Figura 13 Centros de Comercialização em Caruaru..... 93
Figura 14 Centros de Comercialização em Santa Cruz do Capibaribe..... 94
Figura 15 Parque de Feiras em Toritama..... 94
Figura 16 Rede de *Stakeholders* do APL de Confecções do Agreste Pernambucano..... 100
Figura 17 Ações dos *Stakeholders* Comandantes BNDES e Governo Estadual..... 103
Figura 18 Centro de Comercialização Agamenon Moda Center em construção..... 104
Figura 19 Sede Empresarial da Rota do Mar em Santa Cruz do Capibaribe..... 110
Figura 20 Lojas da Rota do Mar..... 111
Figura 21 Partes do Jornal Interno da Rota do Mar..... 113
Figura 22 Selos de Responsabilidade Social da Rota do Mar..... 116
Figura 23 CSAE da Rota do Mar..... 119
Figura 24 Sede Empresarial da Lavanderia Mamute..... 120
Figura 25 Uso de EPIs na Lavanderia Mamute..... 124
Figura 26 Sistema de Reciclagem de Efluentes da Lavanderia Mamute..... 125
Figura 27 CSAE da Lavanderia Mamute..... 131
Figura 28 Loja da Kikorum Jeans Wear..... 132
Figura 29 CSAE da Kikorum Jeans Wear..... 136
Figura 30 Loja da Iska Viva..... 137
Figura 31 CSAE da Iska Viva..... 140

Figura 32 Loja da Adágio Jeans Wear..... 141
Figura 33 CSAE da Adágio Jeans Wear..... 146
Figura 34 Canais de Comercialização da DTS Jeans Wear..... 147
Figura 35 CSAE da DTS Jeans Wear..... 155
Figura 36 Lojas da Ateliê..... 156
Figura 37 CSAE da Ateliê..... 160
Figura 38 Loja da Magda Moda Íntima no Santa Cruz Moda Center..... 161
Figura 39 CSAE da Magda Moda Íntima..... 164
Figura 40 Aplicação da Proposta de Integração Teórica no APL de Confecções do Agreste Pernambucano..... 172
Figura 41 CSAE do Grupo Pesquisado..... 176

Lista de Quadros

Quadro 01	Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial	41
Quadro 02	*Indicadores de responsabilidad social para cooperativas de usuários/asociados*	45
Quadro 03	Abordagens das Interações entre *Stakeholders*	50
Quadro 04	Estruturas de Influência conforme as Pressões e Respostas dos *Stakeholders*	54
Quadro 05	Indicadores do Comportamento Socioambiental Empresarial para APLs	64
Quadro 06	Objetivos Específicos e Instrumentos de Coleta de Dados	80
Quadro 07	Pseudônimos e Instituições Locais	82
Quadro 08	Microrregiões e Municípios do APL de Confecções do Agreste Pernambucano	88
Quadro 09	Intervalos de Alta e Baixa Densidade e Centralidade da Rede	99
Quadro 10	Classificação dos *Stakeholders* conforme Rowley (1997)	101
Quadro 11	*Ranking* de empresas relevantes para o desenvolvimento do APL de Confecções do Agreste Pernambucano segundo seus *Stakeholders*	106
Quadro 12	Critérios de Relevância Empresarial apontados pelos *Stakeholders*	107
Quadro 13	Análise dos Comportamentos Socioambientais Empresariais	166
Quadro 14	Respostas Empresariais para o Questionário 02	220

Lista de Tabelas

Tabela 01 *Stakeholders*, Número de Ligações, Intermediações e Proximidade na Rede..... 98

Tabela 02 Características Gerais das Empresas Pesquisadas..... 166

Lista de Siglas

AA 1000	AccountAbility 1000
ABRAVEST	Associação Brasileira de Vestuário
ACIA	Aliança Cooperativa Internacional das Américas
ACIASUR	Associação Comercial e Empresarial de Surubim
ACIC	Associação de Comerciantes Industriais de Caruaru
ACIT	Associação de Comerciantes Industriais de Toritama
AD DIPER	Agência de Desenvolvimento de Pernambuco
ALPFT	Associação dos Lojistas do Parque da Feira de Toritama
ANDE	Agência Nacional de Desenvolvimento Microempresarial
APEX	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
APL	Arranjo Produtivo Local
APLs	Arranjos Produtivos Locais
ASCAP	Associação dos Confeccionistas de Santa Cruz do Capibaribe
ASPILs	Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNB	Banco do Nordeste Brasileiro
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEAPE-PE	Centro de Apoio aos Pequenos Empresários de Pernambuco
CEF	Caixa Econômica Federal
CEPAL	Comisión, Económica para América Latina y El Caribe
CEPLAN	Consultoria Econômica e Planejamento
CIPA	Comissão Interna para Prevenção de Acidentes
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CONDEPE/FIDEM	Agência Estadual de Planejamento e Pesquisas de Pernambuco
CPRH	Agência Estadual do Meio Ambiente e Recursos Hídricos
CSE	Comportamento Social Empresarial
CSAE	Comportamento Socioambiental Empresarial
CSAE-APLs	Comportamento Socioambiental Empresarial em Arranjos Produtivos Locais
DL	Desenvolvimento Local
DLS	Desenvolvimento Local Sustentável
EPI	Equipamento de Proteção Individual

EPIs	Equipamentos de Proteção Individual
FACEP	Federação das Associações Comerciais e Empresariais de Pernambuco
FACEPE	Fundação de Amparo a Ciência e Tecnologia de Pernambuco
FADIRE	Faculdade de Desenvolvimento e Integração Regional
FBV	Faculdade Boa Viajem
FECOMÉRCIO-PE	Federação do Comércio de Pernambuco
FIEPE	Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco
GTP APL	Grupo de Trabalho Permanente para Arranjo Produtivo Local
I	Índice de Intermediação Individual
IARSE	*Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria*
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IBGE	Instituto Brasileiro de Estatística e Geografia
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISO	*International Organization for Standardization*
ITEP	Instituto Tecnológico de Pernambuco
L	Ligações de Rede
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
NBR 16000	Norma Brasileira 16000
NR	Norma Regulamentadora
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OHSAS 18000	*Occupational Health and Safety Assessment Series* 18000
P	Índice de Proximidade
PDCA	*Plan-Do-Check-Act*
PROMOS	Câmara de Comércio de Milão
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
REDESIST	Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais
RSAE	Responsabilidade Socioambiental Empresarial
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SA 8000	*Standard Accountability* 8000
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEBRAE-PE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Pernambuco
SENAC-PE	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial de Pernambuco
SENAI-PE	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Pernambuco
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SESC-PE	Serviço Social do Comércio de Pernambuco
SESI-PE	Serviço Social da Indústria de Pernambuco
SINDVEST-PE	Sindicato da Indústria do Vestuário de Pernambuco
SPLs	Sistemas Produtivos Locais
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco
UPE	Universidade de Pernambuco

Sumário

1 Introdução..... 22
1.1 Objetivos de Pesquisa..... 26
1.2 Relevância e Justificativa da Pesquisa..... 27
1.3 Estrutura da Dissertação..... 29

2 Referencial Teórico..... 30
2.1 Responsabilidade Socioambiental Empresarial..... 30
2.1.1 Dimensões da Responsabilidade Social Empresarial..... 34
2.1.2 Comportamento Socioambiental Empresarial..... 37
2.1.2.1 Instrumentos de Avaliação do Comportamento Socioambiental Empresarial..... 39
2.1.2.1.1 Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial..... 40
2.1.2.1.2 *Indicadores de Responsabilidad Social para Cooperativas de Usuários/ Asociados*..... 43
2.2 Teoria dos *Stakeholders*..... 46
2.2.1 Rede de *Stakeholders*..... 51
2.3 Arranjos Produtivos Locais..... 55
2.4 Proposta de Adaptação de Indicadores Socioambientais para Arranjos Produtivos Locais..... 62
2.4.1 Indicadores de Comportamento Socioambiental Empresarial para APLs..... 63
2.4.2 *Framework* do CSAE-APLs..... 69
2.5 Proposta de Integração dos Conceitos Abordados..... 72

3 Procedimentos Metodológicos..... 75
3.1 Delineamento da Pesquisa..... 75
3.2 *Locus* de Pesquisa..... 76
3.3 Fluxograma Metodológico da Pesquisa..... 78
3.4 Coleta de Dados..... 80
3.5 Análise de Dados..... 84

4 Apresentação e Análise dos Resultados..... 87
4.1 Caracterização do APL de Confecções do Agreste Pernambucano..... 88
4.2 Rede de *Stakeholders* do APL de Confecções do Agreste..... 92
4.2.1 *Stakeholders* do APL de Confecções do Agreste..... 92
4.2.2 Centralidade e Densidade dos *Stakeholders*..... 97
4.3 Empresas Relevantes para o Desenvolvimento do APL de Confecções do Agreste..... 105

4.4 Comportamento Socioambiental Empresarial..... 110
4.4.1 Rota do Mar..... 110
4.4.1.1 Valores, Transparência e Governança Territorial..... 111
4.4.1.2 Público Interno..... 112
4.4.1.3 Meio Ambiente..... 115
4.4.1.4 Fornecedores..... 115
4.4.1.5 Clientes e Consumidores..... 116
4.4.1.6 Comunidade..... 117
4.4.1.7 Governo e Sociedade..... 118
4.4.1.8 Comportamento Socioambiental da Rota do Mar..... 118
4.4.2 Lavanderia Mamute..... 119
4.4.2.1 Valores, Transparência e Governança Territorial..... 120
4.4.2.2 Público Interno..... 121
4.4.2.3 Meio Ambiente..... 124
4.4.2.4 Fornecedores..... 126
4.4.2.5 Clientes e Consumidores..... 127
4.4.2.6 Comunidade..... 128
4.4.2.7 Governo e Sociedade..... 129
4.4.2.8 Comportamento Socioambiental da Lavanderia Mamute..... 130
4.4.3 Kikorum Jeans Wear..... 131
4.4.3.1 Valores, Transparência e Governança Territorial..... 132
4.4.3.2 Público Interno..... 133
4.4.3.3 Meio Ambiente..... 134
4.4.3.4 Fornecedores..... 134
4.4.3.5 Clientes e Consumidores..... 135
4.4.3.6 Comunidade..... 135
4.4.3.7 Governo e Sociedade..... 135
4.4.3.8 Comportamento Socioambiental da Kikorum Jeans Wear..... 136
4.4.4 Iska Viva..... 137
4.4.4.1 Valores, Transparência e Governança Territorial..... 137
4.4.4.2 Público Interno..... 138
4.4.4.3 Meio Ambiente..... 139
4.4.4.4 Fornecedores..... 139
4.4.4.5 Clientes e Consumidores..... 139
4.4.4.6 Comunidade..... 139

4.4.4.7 Governo e Sociedade..... 140
4.4.4.8 Comportamento Socioambiental da Iska Viva..... 140
4.4.5 Adágio Jeans Wear..... 141
4.4.5.1 Valores, Transparência e Governança Territorial..... 142
4.4.5.2 Público Interno..... 142
4.4.5.3 Meio Ambiente..... 143
4.4.5.4 Fornecedores..... 143
4.4.5.5 Clientes e Consumidores..... 144
4.4.5.6 Comunidade..... 144
4.4.5.7 Governo e Sociedade..... 145
4.4.5.8 Comportamento Socioambiental da Adágio Jeans Wear..... 146
4.4.6 DTS Jeans Wear..... 147
4.4.6.1 Valores, Transparência e Governança Territorial..... 147
4.4.6.2 Público Interno..... 148
4.4.6.3 Meio Ambiente..... 151
4.4.6.4 Fornecedores..... 151
4.4.6.5 Clientes e Consumidores..... 153
4.4.6.6 Comunidade..... 153
4.4.6.7 Governo e Sociedade..... 154
4.4.6.8 Comportamento Socioambiental da DTS Jeans Wear..... 155
4.4.7 Ateliê..... 156
4.4.7.1 Valores, Transparência e Governança Territorial..... 157
4.4.7.2 Público Interno..... 157
4.4.7.3 Meio Ambiente..... 158
4.4.7.4 Fornecedores..... 158
4.4.7.5 Clientes e Consumidores..... 158
4.4.7.6 Comunidade..... 159
4.4.7.7 Governo e Sociedade..... 159
4.4.7.8 Comportamento Socioambiental da Ateliê..... 160
4.4.8 Magda Moda Íntima..... 160
4.4.8.1 Valores, Transparência e Governança Territorial..... 161
4.4.8.2 Público Interno..... 161
4.4.8.3 Meio Ambiente..... 162
4.4.8.4 Fornecedores..... 162
4.4.8.5 Clientes e Consumidores..... 163

4.4.8.6 Comunidade..... 163
4.4.8.7 Governo e Sociedade..... 163
4.4.8.8 Comportamento Socioambiental da Magda Moda Íntima..... 164
4.5 Comportamento Socioambiental do Grupo de Empresas Pesquisadas..... 165
4.5.1 Valores, Transparência e Governança Territorial..... 165
4.5.2 Público Interno..... 168
4.5.3 Meio Ambiente..... 168
4.5.4 Fornecedores..... 169
4.5.5 Clientes e Consumidores..... 169
4.5.6 Comunidade..... 170
4.5.7 Governo e Sociedade..... 170

5 Conclusões, Limitações e Recomendações..... 175
5.1 Conclusões..... 175
5.2 Limitações e Recomendações..... 182

Referências Bibliográficas..... 184
Apêndice A – Carta de Apresentação do Projeto..... 194
Apêndice B – Questionário com Perguntas Fechadas 01..... 196
Apêndice C – Roteiro Semi-estruturado para Entrevista 01..... 198
Apêndice D – Roteiro Semi-estruturado para Entrevista 02..... 199
Apêndice E – Questionário com Perguntas Fechadas 02..... 200
Apêndice F – Roteiro Semi-estruturado para Entrevista 03..... 217
Apêndice G – Protocolo de Observação..... 219
Apêndice H – Respostas das Empresas Pesquisadas para o Questionário 02..... 220

1 Introdução

Muito além da eficiência no crescimento econômico, o desenvolvimento – quer seja endógeno, humano ou local – deve primar pela elevação da qualidade de vida, da equidade social e pela conservação ambiental – esta condição necessária à sustentabilidade entre gerações. Devido à enorme diversidade de configurações socioeconômicas, e culturais e às dotações de recursos distintas entre micro e mesorregiões, fazem-se necessárias estratégias de Desenvolvimento Local Sustentável (DSL) que busquem soluções específicas, aplicadas a problemas socioambientais, particulares de cada localidade e região.

Umas das estratégias para se atingir esse desenvolvimento é o pensar global e agir local, a qual tem por fatores de influência: a competitividade dos territórios que prezem a qualidade ambiental a partir das relações de proximidade e interdependência, de cooperação e competição, oriundas de aglomerações e microrregiões, como Arranjos Produtivos Locais (APLs); e a valorização do patrimônio natural e histórico-cultural viabilizado como oportunidade de desenvolvimento do potencial turístico, da identidade territorial e do envolvimento dos atores locais (VEIGA, 2005).

Além disso, o desenvolvimento está engendrado no dinamismo econômico local pela sua capacidade de mobilização sociocultural, tecnológica e política de recursos humanos, materiais e institucionais, e depende da estruturação e mobilização dos atores sociais locais em explorar suas potencialidades e especificidades territoriais. Esforços desses *stakeholders* realizados coletivamente num tom de coopetição fazem com que Arranjos Produtivos Locais sejam estratégias de desenvolvimento mais includente, integrado e sustentável, visando à sobrevivência e à concorrência mercadológica dessas empresas num setor (PORTER, 1989).

Dentre as estratégias brasileiras de desenvolvimento, destaca-se o Arranjo Produtivo Local (APL) de Confecções do Agreste de Pernambuco que conta com 12 mil estabelecimentos, nos quais 2.500 são formais e 9.500 informais, que geram 90 mil empregos diretos (MDIC, 2008), podendo ser considerado o segundo maior polo[1] de confecções do país, pois 15% da produção de peças consumidas em nível nacional, responsável pelo consumo de

[1] Perroux (1955) entende que Polo de Crescimento e de Desenvolvimento consiste em economias nacionais que possuem zonas ativas capazes de dinamizar setores relacionados e de zonas passivas cujo dinamismo ocorre de condições externas. Assim, atividades econômicas dominantes nesses polos têm a capacidade de alavancar a expansão de outras atividades econômicas e de engendrar uma mudança qualitativa nas estruturas econômico-sociais. Ao tratarem de Arranjos Produtivos Locais, muitos autores não fazem distinção entre Polos de Crescimento e Desenvolvimento, e Arranjos Produtivos Locais. Optou-se nesse trabalho por manter a similaridade dos termos quando se mencionar o APL de Confecções do Agreste Pernambucano no intuito de preservar o entendimento dos autores referenciados.

270 mil toneladas de tecido por ano, gerando um faturamento de 2,8 bilhões por ano ou 10% do Produto Interno Bruto de Pernambuco (ITEP, 2008).

APLs como o de Confecções do Agreste Pernambucano tendem a gerar vantagens competitivas duradouras por meio da redução das desigualdades sociais, dos processos de aprendizagem coletiva e dinâmica inovativa em sua rede social, tendo como pano de fundo o Desenvolvimento Local (DL) (CASTANHAR, 2006).

Por isso, a maioria dos instrumentos e abordagens para Arranjos Produtivos Locais estão direcionados ao seu desenvolvimento por meio de competitividade e sustentabilidade, deixando uma lacuna quanto à incipiência de instrumentos de gestão que visem à prática e à avaliação da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) nesses Arranjos Produtivos e Inovativos.

Na rede social de um APL estão inseridos atores autônomos, também chamados de *stakeholders*, que interagem e, tentam influenciar em seus relacionamentos, influenciar seus pares mutuamente; parcerias e alianças são realizadas conforme os interesses individuais e coletivos. Entre esses *stakeholders* estão as Micro e Pequenas Empresas (MPEs), indutoras do Desenvolvimento Local.

As MPEs buscam se legitimar diante das expectativas e necessidades socioeconômicas, políticas e ambientais, da sociedade em áreas que até então não eram vistas como de sua responsabilidade. Além disso, as Micro e Pequenas Empresas recebem pressão governamental por meio de políticas públicas de regulamentação, por uma atuação mais transparente, precisando se adaptar à competitividade acirrada provocada pela globalização dos mercados, e ao comportamento mais exigente do consumidor (CÂNDIDO, 2004; OLIVEIRA, 2008).

Essas expectativas, necessidades e pressões influenciam as empresas participantes do APL a adotarem um comportamento mais responsável, diante da percepção da importância de sua atuação nos processos sociais locais, trazendo reflexão sobre como devem se portar nas relações com os demais *stakeholders* do APL, e como devem responder as demandas da sociedade.

Nesse sentido, a Responsabilidade Social Empresarial surge como meio de resposta a essas demandas de um Desenvolvimento Local sustentável e sustentado. A fim de que as demandas voltadas ao DLS sejam incorporadas as políticas e práticas à RSE, faz-se necessária a equivalência das dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental), consideradas prioritárias às empresas, às suas responsabilidades organizacionais (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

A necessidade de implementar uma Agenda para o Desenvolvimento Sustentável, em conciliação com uma Agenda Social de Direitos Humanos após a Rio-92, fez surgir duas noções-chave de sustentabilidade: a ampliada e a progressiva. A sustentabilidade ampliada trabalha as sinergias entre as dimensões do desenvolvimento, realizando o encontro entre a Agenda estritamente ambiental (ecológica) e a Agenda social, ao anunciar a indissociabilidade entre as variáveis sociais e ambientais (CANEPA, 2007).

A sustentabilidade ampliada entende que a sustentabilidade ambiental não pode ser reduzida tão somente ao aspecto ecológico direcionado a variáveis-chave, como a ação tecnológica e seus impactos de depreciação e contaminação sobre o meio ambiente; que outras variáveis sociais impactantes, como a pobreza, aumento da população e a desigualdades sociais são causa e consequência da degradação ambiental (FOLADORI, 2005; CANEPA, 2007).

Nascimento et al. (2008) entendem que a dimensão socioambiental é a que apresenta maior dificuldade de ser implementada na construção do desenvolvimento sustentável, uma vez que está relacionada a valores fundamentais da sociedade, como os direitos humanos, a proteção do meio ambiente, as relações com as associações representativas da comunidade e com fornecedores, o monitoramento e avaliação de desempenho empresarial, dentre outros.

A sustentabilidade progressiva perpassa pela redução, concomitantemente, das variáveis sociais e ambientais do desenvolvimento, como degradação do meio ambiente, da pobreza e das desigualdades sociais, não adiando as decisões e as ações importantes para a sustentabilidade, a fim de que se trabalhe paulatinamente para romper os mecanismos e instrumentos que fazem com que a economia e a sociedade se desenvolvam em bases insustentáveis (CANEPA, 2007). Nessa linha progressiva, Sachs (2007) defende que exceto na perspectiva de planejamento da sociedade de longo prazo, a definição rigorosa de sustentabilidade integral deve ser amenizada, pois é considerado difícil o atendimento e a operacionalização de todas as suas variáveis parciais.

A indissociabilidade das dimensões social e ambiental traz a Responsabilidade Social perante o meio ambiente (CANEPA, 2007), ou a Responsabilidade Socioambiental. Ainda, a ausência de consenso no debate a cerca da RSE e de sua definição, requisitos, motivos e ações para que se possa considerar uma organização socialmente responsável, possibilita a equivalência entre as dimensões sustentáveis com a RSE, além da ampliação do termo Responsabilidade Social Empresarial para Responsabilidade Socioambiental Empresarial

(RSAE)[2], conforme a orientação de Nascimento et al. (2008) devido às necessidades teóricas atuais, e os debates acadêmicos como o proposto por Lemos et al. (2005) sobre a percepção dos consumidores sobre a RSAE.

Os componentes das responsabilidades empresariais foram formados a partir das expectativas da sociedade, que inicialmente no modelo das dimensões da RSE de Carroll (1979, 1991) eram econômicas, legais, éticas e discricionárias (filantrópicas), sendo *a posteriori* agregadas e sobrepostas em equilíbrio nos domínios da RSE: econômico, legal e ético, de Schwartz e Carroll (2003).

Ainda, as responsabilidades das empresas evoluíram da maximização dos lucros dos acionistas e proprietários e da filantropia social, para ações e relações empresariais que beneficiam também outras partes interessadas, como empregados, clientes, comunidade, governo, sindicatos e etc., ao mesmo tempo em que sustentam seus recursos humanos e naturais (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Um dos desafios atuais é de determinar quais *stakeholders* tem maior relevância dentro das suas estratégias de legitimação diante da sociedade e quais atributos e intensidade das relações entre atores influenciam a sua tomada de decisão empresarial (MITCHELL et al., 1997; SANTOS; GÓMEZ, 2009b). Rowley (1997) propõe em seu modelo de estruturas de influência conforme pressões e respostas que a identificação da relevância dos *stakeholders* ocorre por meio de atributos como a densidade de rede e a centralidade posicional.

As empresas preocupam-se em identificar seus *stakeholders*, pois nos dizeres de Oliveira (2008) estão ávidas para demonstrar o seu desempenho socioambiental ou comportamento organizacional à sociedade, no intuito de se legitimar perante ela. O comportamento socioambiental está voltado à conduta empresarial quanto às suas responsabilidades sociais e ambientais, sujeito a mudanças de valores organizacionais.

O comportamento empresarial reflete sua gestão socioambiental através da inserção da variável socioambiental ao longo de todos os processos e atividades da empresa, bem como, nas suas interações com os *stakeholders*, no intuito de atingir as metas e objetivos organizacionais da forma mais sustentável possível (NASCIMENTO et al., 2008).

A avaliação do Comportamento Socioambiental Empresarial (CSAE) pode ser realizada por meio de instrumentos de gestão, como os *Indicadores de Responsabilidad Social para Cooperativas de Usuarios/Asociados,* propostos por *Instituto Argentino de*

[2] Respeitando os entendimentos dos autores referenciados nesse trabalho, e entendendo a indissociabilidade das dimensões social e ambiental, optou-se por assumir o termo Responsabilidade Socioambiental Empresarial, sendo este para efeito dessa pesquisa uma ampliação da Responsabilidade Social Empresarial.

Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) (2007) e os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, desenvolvidos pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2007).

Os Indicadores Ethos (2007) auxiliam as empresas na incorporação de práticas socioambientais com base nos conceitos de um desenvolvimento mais sustentável em suas estratégias organizacionais. Os Indicadores do IARSE (2007) estão direcionados à promoção e à implementação de uma gestão estratégica e socialmente responsável em cooperativas, usando as dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental).

Esses instrumentos podem ser adaptados para a avaliação do Comportamento Socioambiental de empresas atuantes em APLs. Isso posto, o problema de pesquisa foi definido da seguinte forma: **Como ocorre o comportamento socioambiental de empresas do Arranjo Produtivo Local de Confecções do Agreste Pernambucano, apontadas por seus principais *stakeholders*, mediante instrumento de avaliação para Arranjos Produtivos Locais, construído a partir da adaptação do conjunto de *Indicadores de Responsabilidad Social para Cooperativas de Usuarios/Asociados* do IARSE (2007)?**

O presente estudo parte do pressuposto que o Comportamento Socioambiental das empresas atuantes em Arranjos Produtivos Locais é influenciado pelas demandas, expectativas e pressões socioeconômicas, políticas e ambientais de sua rede social de *stakeholders*, e contribui para a geração e consolidação do Desenvolvimento Local sustentável e sustentado através da Responsabilidade Socioambiental Empresarial.

1.1 Objetivos de Pesquisa

Para responder à pergunta de pesquisa, o objetivo geral que norteou a pesquisa foi: analisar como ocorre o comportamento socioambiental de empresas do Arranjo Produtivo Local (APL) de Confecções do Agreste Pernambucano, apontadas por seus principais *stakeholders*, mediante instrumento de avaliação para arranjos produtivos locais, construído a partir da adaptação do conjunto de *Indicadores de Responsabilidad Social para Cooperativas de Usuarios/Asociados* do IARSE (2007). Para tanto, foi necessária a definição de objetivos específicos, relacionados a seguir:

1. Mapear a rede de *stakeholders* do Arranjo Produtivo Local de Confecções do Agreste Pernambucano e suas relações, a partir do modelo proposto por Rowley (1997);
2. Identificar os principais *stakeholders* do APL de Confecções do Agreste Pernambucano de acordo com o modelo de Rowley (1997);
3. Identificar as empresas relevantes para o desenvolvimento do APL de Confecções do Agreste Pernambucano na percepção dos seus principais *stakeholders*;
4. Adaptar a ferramenta gráfica do Instituto Ethos (2001) para a identificação do comportamento socioambiental de empresas atuantes em Arranjos Produtivos Locais;
5. Identificar o comportamento socioambiental das empresas pesquisadas;
6. Comparar os comportamentos socioambientais identificados, na busca por convergências e divergências no grupo pesquisado.

1.2 Relevância e Justificativa da Pesquisa

O tema da Responsabilidade Socioambiental Empresarial envolve aspectos sociais e ambientais, que geram debates no meio acadêmico e empresarial, provocando reflexão desses aspectos na sociedade. Trabalhos científicos têm sido realizados sobre este tema, todavia há uma lacuna por maiores esclarecimentos, em especial ao Comportamento Socioambiental Empresarial em Arranjos Produtivos Locais (CSAE-APLs).

Esse estudo permitiu o conhecimento de como o conceito e as práticas de Responsabilidade Social estão disseminadas no setor de Vestuário e Confecções, podendo auxiliar as empresas lotadas em APLs, como o de Confecções do Agreste Pernambucano, a planejarem melhor o Desenvolvimento Local de forma sustentada e sustentável.

Além disso, os gestores das organizações pertencentes ao APL, principalmente das suas Micro e Pequenas Empresas, podem perceber suas deficiências quanto as questões socioambientais, para que conjuntamente busquem alternativas de melhorias em seus processos produtivos e atividades organizacionais, para contribuir com a legitimação dessas empresas diante de seus clientes e consumidores.

Quanto à contribuição para o APL de Confecções estudado, tem-se: a compreensão da sua rede de atores por meio da identificação de seus principais membros e do que eles acreditam ser relevante para o desenvolvimento local, e, em especial, a identificação e análise

do comportamento socioambiental de empresas consideradas “modelo” para as demais no APL. Esse entendimento permite uma melhor articulação e interação entre os participantes do APL e, principalmente, que as empresas estudadas possam melhorar seus processos, produtos e negócios, utilizando essa pesquisa como ferramenta de avaliação da Responsabilidade Social Empresarial praticada dentro do APL.

Espera-se com essa pesquisa teórico-empírica colaborar com o avanço das teorias concernentes a Responsabilidade Social Empresarial ao se verificar de forma empírica o comportamento socioambiental do caso escolhido, mediante um instrumento de avaliação para Arranjos Produtivos Locais, construído a partir da adaptação do instrumento: *Indicadores de Responsabilidad Social para Cooperativas de Usuarios/Asociados* do IARSE (2007).

Tal instrumento foi construído devido à ausência de ferramentas que fossem direcionadas à pesquisa do comportamento socioambiental em Arranjos Produtivos Locais, sendo a principal contribuição teórica dessa dissertação. Outra contribuição é a adaptação da ferramenta gráfica dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial do Instituto Ethos (2001) à identificação do comportamento socioambiental voltado aos Arranjos Produtivos Locais. O mapeamento de rede a partir do modelo de Rowley (1997) completa a proposta teórica entre a Responsabilidade Socioambiental Empresarial, Arranjos Produtivos Locais e a Teoria dos *Stakeholders*.

Como contribuição para o desenvolvimento acadêmico e científico da região Nordeste do país, tem-se o estudo de tipologias inovadoras de análise de dados socioambientais voltados ao APL de Confecções do Agreste de Pernambuco, uma das estratégias de desenvolvimento daquele estado, permitindo o estreitamento da rede de parcerias entre Universidade, Poder Público e Sistema Produtivo, este último configurado por microempresas e empresas de pequeno porte, assim como Serviços Autônomos e demais atores atuantes.

Finalmente, desemprego, fome, desigualdade social, poluição ambiental e outros problemas atuais fazem com que a pesquisadora busque apontar soluções e cobre das empresas e demais organizações o fomento ao desenvolvimento sustentável. Essa pesquisa, estruturada a seguir, é fruto de uma inquietação pessoal e de uma força transformadora, capaz de direcionar esforços acadêmicos, na tentativa de apontar soluções para modificar o meio local e a sociedade.

1.3 Estrutura da Dissertação

Este trabalho de dissertação está estruturado em cinco capítulos, a saber: a) Introdução; b) Referencial Teórico; c) Procedimentos Metodológicos; d) Apresentação e Análise dos Dados; e e) Conclusões da Pesquisa.

O tema pesquisado foi apresentado no capítulo introdutório, bem como, seu problema de pesquisa, o objetivo geral norteador do estudo e os objetivos específicos. Ainda, são demonstradas a relevância e a justificativa teórico-empíricas à realização do estudo.

O segundo capítulo versa sobre o arcabouço teórico que embasou o estudo. Dessa forma, a revisão da literatura abordou conceitos sobre: Responsabilidade Socioambiental Empresarial, suas Dimensões e o Comportamento Socioambiental Empresarial; Teoria dos *Stakeholders* e sua Rede de Relacionamentos; e Arranjos Produtivos Locais e seus Instrumentos de Gestão. Além da revisão, esse capítulo traz também uma Proposta de Integração desses conceitos abordados.

O terceiro capítulo trata os procedimentos metodológicos utilizados no processo de operacionalização da pesquisa e contempla as seguintes seções: delineamento da pesquisa, *locus* de pesquisa, fluxograma metodológico, técnicas de coleta e análise de dados, e limitações do estudo.

O quarto capítulo trata da apresentação e análise dos resultados do estudo, que discute a relação entre os conceitos detalhados no referencial teórico a partir das propostas: de adaptação de indicadores socioambientais para empresas atuantes em Arranjos Produtivos Locais, e de integração entre os conceitos abordados, além dos achados coletados. Essa relação procura observar consistência teórica com o campo de conhecimento estudado.

O capitulo conclusivo finaliza a pesquisa dissertativa com as principais conclusões a que o estudo chegou, por meio de respostas direcionadas a cada objetivo proposto. Este capítulo é encerrado mediante a identificação de recomendações de estudos futuros. Com término desse capítulo introdutório, apresenta-se no próximo capítulo o referencial teórico da pesquisa.

2 Referencial Teórico

O capítulo trata dos referenciais teóricos expostos mediante a argumentação dos autores que serviram para embasar esse trabalho. Suas influências contribuíram na consolidação de teorias e reflexões acerca das temáticas: a) Responsabilidade Socioambiental Empresarial; b) Teoria dos *Stakeholders*; e c) Arranjos Produtivos Locais.

A discussão sobre Responsabilidade Socioambiental Empresarial baseia-se na apresentação de sua evolução, de conceitos e entendimentos de autores sobre suas Dimensões, sobre o Comportamento Socioambiental Empresarial e de como este pode ser operacionalizado a partir de Instrumentos de Gestão como Indicadores Socioambientais.

A visão sobre a Responsabilidade Social é direcionada para a gestão dos atores sociais e de suas demandas, discutida através da Teoria dos *Stakeholders*. Nessa sessão, são discutidas as relações entre os *stakeholders* em redes sociais, como os Arranjos Produtivos Locais.

Para o entendimento dos APLs é lançada a discussão sobre Sistemas de Inovação, vantagens competitivas, e cooperativas dessas estratégias de Desenvolvimento Local. Além disso, foram apresentados alguns de seus Instrumentos de Gestão. Finalmente, o referencial teórico segue duas linhas de proposição teóricas ao final desse capítulo: a primeira proposta trata da adaptação de indicadores socioambientais para APLs, e a segunda, da integração dos conceitos abordados.

2.1 Responsabilidade Socioambiental Empresarial

O debate a cerca da Responsabilidade Social das Empresas é corrente desde o seu surgimento, uma vez que a sociedade e suas instituições, como empresas e governo, são regidos por obrigações legais, bem-estar social e justiça. As relações sociais entre seus membros e as transcorridas no âmbito empresarial, clarificam suas responsabilidades (DUNFEE; DONALDSON, 1999).

Desta forma, seu objetivo de estudo é entender não só os impactos econômicos, mas também, os impactos sociais, ambientais e políticos das atividades das empresas e como estas

e a sociedade respondem a eles. A RSE não é uma ciência, mas sim uma área de interesse inter e multidisciplinar, a qual transita pelos campos de diversas ciências sociais e humanas (OLIVEIRA, 2008).

A responsabilidade de um agente se refere às obrigações de responder pelas conseqüências previsíveis de suas ações mediante leis, contratos, norma de grupos sociais ou convicção própria. De origem latina, a palavra responsabilidade assumiu diferentes significados em muitas áreas; em administração, por exemplo, seria a contrapartida de uma autoridade legalmente constituída (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

A evolução dos estudos acerca da RSE tive três grandes marcos de mudança, de acordo com Pasa (2004), ilustrados na figura 01. A autora entende que até a metade da década de 1960 a RSAE era vista apenas sob o ponto de vista econômico, passando a ser pública durante as décadas de 1960 e 1970 – centradas em políticas estatais direcionadas a mitigar os efeitos da pobreza.

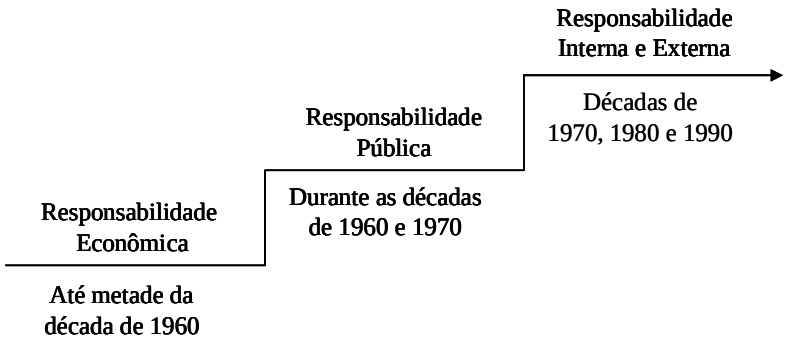

Figura 01: Evolução dos Pontos Centrais de Estudos em Responsabilidade Social.

Fonte: PASA (2004, p. 50).

Muitos economistas liberais, como Friedman (1970), apoiaram a função puramente econômica da empresa e a maximização de seus lucros aos acionistas, em combate a Responsabilidade Social Corporativa. Friedman (1970) acreditava que a RSE era a de gerar lucros dento da lei e qualquer aplicação de seus recursos que não fosse com essa finalidade era condenável.

Segundo Pasa (2004), as décadas de 1970 a 1990, a responsabilidade tornou-se interna e externa devido à necessidade do enfoque ser no desenvolvimento do processo de respostas sociais (*social responsiveness*). Essas décadas marcaram um período de "revolução" do pensar social, pois além da evolução do tema e conceitos da Responsabilidade Social, também revolucionou o repensar dos propósitos sociais. Outros fatores como discriminação social,

racial e econômica, assim como a pobreza de países menos desenvolvidos também contribuíram para esse repensar social.

Simultaneamente, ao longo do tempo, a visão empresarial foi se modificando em função dos seus atores. Com a interação produtiva entre empresa, mercado e fornecedores, e com as idéias de governança corporativa e profissionalização dos gestores empresariais, novos atores relevantes, conjuntamente com os clientes e acionistas/proprietários, evidenciam o interesse de novos e diversos grupos sociais no desempenho social e ambiental da empresa (OLIVEIRA, 2008). Autores, como Hayek (1984), acreditavam ser possível a convergência entre objetivos individuais e os fins sociais, e que estes eram objetivos comuns de muitos desses indivíduos.

Kreitlon (2004) demonstra a relação entre os temas da ética e da RSE a partir de três escolas de pensamento: Ética Empresarial (*business ethics*) que está pautada nas questões normativas, que baseiam suas ações em valores e julgamentos morais; Mercado e Sociedade (*business & society*) com o entendimento das relações entre empresa e sociedade em forma de contrato com definição de direitos e deveres para cada ator social, onde as empresas para obter sua legitimação devem estar a serviço da sociedade; Gestão de Questões Sociais (*social issues management*) considerando os problemas sociais como variáveis integrantes das estratégias empresariais.

Schommer e Rocha (2007) caracterizam as transformações ocorridas nas práticas empresariais a partir das três ondas da gestão socialmente responsável no Brasil. A primeira onda ou filantropia mantêm-se desvinculada do negócio sendo operacionalizada por meio da organização ou de seus proprietários ou funcionários em projetos, comunidades ou movimentos sociais de maneira descontinuada.

A segunda onda ou investimento social privado a partir do repasse de recursos privados de maneira planejada, sistemática e monitorada, com caráter estratégico por meio de fundações e parcerias organizacionais. A terceira onda é considerada pelos autores como a gestão socialmente responsável por relacioná-la de forma macro estratégica a todas as suas dimensões do negócio, definindo seus objetivos em função de critérios de desempenho econômico e socioambiental (SCHOMMER; ROCHA, 2007).

Mesmo sem consenso de requisitos necessários e suficientes para que a organização seja considerada socialmente responsável, uma das definições mais utilizadas é a do Instituto Ethos que afirma ser a RSE:

> A forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de

> metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS, 2009, n.p.).

A definição de RSE do Instituto Ethos (2009) confirma a concepção da *International Organization for Standardization* (ISO) (2004) sobre a interligação dos aspectos e impactos econômicos, sociais e ambientais das suas atividades organizacionais, relacionando-os ao desenvolvimento sustentável.

Numa ampliação do conceito de RSE para abarcar a dimensão ambiental, Nascimento et al. (2008) definem a Responsabilidade Socioambiental Empresarial como o conjunto de ações socioambientais desenvolvidas por uma determinada empresa, visando identificar e minimizar os possíveis impactos negativos resultantes dessas ações, bem como desenvolver outras que favoreçam os negócios e a construção de uma imagem institucional positiva.

A partir disso, compreende-se que a RSAE não se limita a ações filantrópicas praticadas pela empresa, vai além, desenvolve programas que alinham esses aspectos beneficiando seus públicos interno e externo. Para tanto, precisa ter um padrão ético e de transparência organizacional com sua cadeia de relações, formada por seus membros e suas inter-relações, a partir de valores e identidades compartilhados, rumo à sustentabilidade a partir de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento da sociedade e do meio ambiente (NASCIMENTO et al., 2008).

Esses valores são reinterpretados diante do processo de globalização econômica e informacional, permitindo o aumento da compreensão e da valorização da diversidade cultural. Dessa forma, as inter-relações nessas cadeias de relações – quer sejam explícitas ou não, internas e externas, sistematizadas ou sistêmicas – tornam-se por natureza extremamente complexas (NASCIMENTO et al., 2008).

A importância da Responsabilidade Socioambiental na atualidade é percebida não só pelo número crescente de códigos de ética, de programas de RSE voltados a empresas, de associações empresariais com o intuito de difundi-la, mas também de normas voluntárias internacionais que atestam o vigor de um verdadeiro movimento mundial em torno dela (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Além disso, a diversidade de questões como direitos, obrigações e expectativas dos seus públicos internos e externos, e os vários entendimentos da organização a respeito da sua relação com a sociedade e com o meio ambiente, fazem com que haja dificuldades de implementação de práticas socialmente responsáveis. Para resolver tais dificuldades, Carroll –

um dos principais expoentes desse movimento – propôs a agregação dos componentes da RSE.

2.1.1 Dimensões da Responsabilidade Social Empresarial

Carroll (1979) define a responsabilidade social das empresas como a compreensão das expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade possui relacionada às organizações em dado período. E seu modelo conceitual piramidal oriundo dessas quatro expectativas ou responsabilidades tornou-se a base de muitos programas e modelos de gestão da responsabilidade social.

A primeira e principal responsabilidade da empresa é a econômica, pois é uma unidade econômica básica da sociedade, buscando a geração de emprego e renda, e de lucro para os acionistas/proprietários através da oferta de bens e serviços. Como os outros papéis a serem desempenhados dependem da responsabilidade econômica, essa está assentada na base da pirâmide do modelo. Acima da responsabilidade econômica está a responsabilidade legal que regula, através de leis e normas, a atuação organizacional e produtiva da empresa (CARROLL, 1979; OLIVEIRA, 2008; BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Em seguida, vem a responsabilidade ética que trata de comportamentos e atividades não cobertos pela legislação. Representa as expectativas da sociedade, naquilo que ela considera certo e justo, como forma de evitar ou minimizar danos às pessoas. No ápice da pirâmide, a responsabilidade discricionária. Para Carroll (1979), essa dimensão diferentemente das outras não possuía uma indicação direta e precisa da sociedade, ficando a cargo de escolhas e julgamentos dos gestores empresariais.

Carroll (1991) substituiu a palavra “discricionária” por “filantrópica”, pois considerava essa responsabilidade uma restituição à sociedade de parte do que a organização recebeu dela. A responsabilidade filantrópica seria a resposta empresarial às expectativas da sociedade quanto aos seus programas e ações cidadãs, promovendo o bem-estar humano. Para ser socialmente responsável, a empresa precisava ser lucrativa, obedecer às leis, atender as expectativas da sociedade e ser cidadã, simultaneamente.

Schwartz e Carroll (2003) percebem que o uso gráfico da pirâmide no modelo original pode gerar confusões ou formas inadequadas de uso, como: a) a sugestão de uma hierarquia entre as dimensões; b) a responsabilidade filantrópica ser mais importante já que está no topo;

e c) mesmo usando linhas pontilhadas entre as secções, a não captura integral das interações entre as quatro responsabilidades. Além disso, a filantropia mostra-se uma dimensão específica por ser difícil a distinção entre atividades éticas e filantrópicas, podendo ser praticada apenas por interesses econômicos.

Dessa forma, os autores propõem o aperfeiçoamento do modelo piramidal de Carroll (1979, 1991), apresentando o modelo dos três domínios da responsabilidade social (figura 02). Nessa nova proposta, os autores utilizaram novas perspectivas conceituais no entendimento da Responsabilidade Social Empresarial e suas práticas efetivas, utilizando círculos indicadores de campos ou domínios da RSE, a saber: econômico, legal e ético. O modelo permite à identificação da importância ou ênfase empresarial às diferentes categorias da Responsabilidade Social, sendo o ideal à empresa que os três domínios estejam em equilíbrio (SCHWARTZ; CARROLL, 2003; BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

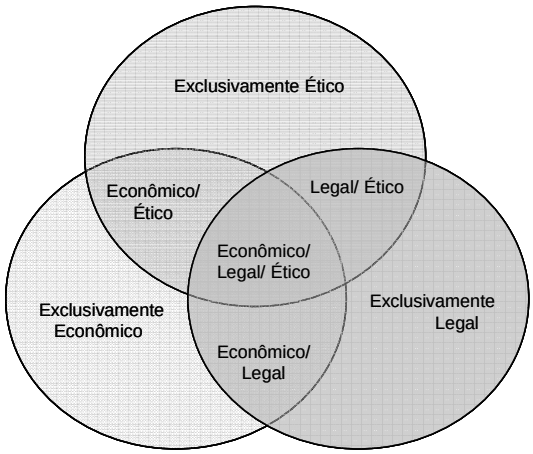

Figura 02: Modelo dos Três Domínios da Responsabilidade Social Empresarial.

Fonte: SCHWARTZ e CARROLL (2003, p.509); BARBIERI e CAJAZEIRA (2009, p.57).

As atividades na produção de impactos econômicos positivos, diretos e indiretos, ou a maximização do lucro estão contidas no campo econômico. No campo da responsabilidade legal estão as respostas dadas pela empresa, relacionadas a normas e princípios legais sob os aspectos da conformidade legal e das medidas para evitar litígios e antecipatórias às leis (SCHWARTZ; CARROLL, 2003).

Os aspectos da conformidade legal da empresa advêm da sua: a) passividade e conveniência em acidentalmente atender a legislação vigente; b) obrigatoriedade em cumprir essa legislação; ou c) atitude oportunista, ao operar em locais de exigências legais brandas ou ao tirar vantagens das lacunas legais em certas atividades. A resposta a litígios está baseada em medidas ao impedimento de comportamentos negligentes, como encerrar a produção de

produtos perigosos ou de atividades prejudiciais ao meio ambiente. Por fim, a resposta a antecipações está relacionada a ações preventivas as mudanças legais (SCHWARTZ; CARROLL, 2003; BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

O domínio ético no modelo está ligado às responsabilidades com os imperativos domésticos relacionados às expectativas da população e com os globais direcionados aos *stakeholders*, mediante três padrões éticos gerais: o convencional, o consequencialista e o deontológico. O convencional ou relativismo ético representa padrões e normas sociais aceitas como necessárias ao funcionamento das empresas nos setores atuantes, nas associações profissionais e sociedade em geral. Para contornar a variação dessas normas em diferentes grupos sociais, a empresa deve elaborar e aplicar códigos formais de ética (SCHWARTZ; CARROLL, 2003).

O padrão consequencialista, no qual as ações promotoras do bem-estar social são julgadas ou decididas por suas conseqüências, no propósito da maior quantidade de benefícios ou o menor custo, em comparação as demais alternativas. O último padrão ético geral, o deontológico, envolve noções de obrigação e dever como objetos dessas ações promotoras do bem-estar social (SCHWARTZ; CARROLL, 2003).

A sobreposição desses domínios da responsabilidade gera sete novas categorias socialmente responsáveis. As três primeiras são as de domínio exclusivo econômico, legal e ético; do seu cruzamento surgem quatro categorias combinadas: as pertencentes ao mundo dos negócios que são Econômico/Legal, Econômico/Ético e Legal/Ético e a superposição ideal central, Econômico/ Legal/Ético na qual todos os domínios estão presentes simultaneamente (SCHWARTZ; CARROLL, 2003).

Como limitações desse modelo, Barbieri e Cajazeira (2009) apontam: o fato de estabelecer domínios distintos torna as categorias exclusivas e, na verdade, todas elas se combinam inseparavelmente; e a desconsideração das questões ambientais (componentes da responsabilidade social das organizações que fazem parte do alcance do desenvolvimento sustentável) como uma dimensão específica, tratadas como questões econômicas e legais.

Mesmo com essas limitações, os domínios da Responsabilidade Social Empresarial, propostos por Schwartz e Carroll (2003), auxiliam no direcionamento de ações socioambientais empresariais que demonstrem seu Comportamento Socioambiental.

2.1.2 Comportamento Socioambiental Empresarial

Muitas empresas se utilizam da ação socioambiental – instrumento da prática da RSAE – como estratégia para legitimar e beneficiar seu negócio ao longo do tempo, como vantagem competitiva relacionada à imagem institucional e ao diálogo com as partes interessadas, podendo ser comunicada em *websites* institucionais. Todavia, esse não pode ser o único propósito de avaliação socialmente responsável, já que existem empresas que compensam com investimentos vultosos em ações sociais, os problemas que tem em esferas como a ambiental, a ética ou a jurídica (OLIVEIRA, 2008).

Souza Filho e Wanderley (2007) estabeleceram parâmetros que serviram como indicadores da divulgação da RSE na análise inicial dos *websites* institucionais, sendo eles: a) divulgação do código de conduta ou código de ética da empresa; b) divulgação de informações específicas a projetos sociais internos e/ou externos; c) divulgação dos resultados desses projetos sociais diretamente no *website*, especificando: quantidade de indivíduos e organizações atendidas, benefícios para o público-alvo, recursos humanos, financeiros e materiais investidos, entre outros; d) identificação dos possíveis parceiros relacionados à RSE, como organizações loco-regionais, nacionais e internacionais; e e) divulgação do balanço social em modelos como o Ibase, o *Global Reporting Initiative* e/ou próprio (SILVA et al., 2007).

O interesse pelo comportamento das empresas frente às questões sociais e ambientais vem aumentado nos últimos anos no Brasil e no mundo. Foi a partir dos anos de 1970 que os estudos do tema avaliação de desempenho social se intensificaram e um de seus expoentes foi Carroll (1979). Em seu modelo tridimensional da RSE, ele propõe que o Comportamento Social Empresarial (CSE) seja articulado sobre: uma definição básica de RSE ou da sua natureza, seus temas e variáveis relacionados às questões sociais, e a responsividade social (WOOD, 1991; PASA, 2004).

Isso posto, faz-se necessário o estudo de variáveis como: a) a correspondência do interesse social corporativo e das necessidades da área social a ser ajudada; b) a gravidade dessas necessidades sociais; o interesse dos altos executivos; c) a percepção da ação social nas relações públicas; e d) a pressão governamental. Dessa forma, o CSE é um *continuum* da responsividade social que ocorre por meio de mecanismos, procedimentos e padrões comportamentais. E a forma que a empresa irá utilizá-los a dotará de uma maior ou menor capacidade de resposta às pressões sociais (CARROLL, 1979, 1991; WOOD, 1991).

Wood (1991) analisou em seu *framework* a *performance* social empresarial sob três níveis: institucional, organizacional e individual. O primeiro nível adota o princípio da legitimidade institucional no qual o negócio é uma instituição social, devendo usar o seu poder de forma responsável; o nível organizacional tem por base o princípio da externalidade no qual as empresas são responsáveis pelos problemas diretos e indiretos que provocam, minimizando seus impactos negativos. E finalmente, o nível individual apóia-se na discricionariedade gerencial em que a moral dos gestores influencia em suas decisões relacionadas ações sociais.

Swanson (1995) propôs uma reorientação do modelo de Wood (1991) em seus níveis de análise, descartando a possibilidade de que o comportamento social está sob princípios hierárquicos e sugere o seu alinhamento por meio de princípios interativos, processos e resultados. Tal reorientação é voltada a institucionalização do bem-estar social através de macroprincípios organizacionais, balizados pelo uso do poder executivo legítimo ou não, levando em consideração a cultura corporativa com seus processos normativos, políticas organizacionais e programas sociais, assim como, os impactos sociais oriundos das atividades e ações organizacionais.

Whetten et al. (2002, p.374) definiu o Comportamento Social Empresarial como:

> O comportamento em relação às questões sociais (pode ser usado em referência a respostas, conseqüências e impactos de respostas, ou a todo o conjunto de entradas, processos e saídas resultantes em impactos sociais do comportamento corporativo); uma avaliação pelos *stakeholders* do grau de aceitabilidade das respostas sociais de uma companhia.

Uma vez que a empresa tenha práticas de RSAE, o seu comportamento não se restringe tão somente a busca pela sustentabilidade social em suas atividades e processos organizacionais. Por isso, faz-se necessária a ampliação da definição de CSE, proposta por Whetten et al. (2002), para que também contemple a dimensão ambiental, já que essas dimensões são indissociáveis. Dessa forma, entende-se que o Comportamento Socioambiental Empresarial (CSAE) está voltado à análise do comportamento corporativo numa avaliação social e ambientalmente responsável do negócio através de suas políticas, programas e resultados socioambientais.

Alguns autores como Pasa (2004) distinguem comportamento e desempenho social, onde este último é o resultado de comportamento, pressão da estrutura e ocasionalidade de choques externos à estrutura e ao comportamento empresarial. Outros tratam o desempenho social empresarial a partir: das relações em rede entre *stakeholders*, suas múltiplas dimensões

e ações intervenientes, e pressões institucionais (ROWLEY, 1997; ROWLEY; BERMAN, 2000; DELMAS; TOFFEL, 2004).

Santos (2009) propõe o modelo de Comportamento Socioambiental Empresarial para a dinâmica produtiva e inovativa de Arranjos Produtivos Locais, em níveis de comportamento a partir de temas socioambientais, o qual mostra às empresas e às suas partes interessadas os pontos que precisam ser melhorados no atendimento das demandas sociais.

Ainda, permite o acompanhamento sistemático da evolução do comportamento organizacional, auxiliando no seu planejamento socioambiental, pois fornece parâmetros que podem ser estudados comparativamente em períodos determinados. Essa avaliação do CSAE-APLs pode ser aplicada em uma única empresa ou num grupo de empresas atuantes em APLs (SANTOS, 2009).

Os programas sociais baseados em uma gestão socialmente responsável necessitam de instrumentos de gestão que ajudem na operacionalização das demandas dos *stakeholders* empresariais e tornem suas práticas mais regulares e homogêneas, discutidos a seguir.

2.1.2.1 Instrumentos de Avaliação do Comportamento Socioambiental Empresarial

Os instrumentos de gestão podem ser aplicados na organização como um todo ou em suas partes, podendo ser direcionados na efetivação: a) das avaliações de impactos econômicos, sociais e ambientais; b) dos códigos de ética; c) das auditorias internas; d) dos métodos de verificação e medição de não-conformidades; e e) da criação de indicadores de padrão de relatórios sobre Desempenho Socioambiental Empresarial (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Como instrumentos de gestão voltados a métodos de verificação e medição de não-conformidades para organizações formadas de vários empreendimentos coletivos e entidades associadas, cooperadas e aglomeradas, têm-se a indicação de Santos e Gómez (2009c) para utilização da norma certificadora SA 8000 em Arranjos Produtivos Locais na busca pelo desenvolvimento includente por meio de trabalho decente, e a recomendação de Santos e Falcão (2009) do uso de um ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) integrador das seguintes certificações sociais: AccountAbility 1000 (AA 1000), ISO 14000, Norma Brasileira 16000 (NBR 16000), *Occupational Health and Safety Assessment Series* 18000 (OHSAS 18000) e

Standard Accountability 8000 (SA 8000), visando à promoção do Desenvolvimento Local Sustentável em APLs.

Como exemplos de instrumentos de gestão voltados a indicadores de CSAE, têm-se: os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial e os *Indicadores de Responsabilidad Social para Cooperativas de Usuarios /Asociados*, a seguir.

2.1.2.1.1 Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial

Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial foram desenvolvidos em 2000 e são periodicamente atualizados pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, com uma ultima edição em 2007 (repetida em 2009). Seu objetivo é de auxiliar as empresas a incorporar em sua gestão práticas de Responsabilidade social, voltadas ao Desenvolvimento Sustentável (INSTITUTO ETHOS, 2007).

A adoção dessas práticas pela empresa e por sua cadeia de valor possibilita o controle dos riscos e oportunidades de negócios e permite a utilização de estratégias e ferramentas socialmente mais responsáveis. Em estrutura de questionário, os Indicadores Ethos são um instrumento de conscientização, aprendizado e monitoramento da Responsabilidade Social Empresarial (INSTITUTO ETHOS, 2007).

O Instituto Ethos (2007) disponibiliza um *software* de preenchimento de seus indicadores em um sistema *on-line* que traz como vantagens: facilidade de aplicação da ferramenta pelas empresas, otimização de sua manutenção, disponibilidade e incentivo para fornecedores e clientes do sistema de gestão de RSE e utilização das empresas de suas respostas para estabelecer metas e planejamento de ações.

No processo de preenchimento do questionário, as empresas remetem suas informações e dados com toda a confidencialidade. Tais dados de preenchimento do questionário serão processados e transformados em pontuação e notas, apresentados no Relatório de Diagnóstico, no qual as empresas podem compará-los aos dados de outras empresas, a partir da média do grupo de empresas respondentes ou do grupo das dez melhores empresas (grupo de *benchmarking*).

O questionário do Instituto Ethos (2007) (versão 2009) está dividido em sete temas e 40 indicadores. Cada tema está subdivido em um conjunto de indicadores (quadro 01) que exploram como a empresa pode melhorar o seu comportamento socioambiental em um dado tempo. Cada indicador é formado por três tipos de questões: de profundidade, binárias e quantitativas. As questões de profundidade, com uma única resposta, avaliam o estágio atual

da gestão empresarial em relação à determinada prática socialmente responsável, sendo representado por quatro quadros contíguos, nos quais o nível de desempenho aumenta da esquerda para a direita (INSTITUTO ETHOS, 2007).

O segundo tipo, o de questões binárias servem para qualificar a resposta escolhida no indicador de profundidade, pois contém elementos de validação e aprofundamento do estágio originalmente encontrado no primeiro tipo de questão, ajudando a entender quais práticas devem ser incorporadas à gestão dos negócios. Já as questões quantitativas levantam dados sistemáticos, que podem ser avaliados segundo séries anuais e cruzamentos com outros dados, auxiliando no monitoramento interno e no planejamento da empresa (INSTITUTO ETHOS, 2007).

<table>
<tr><th>Valores e Transparência</th><th>Público Interno</th></tr>
<tr><td>Auto-regulação da Conduta
▪ Compromissos Éticos;
▪ Enraizamento na Cultura Organizacional;
▪ Governança Coorporativa;
Relações Transparentes com a Sociedade
▪ Relações com a Concorrência;
▪ Diálogo e Engajamento das Partes Interessadas (Stakeholders);
▪ Balanço Social;</td><td rowspan="2">Diálogo e Participação
▪ Relações com Sindicatos;
▪ Gestão Participativa;
Respeito ao Indivíduo
▪ Compromisso com o Futuro das Crianças;
▪ Compromisso com o Desenvolvimento Infantil;
▪ Valorização da Diversidade;
▪ Compromisso com a Não-discriminação e Promoção da Equidade Racial;
▪ Compromisso com a Promoção da Equidade de Gênero;
▪ Relações com Trabalhadores Terceirizados;
Trabalho Decente
▪ Política de Remuneração, Benefícios e Carreira;
▪ Cuidados com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho;
▪ Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade;
▪ Comportamento nas Demissões;
▪ Preparação para a Aposentadoria;</td></tr>
<tr><th>Meio Ambiente</th></tr>
<tr><td>Responsabilidade com as Gerações Futuras
▪ Compromisso com a Melhoria da Qualidade; Ambiental;
▪ Educação e conscientização Ambiental;
Gerenciamento do Impacto Ambiental
▪ Gerenciamento do Impacto no Meio Ambiente e do Ciclo de Vida do Produto e Serviços;
Sustentabilidade da Economia Florestal;
▪ Minimização de Entradas e Saídas de Materiais;</td></tr>
<tr><th>Consumidores e Clientes</th><th>Fornecedores</th></tr>
<tr><td>Dimensão Social do Consumo
▪ Política de Comunicação Comercial;
▪ Excelência do Atendimento;
▪ Conhecimento e Gerenciamento dos Danos Potenciais de Produtos e Serviços;</td><td>Seleção, Avaliação e Parceria com Fornecedores
▪ Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores;
▪ Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva;
▪ Trabalho Forçado (ou Análogo ao Escravo) na Cadeia Produtiva;
▪ Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores;</td></tr>
<tr><th>Comunidade</th><th>Governo e Sociedade</th></tr>
<tr><td>Relações com a Comunidade Local
▪ Gerenciamento do Impacto da Empresa na; Comunidade de Entorno;
▪ Relações com Organizações Locais;
Ação Social
▪ Financiamento da Ação Social;
▪ Envolvimento com a Ação Social;</td><td>Transparência Política
▪ Contribuições para Campanhas Políticas;
▪ Construção da Cidadania pelas Empresas;
▪ Práticas Anticorrupção e Antipropina;
Liderança Social
▪ Liderança e Influência Social;
▪ Participação em Projetos Sociais Governamentais.</td></tr>
</table>

Quadro 01: Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.

Fonte: Baseado em INSTITUTO ETHOS (2007) (versão 2009).

Em sua versão 2001, os Indicadores Ethos possuíam uma ferramenta gráfica, avaliadora da Responsabilidade Social Empresarial, apresenta na figura 03. Essa ferramenta em formato heptagonal tem em seus sete vértices as categorias teóricas ou temas propostos pelos Indicadores Ethos, mencionados anteriormente (na versão 2009), e em cada parte, uma régua com intervalos de nota que variam em cinco pontos, a saber: do centro do heptágono para o meio, intervalo de 0-5 pontos, e do meio do heptágono para a periferia, intervalo de 5-10.

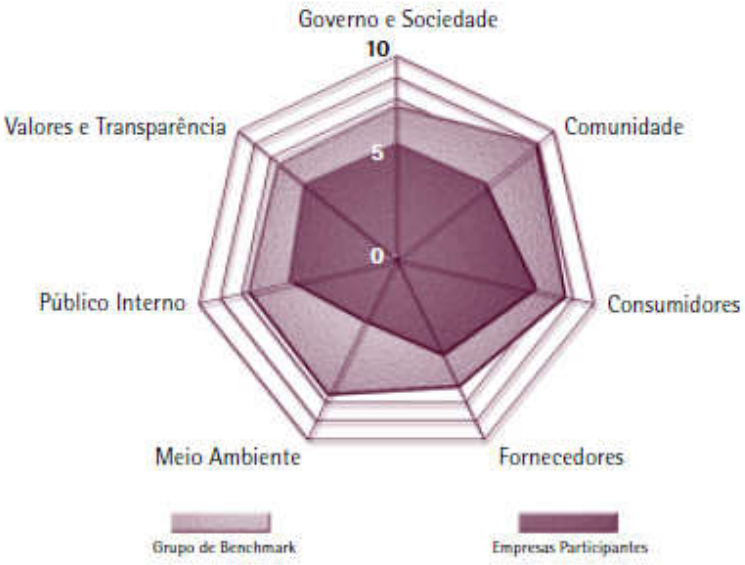

Figura 03: Ferramenta Gráfica dos Indicadores Ethos de RSE.

Fonte: INSTITUTO ETHOS (2001, p.10).

Essa ferramenta gráfica é utilizada para demonstrar a variação entre grupos: o grupo total de empresas participantes da pesquisa e o grupo de referência, formado pelas dez empresas com maiores notas em todos os temas da pesquisa, também chamado de grupo de *benchmark*. Conforme o Instituto Ethos (2001), aos sete temas são atribuídas pontuações perfazendo um total de 2100 pontos.

Cada tema possui 300 pontos e cada indicador de profundidade vale esses 300 pontos divididos pelo número total de indicadores de profundidade daquele tema. Se o tema for Meio Ambiente, por exemplo, este vale 300 pontos e como possui quatro indicadores de profundidade no total, cada indicador de profundidade vale 50 pontos. Esses serão proporcionais aos quatro estágios de cada indicador de profundidade: o Estágio 1 vale 1/4 do valor do indicador, o Estágio 2 vale 2/4 desse valor, o Estágio 3 vale 3/4 e o Estágio 4 representa 4/4 ou o valor integral do indicador. Dessa forma, as respostas que estejam no

Estágio 4, consequentemente, mais externas ao centro do heptágono, terão maior RSAE, e as respostas que estejam no Estágio 1 ou mais internas, terão menor RSAE (INSTITUTO ETHOS, 2001).

O Instituto Ethos (2001) também pontua os indicadores binários dos sete temas, totalizando 315 pontos. Cada tema, por sua vez possui 45 pontos que serão divididos pela quantidade total de indicadores binários, tendo assim o valor de cada indicador binário por tema pesquisado. Numa situação ideal, o somatório final dos indicadores de profundidade (2100 pontos) e dos binários (315 pontos) é 2415 pontos, por regra de três, pode ser equivalente à nota dez. E a partir dessa equivalência, as notas de cada tema analisado, podem ser calculadas e transferidas para a matriz de resultados heptagonal, sendo as notas médias interligadas para formar a área assombreada correspondente à RSE.

Procurou-se nessa sessão apresentar a evolução da RSE e a necessidade da ampliação do seu conceito para o alcance da indissociabilidade das dimensões social e ambiental, no entendimento da RSAE, assim como do Comportamento Socioambiental Empresarial como na interpretação de Nascimento et al. (2008).

Não obstante, foram tratadas as dimensões agregadoras da RSE e modelos e interpretações dessas dimensões frente a variáveis internas e externas da organização, como nos modelos de Carroll (1979, 1991) e Schwartz e Carroll (2003), e dos instrumentos de gestão para avaliação do CSAE a partir de indicadores socioambientais propostos pelo IARSE (2007) e pelo Instituto Ethos (2007).

Ainda, apresentou-se definições e modelos ligados ao tema do Comportamento Social Empresarial, como as propostas de Carroll (1979, 1991), Wood (1991), Swanson (1995), Whetten et al. (2002) e Pasa (2004). Os modelos de Rowley (1997), Rowley e Berman (2000), Delmas e Toffel (2004), e Santos (2009) interligam mais diretamente o CSAE as relações de rede entre *stakeholders*, objeto da próxima sessão desse capítulo.

2.1.2.1.1 *Indicadores de Responsabilidad Social para Cooperativas de Usuários/Asociados*

Criado em 2002, o *Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria* tem por missão promover e divulgar o conceito e as práticas de Responsabilidade Social Empresarial à promoção do desenvolvimento sustentável, trabalhando com empresas por meio de redes de informação, intercâmbio de experiências e cooperação mútua.

O IARSE faz parte da Aliança Cooperativa Internacional das Américas (ACIA), que é uma rede de organizações comprometidas com o movimento da Responsabilidade Social no

mundo e que promove e implementa uma gestão ética e socialmente responsável por parte das empresas e cooperativas.

A ACIA tem por princípios de cooperação[3]: adesão aberta e voluntária; controle democrático de seus membros; participação econômica dos membros; autonomia e independência; aprendizagem, formação e informação; cooperação entre cooperativas; compromisso com a comunidade (IARSE, 2007).

O conceito de responsabilidade social trabalhado é a gestão estratégica das três dimensões da sustentabilidade empresarial: econômica, social e ambiental, implicando num compromisso com a comunidade e seu meio ambiente, e com o interesse público. No caso das cooperativas, faz-se necessário o entendimento da sua natureza solidária, dos seus princípios de cooperação e dessas dimensões configuradoras da responsabilidade social (IARSE, 2007).

As dimensões ou temas de Responsabilidade Social tratados pelo IARSE, em seus indicadores, têm por base os Indicadores de Responsabilidade Social do Instituto Ethos: valores, transparência e governança corporativa; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; comunidade; governo e sociedade.

Esses temas trazem como vantagens à gestão da RSE, a construção de uma identidade sociocultural e econômica levando ao Desenvolvimento Local Sustentável, através da melhoria da qualidade e competitividade dos produtos/serviços produzidos e dos impactos positivos na economia social que se torna mais includente com base no acesso equitativo às oportunidades de trabalho, renda e educação (IARSE, 2007).

O entendimento das vantagens da utilização dos Indicadores Ethos permitiu ao IARSE (2007) criar os *Indicadores de Responsabilidad Social para Cooperativas de Usuarios /Asociados Version 1.0*, os quais são uma ferramenta de aprendizagem e auto-avaliação de empresas de economia social que está diretamente relacionada à incorporação de práticas de RSE na gestão cooperada e ao planejamento de ações à melhoria contínua.

Sua estrutura de questionário está configurada com indicadores qualitativos, apresentados no quadro 02, e quantitativos. Os qualitativos têm as funções de avaliar o grau de implementação da RSE em cada uma das suas sete dimensões e de acompanhar as questões relativas à governança cooperativa, ao meio ambiente e aos processos direcionados aos seus diferentes públicos de interesse: clientes, fornecedores, comunidade, empregados, governo e sociedade (IARSE, 2007).

Ao todo são 38 indicadores qualitativos, também denominados de referência, e são monitorados através do estágio evolutivo alcançado pela empresa, ou verdadeiro nível de

[3] Disponível em: <www.aciamericas.coop>.

desenvolvimento para cada indicador de base específico, e de perguntas abertas com respostas complementares binárias à validação desse estágio e à compreensão das práticas incorporadas a gestão cooperada (IARSE, 2007).

Os indicadores quantitativos possuem o intuito de expressar um determinado período de desenvolvimento de um tema específico e, diante disso, traçar as metas mensuráveis para planejamento futuro. São de uso interno de empreendimentos cooperativos e funciona como apoio aos indicadores de referência numa análise objetiva de cada variável, permitindo juntamente com as respostas binárias a fixação de metas à melhoria de cada item (IARSE, 2007).

<table>
<tr><th>Valores, Transparência e Governança Cooperativa</th><th>Público Interno</th></tr>
<tr><td><u>Auto-regulação da Conduta</u>
▪ Compromissos Éticos;
▪ Enraizamento na Cultura Organizacional;
▪ Governança Cooperativa;
▪ Renovação de Órgãos Diretivos;
▪ Eleição de Órgãos Diretivos;
<u>Relação Transparente com a Sociedade</u>
▪ Diálogo com os Públicos de Interesse;
▪ Relações com a Concorrência;
▪ Balanço Social;</td><td rowspan="2"><u>Diálogo e Participação</u>
▪ Gestão Participativa;
▪ Relações com os Sindicatos;
<u>Respeito ao Indivíduo</u>
▪ Compromisso com os Direitos da Criança e do Adolescente;
▪ Valorização da Diversidade;
<u>Trabalho Decente</u>
▪ Política de Remuneração, Benefícios e Carreira;
▪ Cuidados com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho;
▪ Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade;
▪ Comportamento diante das Demissões;
▪ Preparação para a Aposentadoria;</td></tr>
<tr><th>Usuários e Associados</th></tr>
<tr><td><u>Dimensão Social do Consumo</u>
▪ Relações Responsáveis;
▪ Qualidade dos Serviços;
▪ Conhecimento e Gerenciamento dos Danos Potenciais de Produtos e Serviços;</td><td></td></tr>
<tr><th>Meio Ambiente</th><th>Fornecedores</th></tr>
<tr><td><u>Responsabilidade diante das Gerações Futuras</u>
▪ Compromisso da Cooperativa com a Melhoria da Qualidade Ambiental;
▪ Educação e conscientização Ambiental;
<u>Gerenciamento do Impacto Ambiental</u>
▪ Gerenciamento do Impacto das Atividades da Cooperativa no Meio Ambiente;
▪ Minimização de Entradas e Saídas de Materiais;</td><td><u>Seleção e Avaliação de Fornecedores</u>
▪ Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores;
▪ Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva;
▪ Trabalho Forçado e/ou Escravo na Cadeia Produtiva;
▪ Relações com Trabalhadores Terceirizados;
▪ Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores;</td></tr>
<tr><th>Comunidade</th><th>Governo e Sociedade</th></tr>
<tr><td><u>Relações com a Comunidade Local</u>
▪ Gerenciamento do Impacto da Cooperativa na Comunidade;
▪ Relações com Organizações Locais;
Ação Social
▪ Financiamento da Ação Social;
▪ Compromisso da cooperativa com a ação Social;</td><td><u>Transparência Política</u>
▪ Papel da Cooperativa em Campanhas Político-partidárias;
▪ Práticas Anticorrupção e Antipropina;
<u>Liderança Social</u>
▪ Liderança e Influência Social;
▪ Participação em Projetos Sociais Governamentais;
▪ Apoio à Consolidação do Conceito e das Práticas de Responsabilidade Social.</td></tr>
</table>

Quadro 02: *Indicadores de Responsabilidad Social para Cooperativas de Usuários/Asociados*[4]
Fonte: Baseado em IARSE (2007).

[4] Os *Indicadores de Responsabilidad Social para Cooperativas de Usuarios/Asociados (2007)* foram traduzidos pela autora.

Instrumentos de gestão como os indicadores socioambientais auxiliam na gestão da RSAE, consequentemente, na demonstração do seu Comportamento Socioambiental para seus *stakeholders*. Para que a Responsabilidade Socioambiental Empresarial seja a resposta as suas demandas, expectativas e pressões por um desenvolvimento mais sustentável e sustentado é fundamental que as empresas mantenham diálogo e promovam o engajamento de seus *stakeholders* em sua gestão organizacional.

2.2 Teoria dos *Stakeholders*

Novos questionamentos sobre a Responsabilidade Social Empresarial emanaram de preocupações com o bem-estar humano e com o meio ambiente, assim como da influência das empresas, sobretudo das multinacionais, uma vez que seu poder crescente excede o dos Estados Nacionais (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Arrow (1973) apresenta o conceito de RSE que exprime obrigações éticas, morais e legais, institucionalizadas mediante regulamentos, códigos de ética e tributos. Barbieri e Cajazeira (2009) entendem que a RSE centrada na função econômica da empresa não seria mais suficiente na orientação das suas atividades e negócios. Se *a priori* o principal interesse dos *stockholders* era o retorno financeiro gerado pelo empreendimento em um novo papel, levam em conta a postura socioambiental das empresas, por ser indicador de boa gestão, além de fortalecer a marca e diminuir os riscos (OLIVEIRA, 2008).

Com isso, ocorre a expansão do conceito de responsabilidade empresarial para além relação entre acionista e dirigente, a partir do reconhecimento de outras partes interessadas nas suas ações. Nos dizeres de Nascimento et al. (2008, p.96): “se no passado o cliente era ‘rei’, no futuro todos os atores do microambiente terão tanto poder quanto o cliente”. Assim, a contestação da teoria do acionista teve por base abordagens de gestão direcionadas a visão sistêmica, já que dão ênfase ao ambiente da empresa, entendendo sua constituição a partir de diferentes segmentos da sociedade com expectativas e interesses próprios, que devem ser identificados por seus dirigentes para adequar suas respostas (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Por serem avaliadas pelo seu conjunto de *stakeholders* atingidos de forma satisfatória ou não, as empresas passam a estar mais atentas na sua interação com eles e com a sociedade.

Desta forma, a análise dos *stakeholders* e suas inter-relações foram integradas por muitos autores ao desempenho econômico (FREEMAN, 1984; CARROLL, 1991; HARRISON; FREEMAN, 1999; FREEMAN; PHILIPS, 2002; MACHADO FILHO, 2006).

Como muitas implicações econômicas e sociais são recíprocas e simultâneas, essa disjunção torna-se frágil, fazendo-se necessário entender a ampliação dos efeitos das ações sociais dos indivíduos, formadores das corporações, e das suas ligações com os aspectos econômicos. Esses indivíduos e seus grupos são os agentes responsáveis por suas ações organizacionais e na sociedade, tendo necessidades diferentes (ROWLEY, 1997; HARRISON; FREEMAN, 1999).

Para Clarkson (1995) é evidente a distinção entre a gestão das partes interessadas e as questões sociais, pois a gestão é da relação com os interessados e não da sociedade como um todo, incluindo a preocupação com os impactos do negócio sobre determinados setores. Acontece que ao se preocupar com a segurança de seus produtos junto aos seus clientes ou ao cumprir legislação específica para a não poluição do meio ambiente perante o governo, a empresa está respondendo a demanda de grupos interessados os quais estão imbricados entre sua rede de relacionamentos e questões sociais comuns, estendendo sua responsabilidade.

Machado Filho (2006) discute a interligação entre a Responsabilidade Social Corporativa e a sociedade, tendo ela certas expectativas em relação ao comportamento e aos resultados das atividades empresariais. Essas atividades devem trazer alinhadas aos ganhos econômicos os benefícios sociais.

A sobrevivência da empresa e o seu sucesso contínuo dependem da capacidade de seus gestores gerarem riqueza, valor e satisfação aos componentes dos grupos de interessados (CLARKSON, 1995). Por isso, precisam incluir recursos específicos à criação de valor e de comércio e instituir uma gestão de relacionamentos com esses grupos, a partir do princípio de cooperação das partes interessadas com a intenção de satisfazer suas necessidades e desejos, por meio de acordos voluntários entre si (FREEMAN; PHILIPS, 2002).

Nesse sentido, surge a teoria dos *stakeholders* a qual é uma concepção de gestão estratégica organizacional dinâmica, baseada na ética, a qual alinha ganhos econômicos empresariais a benefícios socioambientais voltados às necessidades e pressões dos *stakeholders* organizacionais (FREEMAN, 1984; MITCHELL et al., 1997; ROWLEY, 1997; AGLE et al., 1999; FREEMAN; PHILIPS, 2002). Essa teoria entende que existe uma dependência entre o sucesso organizacional e a maneira como são geridas as relações com seus principais grupos de partes interessadas e/ou afetadas, como clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, dentre outros (SANTOS; GÓMEZ, 2009b).

Mesmo entendendo essa dependência, corrobora-se com Freeman (1984) e com Barbieri e Cajazeira (2009) quando estes defendem que essa teoria não deve ser entendida de forma instrumental, ou seja, os dirigentes empresariais não devem dar atenção às partes interessadas tão somente para maximizar os interesses dos acionistas, de forma oportunista. Ainda, os autores argumentam que os interessados precisam ser tratados como fins em si mesmo e não como meios para objetivos empresariais.

Barbieri e Cajazeira (2009) afirmam que a força da teoria dos *stakeholders* reside justamente ao considerar as empresas como redes de relacionamentos complexos, diversificados e inter-relacionados, correspondentes a um mundo globalizado de forma crescente e multidimensional.

Para Freeman (1984, p.25), *stakeholder* "é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da empresa". Dessa definição corroboram: Mitchell et al. (1997); Rowley (1997); Agle et al. (1999); e Barbieri e Cajazeira (2009). Clarkson (1995) define *stakeholders* como pessoas ou grupos que possuem algum tipo de reivindicação, propriedade, direito ou interesse numa corporação e em suas atividades num determinado período.

Considerados partes legítimas interessadas no funcionamento da empresa, seja porque impactam ou são impactados por ela, ou simplesmente têm interesse no seu comportamento, os *stakeholders* são capazes de influenciar e serem influenciados pelos seus resultados estratégicos alcançados, possuindo reivindicações a respeito do seu desempenho organizacional (NASCIMENTO et al., 2008; OLIVEIRA, 2008).

Apoiado na perspectiva de Preston (1990) em que as partes são agrupadas em função do seu grau de necessidade e interesse e, conforme Barbieri e Cajazeira (2009) com o objetivo de prover instrumentos de gestão apropriados no trato da complexa participação dos diversos constituintes da sociedade e de seus interesses distintos, Clarkson (1995) classifica os grupos de interesse em primários e secundários e entende a empresa como um sistema primário de grupos interessados, reunidos num conjunto complexo de relações intergrupais com direitos, objetivos, expectativas e responsabilidades distintas.

Os grupos primários ou prioritários de interesse são aqueles cuja participação contínua é fundamental a sobrevivência da organização, evidenciando um alto grau de dependência da empresa para com esses agrupamentos. Normalmente são constituídos de proprietários/acionistas (*stockholders*), investidores, empregados, clientes, fornecedores, sem mencionar o grupo público de interesse o qual fornece infra-estrutura e mercado, formado pelo governo e comunidade (CARROLL, 1991; CLARKSON, 1995).

Clarkson (1995) completa seu agrupamento ao definir os grupos secundários de interesse como sendo os interessados ou afetados que não estão envolvidos nas operações empresariais, não sendo essenciais a sua sobrevivência nem causando danos significativos; a exemplo tem-se os meios de comunicação social. Esses grupos secundários podem fazer oposição às políticas organizacionais voltadas as suas obrigações e responsabilidades à satisfação das suas necessidades e expectativas ou de seus grupos principais de interesse.

Nascimento et al. (2008, p.102) dividem os *stakeholders* em dois grandes grupos em sua tipologia: externos e internos. Para eles, s*takeholder* externo é "todo aquele que tenha um interesse real ou potencial, ou que interfira de alguma forma na capacidade da organização de alcançar seus objetivos, mas que está fora da organização".

Os *stakeholders* externos são: cedentes de tecnologia, marcas e patentes; clientes; comunidade atuante e da circunvizinhança; entidades reguladoras do setor; fornecedores; franqueadores e franqueados; sindicatos dos trabalhadores e associações de classe; mídia e formadores de opinião publica; organizações não-governamentais; parceiros; poder público em suas esferas; representantes ou distribuidores de produtos/serviços; e prestadores de serviço e terceirizados (CORAL, 2002; MACHADO FILHO, 2006; NASCIMENTO et al., 2008).

Os *stakeholders* internos são aqueles públicos que estão dentro da organização, fazendo parte do seu ambiente interno, sendo: acionistas; sócios da organização; diretores; empregados; estagiários; e voluntários (CORAL, 2002; MACHADO FILHO, 2006; NASCIMENTO et al., 2008). As relações entre *stakeholders* são dinâmicas, por isso mudarão conforme suas pretensões e situações (FALCÃO et al., 2008).

Savitz e Weber (2007) recomendam que os *stakeholders* sejam identificados para que possam ser mapeados e segmentados em sua tipologia, baseada em categorias organizacionais de acordo com o alvo a ser analisado: empresa, divisões, departamentos, unidades de negócios, fábricas, instalações, dentre outros.

Na sua visão, as categorias de *stakeholders* são: Interno, Cadeia de Valor e Externo. *Stakeholders* Internos estão na própria organização, como os empregados, gestores e acionistas. *Stakeholders* da Cadeia de Valor, considerados externos com ligações diretas com a empresa, como clientes e fornecedores. E *Stakeholders* Externos sem ligações diretas com a organização: membros da comunidade, órgãos do governo, mídia, dentre outros (SAVITZ; WEBER, 2007).

A expansão dos grupos de interesse na organização traz como problema a ausência de limites para o seu surgimento, pois a princípio qualquer pessoa ou grupo pode ser parte

interessada na empresa, mesmo que não consuma seus produtos, não trabalhe para ela nem resida em sua circunvizinhança. Não é a empresa quem escolhe qual grupo será considerado interessado ou afetado, mas sim, as pessoas e instituições são quem manifestam ou expressam seus interesses por ela (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Desta forma, existem diversos grupos com diversos graus de importância e legitimidade; além disso, cada *stakeholder* possui diferentes níveis de urgência nas suas demandas. Sendo diferentes, tem de ser tratados diferentemente, no entanto todos têm de ser escutados e, de alguma forma, levados em consideração nas ações e demandas empresariais. Nesse sentido, o gerenciamento dessas informações torna-se uma ferramenta de comunicação que auxilia na medição das relações entre a organização e seus *stakeholders* e no seu desempenho social (OLIVEIRA, 2008).

Por ser caracterizar como um construto multidimensional suas interações entre *stakeholders* são tratadas por muitos autores em diferentes abordagens metodológicas e operacionais, apresentadas de forma não exaustiva no quadro 03.

Autoria	Abordagem
Freeman (1984);	Relação dual entre empresa e *stakeholder*;
Clarkson (1995);	Classificação dos distintos grupos de interessados na organização;
Mitchell et al. (1997);	Natureza da dependência das relações entre as partes interessadas;
Rowley (1997);	Relações de influência em rede entre *stakeholders*;
Frooman (1999);	Estratégias das partes interessadas e sua influência indireta sobre a organização;
Rowley e Berman (2000);	Intervenção dos *stakeholders* nas múltiplas dimensões e variáveis ambientais;
Delmas e Toffel (2004);	Percepção institucional das pressões dos *stakeholders* na gestão ambiental;
Savitz e Weber (2007);	Estratégias de gestão pelo grau de influência por categoria de *stakeholder*;
Santos e Gómez (2009b);	Visibilidade e influência dos *stakeholders* em redes sociais, como APLs.

Quadro 03: Abordagens das Interações entre *Stakeholders.*

Fonte: A autora.

Freeman e Philips (2002) elegem a gestão dos *stakeholders* como tarefa principal a cargo gerencial, pois o gestor precisa administrar as relações de influência que podem afetar a concretude dos objetivos organizacionais, dando apoio e equilíbrio a esses grupos e seus interesses. Mesmo que a empresa não escolha seus *stakeholders*, ela precisa decidir quais as partes interessadas que são mais relevantes, urgentes ou influenciam diretamente o seu processo de decisão (CARROLL, 1991; MITCHELL et al., 1997; BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Dessa forma, as ações de gestão da RSE não são isoladas, devendo ser implantadas por meio do envolvimento de todos os *stakeholders* do seu microambiente, sendo necessária a sua identificação e compreensão de seus interesses, para que se estabeleçam relações e parcerias

em sua rede social que poderão melhorar o seu desempenho, já que o empoderamento dos interessados demanda transparência nas atividades e ações organizacionais (SANTOS; GÓMEZ, 2009b).

2.2.1 Rede de *Stakeholders*

O surgimento de diversos atores interessados no comportamento empresarial fez com que as relações que inicialmente tiveram um jogo unilateral ou bilateral entre empresa e *stakeholder*, passassem de forma mais restrita pelos riscos relacionais voluntários e involuntários, o que faz com que seja contraposta pela natureza da dependência desses relacionamentos e evolua à análise multilateral entre organização focal e suas várias partes interessadas em redes sociais de influência (FREEMAN, 1984; CLARKSON, 1995; MITCHELL et al., 1997; ROWLEY, 1997; SANTOS; GÓMEZ, 2009b).

Régis et al. (2006) apóiam-se no entendimento de Aldrich e Zimmer (1986) de que redes são compostas por indivíduos, grupos ou organizações, voltados à perpetuação, à consolidação e ao desenvolvimento de atividades entre seus membros, além de possuírem direitos e responsabilidades em diversos níveis de tomada de decisão.

Redes sociais são sistemas compostos por nós, representados por sujeitos ou atores autônomos, com conexões ou relações, nascidas em uma esfera informal, que podem ser percebidas fora do seu espaço, estrutura ou sistema social, a partir da união de idéias e de recursos para atingir metas coletivas em torno de valores e interesses compartilhados (MARTELETO, 2001; CÂNDIDO; ABREU, 2002; HALL, 2004; MARTELETO; SILVA, 2004).

Em sua tipologia de redes, Hoffman et al. (2004) trata de quatro características básicas de redes: direção das suas relações, divididas em redes verticais e horizontais; formalização da rede com base contratual (formal) ou não contratual (informal); hierarquia de poder em redes orbitais e não orbitais; e localização territorial, dispostas em redes dispersas e aglomeradas, como os Arranjos Produtivos Locais.

As partes interessadas se reúnem em grupos de interesse e estes formam redes sociais aglomeradas baseadas em seus relacionamentos em que todos os *stakeholders*, inclusive a empresa, tentam influenciar seus pares. Isso posto, Rowley (1997) afiança que a organização não é necessariamente o centro da rede relacional e que se tratar a sua posição como uma

variável dentro de um complexo sistema social, terá a oportunidade de entender melhor os padrões de interação das partes interessadas e seus impactos organizacionais. Na verdade, a sua posição na rede terá como determinante as demandas organizacionais norteadoras do seu comportamento.

Para a análise das interdependências dos *stakeholders* numa rede social, Rowley (1997) utiliza dados relacionais de rede: a densidade de ligações entre *stakeholders* e a sua centralidade posicional, oriundos da distinção de atributos individuais e de dados relacionais em grupo propostos por Scott (1991).

Scott (1991) sintetiza dados relacionais como vínculos relativos entre *stakeholders*, não sendo classificados como propriedade (ou atributo) de cada ator, mas sim do grupo a que pertençam, ou seja, são propriedades de um sistema de partes interessadas.

Ainda em sua proposta de rede de influência das partes interessadas, Rowley (1997) trabalha com a percepção de uma empresa focal dentro de um ambiente setorial que seria composto por um grupo de empresas similares e, também, pela rede global de cada conjunto da empresa. O autor se utiliza dos atributos: densidade da rede e centralidade da empresa focal dentro dela.

Rowley (1997) corrobora com Oliver (1991) quando cita que o atributo da densidade descreve a estrutura de uma determinada rede social, pois ela mede o número relativo de ligações entre os atores da rede. Uma rede é densa quando é crescente o número de vínculos entre seus membros e tem por características mais relevantes em resposta as pressões das partes interessadas: a comunicação mais eficiente e a difusão das normas em toda a sua extensão.

A comunicação torna-se mais eficiente devido à facilidade da troca de informações entre os atores de diversas regiões da rede; ao contrário, se a rede tiver baixa densidade, algumas seções podem ficar isoladas e até desenvolver segregações a parte, limitando a comunicação intergrupal. A consequência dessa eficiência é a difusão das normas institucionais por toda rede, a partir das quais os atores formam padrões produtivos compartilhados e de troca de expectativas comportamentais, no intuito de se legitimar (ROWLEY, 1997).

Essas características de densidade trazem implicações quanto à forma de influenciar os interessados e seus comportamentos no ambiente da organização focal. Esse entendimento facilita o seu planejamento e ações à resistência das pressões dos interessados e afetados, podendo formar alianças e coalizões com outros grupos para melhor condicionar expectativas

e comportamentos dentro da rede de relacionamentos (ROWLEY, 1997; ROWLEY; BERMAN, 2000).

O outro atributo de rede é a centralidade da organização focal ou posição de *status* por *stakeholder* dentro da rede de influência. Santos e Gómez (2009b) corroboram com Rowley (1997) quando este afirma que a posição de *status* é conferida através de atributos individuais, como o poder formal e hierárquico, os quais traduzem a potência do ator dentro da rede. O autor utiliza os tipos de centralidade de Brass e Burkhardt (1993) que são: o grau, a proximidade e a intermediação[5].

O grau de centralidade do ator é o seu número de vínculos com os demais atores na rede ou o número de relações do interessado no seu ambiente local para ter acesso a fontes de informação e de recursos. A proximidade é a capacidade de um ator acessar todos os outros membros da rede. Os autores sugerem que um ator central pode chegar a outro a partir de um número mínimo de posições intermediárias, sendo independente o seu acesso a outros pontos da rede; quando ele possuir baixa proximidade, revela alta dependência de acesso a outros intermediários (ROWLEY, 1997).

A intermediação da centralidade é semelhante à proximidade, já que ambas consideram o acesso a outros atores como direcionamento. No entanto, Rowley (1997) se utiliza da definição de Freeman (1979) quando afirma que a intermediação mede a frequência de ligações que determinado ator possui em suas relações de rede com outros atores; a intermediação se torna medida de controle sobre o acesso de outros atores a várias regiões da rede, sendo “portas” de acesso e de intercâmbio entre atores menos centrais.

Santos e Gómez (2009b) concordam com Rowley (1997) que a combinação dos três tipos de centralidades de Brass e Burkhardt (1993) serve para identificar os atores e a importância das suas posições, conferindo propriedade de localização diferente do ator e capacidade para resistir às pressões dos interessados.

A Centralidade e a densidade interagem, formando tipos de estruturas de rede com distintos comportamentos e graus de influência relacional entre a organização focal em análise e os demais atores da rede, demonstrados no quadro 04. Essas relações estruturais e seus comportamentos são observados de ambas as partes: tanto da organização focal, quanto do(s) *stakeholder(s)* gerador(es) da relação analisada, dentro da rede.

Essas relações estruturais e seus comportamentos são observados de forma multilateral, tanto da organização focal, quanto dos *stakeholders*. A estrutura de influência que possui altas densidade e centralidade produz comprometimento entre a organização focal

[5] Tradução da autora para *betweenness*.

e os *stakeholders* relacionais, e como são altamente susceptíveis às ações uns dos outros, em resposta às suas demandas, são capazes de resistir às pressões e sofrer influências mútuas (SANTOS; GÓMEZ, 2009b).

		Centralidade da Organização Focal	
		Alto	**Baixo**
Densidade de rede entre *stakeholders*	**Alto**	Comprometido	Subordinado
	Baixo	Comandante	Solitário

Quadro 04: Estruturas de Influência conforme as Pressões e Respostas dos *Stakeholders*.

Fonte: ROWLEY (1997, p.901).

Com comunicação de rede eficiente e compartilhamento de expectativas comportamentais, os *stakeholders* "Comprometidos" podem coordenar seus esforços para controle e punição entre si, assim como, influenciar na formação dessas expectativas. A organização focal vai querer diminuir o grau de inferência dos interessados que possam mudar o seu comportamento.

Conforme Rowley (1997), o objetivo de um *stakeholder* comprometido é negociar soluções mutuamente satisfatórias que atendam o mínimo das expectativas das partes interessadas, obtendo um ambiente mais previsível no qual essas partes não sejam opositoras a ação coletiva dos envolvidos na rede. Oliver (1991) aponta como características a busca por certezas, estabilidade e previsibilidade dos envolvidos na relação.

Outra estrutura de influência é o posicionamento de comando na relação entre organização focal e demais atores de rede, configurada por alta centralidade e baixa densidade de rede. A alta centralidade promove para a empresa focal maior resistência a pressões dos interessados e estes quando não compartilham das mesmas pressões sobre ela, tornam-se passivos. A baixa densidade de rede impede os fluxos de informação, os esforços conjuntos e a formação de normas compartilhadas. O "Comandante" usa sua posição privilegiada para controlar os fluxos de informação, influenciar os comportamentos, cooptar interessados à rede, e formatar as normas a serem compartilhadas nela (OLIVER, 1991; ROWLEY, 1997).

Na estrutura de influência dos *stakeholders* subordinados, enquanto a alta densidade permite a comunicação eficaz entre os interessados, a baixa densidade condiciona a organização focal à periferia da rede, sendo esta incapaz de influenciar o processo de intercambio de informações, por não resistir às pressões dos demais *stakeholders*. Quando a organização focal é subordinada, ela aceita e cumpre as expectativas comportamentais dos seus interessados na rede (OLIVER, 1991; ROWLEY, 1997).

Os *stakeholders* solitários possuem baixa densidade que confere poucas relações com outros atores, aliada à baixa centralidade ou posição periférica da organização focal na rede, incapaz de influenciar as normas compartilhadas. As ações adotadas pela organização focal são o isolamento, a ocultação de suas atividades, a dissimulação de conduta e a independência dos demais *stakeholders*, com o objetivo de não enfrentar suas demandas significativas e exigências comportamentais (OLIVER, 1991). Rowley (1997) entende que organizações focais não podem permanecer solitárias por um longo período, já que necessitam de recursos oriundos da sua interação com outros *stakeholders* participantes da rede.

O modelo de Rowley (1997) pode ser utilizado em mapeamentos de atores, como o desenho de rede social dos *stakeholders* de Arranjo Produtivo Local proposto por Santos e Gómez (2009a). Nesse estudo, as autoras ratificam o posicionamento de Rowley (1997) quanto à variação das relações de influência entre *stakeholders* e das suas posições individuais na rede do APL, formando padrões produtivos compartilhados a partir de expectativas mútuas.

Em redes sociais de influência como Arranjos Produtivos Locais também se faz necessário o alinhamento entre ganhos econômicos e interesses sociais por meio da gestão com *stakeholders* de suas demandas, expectativas e pressões sociais pelo desenvolvimento sustentável. Suas relações multilaterais de rede trazem maior competitividade e sustentabilidade para as empresas localizadas e aglomeradas em APLs, assim como fortalece a identidade desses territórios.

2.3 Arranjos Produtivos Locais

A revalorização da identidade sociocultural territorial é característica contemporânea do Desenvolvimento Local, que trata de um processo endógeno de mudança que leva ao dinamismo econômico e à melhoria da qualidade de vida da população em localidades que compõem territórios e agrupamentos humanos (BUARQUE, 2006).

O Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) (2005, n.p.) reafirma esse processo em sua definição de território:

> Um espaço físico, geograficamente definido, geralmente contínuo, compreendendo a cidade e o campo, caracterizado por critérios multidimensionais – tais como o ambiente, a economia, a sociedade, a cultura, a política e as instituições – e uma população com grupos sociais relativamente distintos, que se relacionam interna e externamente por meio de processos específicos, onde se pode distinguir um ou mais elementos que indicam identidade e coesão social, cultural e territorial.

Tal abordagem territorial retrata uma visão integradora de espaços, atores sociais, mercados e políticas públicas intervencionistas para o alcance da geração de riquezas com equidade, respeito à diversidade, solidariedade, justiça e inclusão social. Para tanto, o desenvolvimento não pode ser apenas pensado como crescimento econômico local, mas também multidimensional e sustentável nas dimensões: econômica, sociocultural, político-institucional, territorial e ecológico-ambiental (MDA, 2005; SACHS, 2007).

Diante disso, faz-se necessária uma abordagem sistêmica, utilizada para orientar políticas de desenvolvimento, apoiando-se na perspectiva da produção, assimilação e difusão da inovação em contextos locacionais. Cassiolato e Lastres (2008) entendem que Sistemas de Inovação são conjuntos de instituições distintas que contribuem para o desenvolvimento e para a capacidade de aprendizagem de um país, região, localidade ou setor econômico, compreendendo elementos e interações que se relacionam com a produção, assimilação, uso e difusão do conhecimento.

Esses Sistemas de Inovação estão divididos em quatro subsistemas, representados na figura 04: o subsistema de *produção e inovação* que é estruturado a partir de atividades econômicas setoriais, com distribuição espacial, esforço inovador, e grau de informalidade; o *tecnológico e educacional* de reforço de formação, desenvolvimento de capacidades, pesquisa e serviços; o *promotor de políticas e de financiamentos* setoriais; e o da *demanda* que inclui distribuição de renda, estrutura de consumo, e infra-estrutura social (CASSIOLATO; LASTRES, 2008).

Lastres e Cassiolato (2005, p.01) caracterizam o primeiro subsistema por meio dos Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (ASPILs), definidos como sendo “conjuntos de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, desenvolvendo atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos expressivos de produção, interação cooperação e aprendizagem”.

Crocco et al. (2006) entende esse subsistema como aglomerações produtivas locais, que possuem vários elementos como: a) concentração setorial e espacial de firmas; b) intensidade das trocas intra-aglomeração; c) existência de relações de cooperação; d) grau de

especialização e desintegração vertical da aglomeração; e e) apoio e suporte do ambiente institucional ao desenvolvimento do aglomerado.

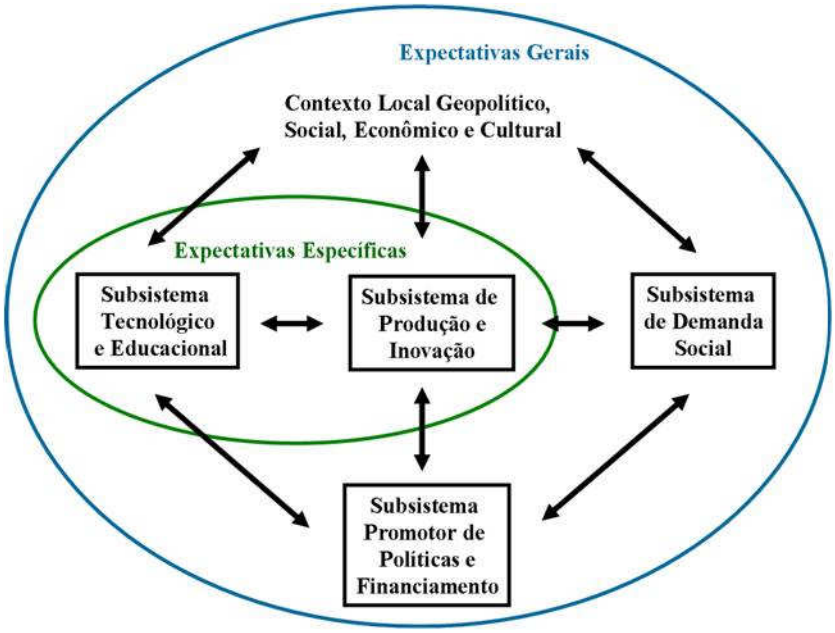

Figura 04: Perspectivas Gerais e Específicas dos Subsistemas de Inovação.

Fonte: Traduzido de CASSIOLATO e LASTRES (2008, p.10).

A incorporação parcial ou integral desses elementos é que culmina para a caracterização e definição desses aglomerados, podendo ser Sistemas Produtivos Locais, APLs, *Clusters*, dentre outros. Lastres e Cassiolato (2005) afirmam que APLs são aglomerados menos consistentes, fragmentados os quais apresentam certa articulação entre seus atores, diferentemente dos Sistemas Produtivos Locais (SPLs). O que vai definir a passagem de APLs para SPLs é o grau de interação, cooperação e criação de capacitações locais.

O MDIC (2006, p.12) corrobora com Becattini (1999) ao afirmar que APL é um

> Grande complexo produtivo, geograficamente definido, caracterizado por um grande número de firmas envolvidas nos diversos estágios produtivos e, de várias maneiras, na fabricação de um produto, onde a coordenação das diferentes fases e o controle da regularidade de seu funcionamento são submetidos ao jogo de mercado e a um sistema de sansões sociais aplicado pela comunidade.

Cassiolato e Lastres (2003) associam a formação de APLs a trajetórias históricas de construção de identidades e de vínculos territoriais, por base social, cultural, política e econômica comum e trazem como suas características e vantagens competitivas:

- Proximidade geográfica e compartilhamento de visões e valores econômicos e socioculturais;
- Diversidade de atividades e atores econômicos, políticos e sociais, públicos e privados que participam e interagem em ações de desenvolvimento, pesquisa e educação;
- Conhecimento tácito como forte especificidade local em decorrência da proximidade territorial e/ou de identidades socioculturais e empresariais;
- Aprendizado transmitindo conhecimentos e ampliando a inovação na capacidade produtiva;
- Governança entre agentes e atividades; e
- Enraizamento das articulações dos diferentes agentes no nível de valor agregado, na origem e controle das organizações e destino da produção, tecnologia e insumos.

Mytelka e Farinelli (2000) afirmam que APLs são a concentração e interação de empresas de um setor ou cadeia produtiva, num determinado espaço geográfico, que buscam criar um ambiente favorável ao processo de inovação e geração de externalidades produtivas e tecnológicas e ao desenvolvimento da competitividade das firmas, em conjunto com as demais instituições de coordenação e suporte, como sindicatos e associações empresariais, órgãos governamentais, instituições de ensino e de pesquisa.

Os diferentes atores locais, como empresas, sindicatos, associações, entidades de capacitação, educação, crédito e tecnologia, agências de desenvolvimento, podem mobilizar-se de forma coordenada, identificando suas demandas coletivas, por iniciativa própria ou por indução de entidades envolvidas com o segmento econômico. A atuação conjunta em APLs busca um acordo entre esses atores na organização de suas demandas num plano de desenvolvimento único e, simultaneamente, comprometê-los com soluções possíveis em prol do desenvolvimento do APL (MDIC, 2009).

APLs são empreendimentos coletivos constituintes de um espaço inovador local, econômico, político e social, com foco em uma atividade produtiva específica sociocultural de determinado território e que concentram Micro e Pequenas Empresas (SAMPAIO et al., 2004; OLIVEIRA, 2008). O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2006a) aponta como empreendimentos coletivos ou modos de produção: consórcios, redes de empresas, cooperativas, associações, grupos organizados formal e informalmente, e empresas de participação comunitária.

Alguns autores acreditam que APLs são formados por Micro e Pequenas Empresas e negócios informais, que cooperam e competem em redes, aglomeradas em um território e

responsáveis pela criação de competência local a partir de sua especialidade e vocação natural de segmentação econômica (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003; SUZIGAN et al., 2003; CASSIOLATO; LASTRES, 2003; LASTRES; CASSIOLATO, 2005; CROCCO et al., 2006; SEBRAE, 2006b).

Para que as Micro e Pequenas Empresas sobrevivam em mercados concorrenciais é importante à formação de estratégias como os Arranjos Produtivos Locais que deem oportunidade de buscar uma posição competitiva favorável dentro de um setor (PORTER, 1989, 1999), com certa igualdade. Por seu tamanho, as MPEs podem rapidamente mudar seu comportamento se necessário, podendo suas melhorias levar a grandes impactos socioambientais devido à enorme quantidade de empresas e abrangência em territórios.

Quando lotadas em aglomerações como os APLs, as MPEs podem se tornar um mecanismo dinâmico e importante nos processos inovativos de desenvolvimento econômico e social (OLIVEIRA, 2008). Nessas aglomerações locais, os esforços são realizados coletivamente, com base na competição e cooperação em estruturas em rede, com atividades coordenadas por contratos, acordos e relações interpessoais. Conforme Castells (2002), essas redes sociais modificam a maneira substancial das operações e dos resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura.

A partir da união das MPEs e da organização desses Arranjos Produtivos, tem-se as seguintes vantagens competitivas: geração de economias de escala; investimento na inovação produtiva e gerencial; inserção das firmas de pequeno porte em mercados externos; contribuição no aumento do padrão de qualidade dos produtos; e a dinâmica territorial (postos de trabalho, faturamento, mercado, potencial de crescimento e diversificação) (SEBRAE, 2003; DUTRA et al., 2007).

Outro tipo de vantagem é a auto-gestão oriunda do empreendedorismo coletivo, tão presente em Arranjos Produtivos Locais, que procura garantir a equidade entre os indivíduos associados no intuito de financiar, produzir, comercializar e consumir mercadorias. Ela possibilita a introdução de modificações estruturais na gestão das MPEs, pois estimula a descentralização de poder e o senso de responsabilidade compartilhada, podendo aumentar a lucratividade e o bom posicionamento mercadológico, a valorização e a remuneração dos trabalhadores, e, por fim, expandir os espaços de inclusão social (SACHS, 2003; SAMPAIO et al., 2004).

Postula-se uma política pública, nacional dirigida para APLs, na qual o Grupo de Trabalho Permanente para APL (GTP APL) do MDIC (2006) possui uma estratégia metodológica específica à estruturação de instrumentos e ações que se desdobra em cinco

eixos estruturantes: a) Investimento e Financiamento; b) Governança e Cooperação; c) Tecnologia e Inovação; d) Formação e Capacitação; e e) Acesso aos Mercados Nacional e Internacional.

O primeiro eixo Investimento e Financiamento trata do suporte ao processo de especialização produtiva localizada através do desenvolvimento de competências distintas em cada fase da produção, a fim de que haja uma interdependência orgânica. No segundo eixo, Governança e Cooperação, a busca é pela consolidação das relações de cooperação interfirmas por meio da identidade coletiva e da canalização da competição em direção a inovação de produto, liderança de design e nichos especializados (MDIC, 2006).

O terceiro eixo aborda Tecnologia e Inovação no intuito de promover a capacidade tecnológica endógena a partir da disseminação de conhecimentos coletivos, da cultura da inovação que permite atualização e transferência tecnológica, e do compartilhamento de valores na rede de relações informais (MDIC, 2006).

O eixo Formação e Capacitação influi na construção de capital humano diferenciado para um mercado de trabalho especializado e empreendedor pela geração de inovações, e desenvolvimento de profissionais e novos empresários. O eixo Acesso aos Mercados Nacional e Internacional trata das vantagens competitivas dinâmicas que sustentam o APL, sendo a combinação entre as circunstancias nacionais e a estratégia empresarial (MDIC, 2006).

A estratégia nacional de estruturação de instrumentos e ações do MDIC (2006) pode trazer um desenvolvimento a longo prazo das Micro e Pequenas Empresas por meio de inovações contínuas no melhoramento de seus processos, produtos, funções e mercados. Com a eficiência de processos e produtos, as MPEs podem alcançar mercados e preços melhores com ganhos maiores, podendo investir em melhores salários e condições ambientais, de trabalho, de saúde e segurança (OLIVEIRA, 2008).

Esses efeitos podem advir: das exigências e repasses de melhorias de qualidade às MPEs participantes da cadeia de valor de empresas socialmente responsáveis; de motivações econômicas como prêmios de qualidade, resultando em recursos técnicos e financeiros para essas empresas; e da fiscalização governamental por meio do cumprimento da legislação vigente, e fiscalização de organizações não-governamentais a partir da pressão da sociedade (OLIVEIRA, 2008).

Existem muitas abordagens e instrumentos metodológicos com aplicação em APLs voltados à sua definição, identificação, caracterização e ao seu desenvolvimento sustentável. Desde 1997, a Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (REDESIST) estuda conceitos e definições associadas à caracterização, análise e promoção dos ASPILs, a

partir de projetos como o “Arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE”.

O SEBRAE (2004) em seu “Programa de desenvolvimento de distritos industriais”, em parceria com a Câmara de Comércio de Milão (PROMOS), o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), possui uma metodologia de desenvolvimento de APLs a partir de três eixos: a dinâmica de distrito; o desenvolvimento empresarial e organização da produção; e a informação e acesso a mercados.

Suzigan et al. (2003) propuseram uma tipologia de APLs conforme seus diferentes estágios evolutivos, a partir de variáveis como sua importância para o desenvolvimento local e a sua participação no total de empregos do setor econômico produtivo. Essa metodologia foi aplicada em todo o Brasil pelo IPEA (2006) na identificação estatística de mapeamento de APLs, mediante dados quantitativos de emprego formal da Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego referentes ao ano-base de 2004, utilizando indicadores de concentração setorial e especialização regional, combinados às variáveis de controle e filtros.

Crocco et al. (2006) colocaram em ênfase a elaboração de políticas de desenvolvimento econômico para aglomerações em formação, a partir de um indicador de concentração para identificação das seguintes características: especificidade de uma atividade dentro de uma região; o seu peso em relação à estrutura industrial regional; a importância do setor nacionalmente; e a escala absoluta da estrutura industrial local.

Ipiranga et al. (2007) através de sua tecnologia social de mobilização de APLs, por meio de fóruns de atores e ações coletivas, abrem espaços à inovação, objetivando competitividade e a transição de APLs para SPLs. A contribuição de Dias (2007) é indicar ações e políticas públicas voltadas ao desenvolvimento de regiões que experimentam os efeitos das economias de aglomeração. Tahin (2008) dá ênfase à dinâmica de APLs a partir da análise de suas especificidades e capacidade de geração e adoção de inovações, como fator de competitividade e sustentabilidade técnica, socioeconômica e ambiental.

Finalmente, corrobora-se com a classificação do GTP APL do MDIC (2008) que se dá por meio do Levantamento Institucional de APLs, a qual possui uma abordagem territorial que agrupa meso e microrregiões, e atores sociais. Sua metodologia tem por objetivo o apoio integral a APLs com base em ações governamentais, em seus diferentes estágios de desenvolvimento, usando integração territorial e a capacidade de cooperação entre firmas e com entidades de apoio entre outros.

A maioria das abordagens e instrumentos metodológicos para APLs tem seu foco na identificação, na caracterização e no desenvolvimento do APL por meio da sua competitividade e sustentabilidade, e não por instrumentos de gestão com base em indicadores de Responsabilidade Socioambiental para empresas atuantes nesses Arranjos, proposto a seguir.

2.4 Proposta de Adaptação de Indicadores Socioambientais para Arranjos Produtivos Locais

Percebeu-se uma lacuna existente nessas abordagens e instrumentos metodológicos quanto ao seu direcionamento para o Comportamento Socioambiental de empresas atuantes em APLs. Assim, propõem-se à adaptação dos indicadores para cooperativas do IARSE (2007) para uma ferramenta de avaliação do Comportamento Socioambiental de Empresas em Arranjos Produtivos Locais (CSAE-APLs).

A escolha desses indicadores se deu pelo fato de que seu objeto são as cooperativas, que para Maciel (2001, p.04):

> Empresa cooperativa (ou associação similar com outra denominação, quando relevante), pessoa jurídica, produzindo bens e/ou serviços, que visa primordialmente a incluir no espaço da atividade econômica parcelas da população até então excluídas (por desemprego estrutural, por carência de instrução e qualificação ou por falta de oportunidades econômicas resultante de subdesenvolvimento econômico local ou de reestruturação do Estado e do mercado), com sustentabilidade econômica de longo prazo, conforme os princípios de auto-gestão, participação e autonomia.

Essa definição evidencia o caráter socioeconômico includente das cooperativas, visto por Sampaio et al. (2004) como presente na formação de APLs. As cooperativas são consideradas pelo SEBRAE (2006a) uma das modalidades de produção coletiva em empreendimentos coletivos. Ainda, Maciel (2001) estimula a criação de cooperativas populares auto-sustentáveis em ASPILs e a integração de cooperativas populares existentes nesses Arranjos e Sistemas.

Essas similitudes habilitam e justificam a adaptação dos Indicadores para Cooperativas do IARSE (2007) em Indicadores Socioambientais para APLs. Além disso, o IARSE (2007) tem por base em seus indicadores as dimensões de RSE do Instituto Ethos. Assim, foi possível

incorporar algumas contribuições dos Indicadores Ethos (2007) (versão 2009) ao modelo proposto de CSAE-APLs.

Essas contribuições permitem “às empresas avaliar melhor a evolução de seu desempenho e identificar os avanços e desafios para o aperfeiçoamento de sua gestão no que diz respeito aos princípios da responsabilidade social” (INSTITUTO ETHOS, 2007, p.02). Além disso, os Indicadores Ethos possuem correlações com instrumentos de gestão que podem promover o desenvolvimento includente e sustentável em Arranjos Produtivos Locais, em relação à norma certificadora SA 8000 (SANTOS; GÓMEZ, 2009c), e nas normas SA 8000 e AA 1000 (SANTOS; FALCÃO, 2009).

Com as devidas adaptações e acréscimos, os indicadores de comportamento socioambiental para APLs compõem o questionário 02 (Apêndice C) e estão agrupados por temas ou categorias teóricas. A matriz de resultados dessa pesquisa foi adaptada da ferramenta gráfica de Avaliação da RSE baseada nos temas dos Indicadores Ethos (2001) (figura 03), no intuito de auxiliar a tomada de decisão gerencial através da visualização gráfica do CSAE-APLs como um todo e também de cada uma das dimensões de análise.

2.4.1 Indicadores de Comportamento Socioambiental Empresarial para APLs

Os indicadores binários e quantitativos foram desprezados nessa proposição uma vez que eles não influenciam na construção do relatório de diagnóstico do Comportamento Socioambiental das empresas respondentes (INSTITUTO ETHOS, 2007), e à ausência em muitos APLs, principalmente aqueles em estágios embrionários (SUZIGAN et al., 2003), de dados quantitativos que proporcionem uma evolução sistemática e periódica de suas atividades.

Os indicadores socioambientais para empresas atuantes em APLs e os autores que foram utilizados nessa adaptação são apresentados no quadro 05, a partir de seus temas, subtemas e indicadores de profundidade.

O primeiro tema Valores, Transparência e Governança Territorial contempla os seguintes subtemas: a Auto-regulação da Conduta e as Relações Transparentes com a Sociedade. A Auto-regulação da Conduta traz os indicadores: Compromissos Éticos, Enraizamento na Cultura Organizacional e Governança Territorial.

Indicadores de Comportamento Socioambiental	Adaptação e Contribuição Teórica
Valores, Transparência e Governança Territorial	
Auto-regulação da Conduta	
Compromissos Éticos;	IARSE (2007);
Enraizamento na Cultura Organizacional;	IARSE (2007);
Governança Territorial;	IARSE (2007) e INSTITUTO ETHOS (2007);
Relações Transparentes com a Sociedade	
Diálogo e Engajamento dos *Stakeholders*;	IARSE (2007) e INSTITUTO ETHOS (2007);
Relações de Concorrência Interna no APL;	IARSE (2007);
Relações de Concorrência Externa ao APL;	IARSE (2007);
Balanço Social;	IARSE (2007) e INSTITUTO ETHOS (2007);
Público Interno	
Diálogo e Participação	
Gestão Participativa nas Empresas do APL;	IARSE (2007);
Relações com Sindicatos e Associações de Classe;	IARSE (2007);
Respeito ao Indivíduo	
Compromisso com o Futuro das Crianças;	IARSE (2007);
Valorização da Diversidade;	IARSE (2007);
Trabalho Decente nas Empresas do APL	
Política de Remuneração, Benefícios e Carreira;	IARSE (2007);
Cuidados com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho;	IARSE (2007) e INSTITUTO ETHOS (2007);
Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade;	IARSE (2007);
Meio Ambiente	
Responsabilidade com as Gerações Futuras	
Compromisso com a Melhoria da Qualidade Ambiental;	IARSE (2007);
Educação e Conscientização Ambiental;	IARSE (2007);
Gerenciamento do Impacto Ambiental	
Gerenciamento dos Impactos sobre o Meio Ambiente e do Ciclo de Vida de Produtos e Serviços;	IARSE (2007);
Minimização de Entradas e Saídas de Materiais;	IARSE (2007);
Fornecedores	
Seleção, Avaliação e Parceria com Fornecedores	
Critérios de Seleção e Avaliação dos Fornecedores;	IARSE (2007);
Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva;	IARSE (2007);
Trabalho Forçado (escravo) na Cadeia Produtiva;	IARSE (2007);
Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores;	IARSE (2007);
Clientes e Consumidores	
Dimensão Social do Consumo	
Políticas de Comunicação Comercial;	IARSE (2007);
Políticas de Comunicação na Construção de Relações entre Atores;	WOOD (1991), MITCHELL et al. (1997), IARSE (2007), INSTITUTO ETHOS (2007) e ROWLEY (1997).
Gerenciamento de Danos Potenciais dos Produtos e	IARSE (2007);

Serviços e de Excelência no Atendimento;	
Comunidade	
Relações com a Comunidade Local	
Gerenciamento do Impacto Empresarial na Comunidade;	IARSE (2007);
Relações com Organizações Locais;	IARSE (2007);
Ação Social	
Financiamento da Ação Social;	IARSE (2007);
Envolvimento com a Ação Social;	IARSE (2007);
Governo e Sociedade	
Transparência Política	
Contribuições para Campanhas Políticas;	IARSE (2007);
Práticas Anticorrupção e Antipropina;	IARSE (2007);
Liderança Social	
Liderança e Influência Social;	IARSE (2007);
Interações Sociais entre Atores;	WOOD (1991), MITCHELL et al. (1997), IARSE (2007), INSTITUTO ETHOS (2007), ROWLEY (1997), e SANTOS e GÓMEZ (2009b).
Participação em Projetos Sociais Governamentais;	IARSE (2007);
Apoio à Consolidação do Conceito e das Práticas de Responsabilidade Social;	IARSE (2007).

Quadro 05: Indicadores do Comportamento Socioambiental Empresarial para APLs.

Fonte: Elaborado com base no IARSE (2007), com contribuições de WOOD (1991), MITCHELL et al. (1997), IARSE (2007), INSTITUTO ETHOS (2007), ROWLEY (1997), e SANTOS e GÓMEZ (2009b).

O indicador Compromissos Éticos mensura os valores que orientam as ações empresariais e o Enraizamento na Cultura Organizacional, sua disseminação em APLs. O indicador Governança Territorial foi estruturado a partir da governança cooperativa (IARSE, 2007) com contribuição da governança corporativa (INSTITUTO ETHOS, 2007), visando o entendimento das práticas e da estrutura organizacional do APL numa abordagem territorial.

O subtema Relações Transparentes com a Sociedade é composto pelos indicadores Diálogo e Engajamento dos *Stakeholders*, Relações de Concorrência Interna no APL, Relações de Concorrência Externa ao APL e Balanço Social. O indicador Diálogo e Engajamento dos *Stakeholders* torna-se importante nessa ferramenta de avaliação por considerar os impactos socioambientais empresariais sobre os distintos grupos sociais. Os Indicadores do Instituto Ethos (2007) contribuíram significativamente por ter em sua base instrumentos de gestão como a norma certificadora AA 1000, que possui uma metodologia de diálogo estruturado com as partes interessadas.

Devido à abordagem sistêmica em APLs, suas relações de concorrência empresarial devem ser compreendidas de forma ampla, com base em suas políticas de relacionamentos entre os concorrentes que atuam internamente no APL e os externos ao seu território. Dessa

forma, optou-se pela separação do indicador IARSE (2007) “Relação com a Concorrência” nos indicadores propostos: Relações com a Concorrência Interna no APL e Relações com a Concorrência Externa ao APL, para que mostrem as divergências comportamentais que possam surgir nessas relações, emanadas da cooperação em APLs.

O indicador Balanço Social possui contribuição do Instituto Ethos (2007), que recomenda o uso dos princípios do *Global Reporting Initiative* na elaboração de relatórios sobre os aspectos econômicos, sociais e ambientais das atividades produtivas empresariais em APLs.

O segundo tema Público Interno aborda os seguintes subtemas: Diálogo e Participação, Respeito ao Indivíduo, e Trabalho Decente nas Empresas do APL. O subtema Diálogo e Participação é composto pelos seguintes indicadores: Gestão Participativa nas Empresas do APL, Respeito ao Indivíduo e Trabalho Decente nas Empresas do APL. O indicador Gestão Participativa aborda o envolvimento dos empregados e ocupados[6] na gestão empresarial. A participação dos empregados em sindicatos e associações de classe, assim como o seu relacionamento da empresa com seus representantes são tratados no indicador Relações com Sindicatos e Associações de Classe.

Ainda no subtema Respeito ao Indivíduo, tem-se o indicador voltado ao Compromisso com o Futuro das Crianças, com direcionamento ao combate ao trabalho infantil em APLs. O reconhecimento da obrigação ética de combater a discriminação e a valorização da diversidade humana e cultural pela empresa é aferido no indicador Valorização da Diversidade.

O trabalho decente é definido pelo *Comisión, Económica para América Latina y El Caribe* (CEPAL), PNUD e Organização Internacional do Trabalho (OIT) (2008, p.12) como sendo “um trabalho produtivo e adequadamente remunerado, exercido em condições de liberdade, equidade e segurança, e que garanta uma vida digna a todas as pessoas que vivem do trabalho e a suas famílias”. Isso posto, o subtema Trabalho Decente nas Empresas do APL reflete em seus indicadores: as Políticas de Remuneração, Benefícios e Carreira praticadas, os Cuidados com Saúde, Segurança e condições de Trabalho e o Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade.

O terceiro tema proposto Meio Ambiente trata de subtemas como a Responsabilidade com as Gerações Futuras e o Gerenciamento do Impacto Ambiental. O subtema

[6] O SEBRAE (2008) entende que emprego é a categoria classificatória dos trabalhadores segundo a estabilidade do vínculo empregatício, isto é, assalariados com carteira de trabalho assinada. Assim, convencionou-se nesse trabalho que empregados são os trabalhadores com vínculo formal de trabalho, e ocupados, os trabalhadores sem vínculo formal ou carteira de trabalho assinada, numa forma de distingui-los.

Responsabilidade com as Gerações Futuras é comporto pelos indicadores: Compromisso com a Melhoria da Qualidade Ambiental, voltado aos impactos resultantes das atividades produtivas empresariais; e Educação e Conscientização Ambiental direcionada à população e ao cultivo de valores socioambientais nas empresas.

O Gerenciamento do Impacto Ambiental considera os impactos ambientais por meio da otimização dos processos, produtos e negócios empresariais no APL a partir da prevenção e redução dos danos ambientais. Corroborando com o IARSE (2007), não houve alterações significativas dos seus indicadores nessa proposição, permanecendo: Gerenciamento dos Impactos sobre o Meio Ambiente e do Ciclo de vida de Produtos e Serviços; e Minimização de Entradas e Saídas de Materiais.

O quarto tema Seleção, Avaliação e Parceria com Fornecedores se preocupou com a regulação das políticas e relações entre empresas e a cadeia produtiva de APLs e com o desenvolvimento de fornecedores e parceiros de igual ou menor porte, a partir de indicadores como: Critérios de Seleção e Avaliação dos Fornecedores, Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva, Trabalho Forçado (escravo) na Cadeia Produtiva e Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores.

O quinto tema Clientes e Consumidores fundamenta-se na Dimensão Social do Consumo e em seus indicadores Políticas de Comunicação Comercial, Políticas de Comunicação na Construção de Relações entre Atores e Gerenciamento de Danos Potenciais dos Produtos e Serviços e de Excelência no Atendimento.

O indicador “Relações Responsáveis” do IARSE (2007) procura mensurar as políticas de comunicação comercial e a criação das relações responsáveis com os usuários e associados da cooperativa. Nessa proposta de adaptação, esse indicador foi direcionado às Políticas de Comunicação Comercial com clientes e consumidores e na sua influência na imagem de credibilidade e confiança empresarial.

Os *stakeholders* precisam ser atendidos em suas expectativas e demandas do desenvolvimento local. Dependendo de sua participação na cadeia produtiva do APL e de suas relações comerciais com as empresas, muitos deles podem ser considerados seus clientes ou consumidores. A exemplo, muitos APLs como o de Confecções do Agreste Pernambucano possuem lavanderias que revendem o jeans beneficiado e tingido como um subproduto, já que muitas atuam na fabricação de confecções ou como matéria-prima para outras empresas que tão somente confeccionam roupas e acessórios.

Esses mesmos *stakeholders* interagem na rede de um APL para o seu desenvolvimento e buscam transparência nessas relações com seus públicos de interesse por meio do

compartilhamento de informações em políticas de comunicação (ROWLEY, 1997; MDIC, 2008). Isso posto, foi proposto um indicador voltado às Políticas de Comunicação na Construção das Relações entre Atores de APLs com o intuito de entender as políticas de comunicação e cooperação em APLs, conforme as orientações de Wood (1991), Mitchell et al. (1997), IARSE (2007), Instituto Ethos (2007) e Rowley (1997).

Foram agrupados dois indicadores do IARSE (2007) no indicador Gerenciamento de Danos Potenciais dos Produtos e Serviços e de Excelência no Atendimento alinha o conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais de seus produtos e serviços empresariais a questões relacionadas à disponibilidade de informações para seu público interno e externo.

O sexto tema Comunidade versa sobre as Relações com a Comunidade e a Ação Social. O subtema Relações com a Comunidade é composto pelos indicadores Gerenciamento do Impacto Empresarial na Comunidade e Relações com Organizações Locais. A comunidade das localidades de APLs é um ator social muito relevante para o seu desenvolvimento local e estando no entorno de empresas se torna um interessado e afetado direto por seus impactos produtivos.

Dessa forma, é fundamental às empresas gerenciar esses impactos por meio de ações preventivas e corretivas e envolver a comunidade local na solução dos problemas. Além disso, faz-se necessário o entendimento das relações da empresa com organizações comunitárias, não-governamentais e equipamentos públicos. O subtema Ação Social trata entendimento da sua estrutura organizacional, investimentos e mobilização dos seus recursos humanos através de trabalho voluntariado para o Financiamento e Envolvimento com a ação social.

O último tema Governo e Sociedade elege como subtemas a Transparência Política e a Liderança Social. Esse tema contou com um forte subsídio dos indicadores Ethos (2007) no indicador Contribuições para Campanhas Políticas que procura interpretar o comportamento das empresas em APLs quanto a sua participação e financiamento de partidos e campanhas políticas, principalmente nas localidades do seu território. Em seu indicador Práticas Anticorrupção e Antipropina é estudado o relacionamento empresarial com autoridades, agentes e fiscais do poder público.

O subtema Liderança Social trabalha a partir de quatro indicadores: Liderança e Influência Social; Interações Sociais entre Atores; Participação em Projetos Sociais Governamentais; e Apoio à Consolidação do Conceito e das Práticas de Responsabilidade Social. O indicador Liderança e Influência Social trata do exercício da cidadania empresarial por meio de parcerias, associações e fóruns de cooperação em Arranjos Produtivos Locais.

Corroborou-se com Santos e Gómez (2009b) em seu modelo de Visibilidade e Influência de *Stakeholders* as relações de pressão e influência entre atores em redes sociais, como APLs são relevantes à operacionalização das demandas e expectativas compartilhadas para o desenvolvimento local desses aglomerados produtivos. Portanto, foi proposto o indicador Interações Sociais entre Atores visando perceber o entendimento de empresas sobre essas relações a partir do entendimento de Wood (1991), Mitchell et al. (1997), IARSE (2007), Instituto Ethos (2007), Rowley (1997) e Santos e Gómez (2009b).

A Participação em Projetos Sociais Governamentais trata do envolvimento empresarial com as atividades sociais realizadas por entidades governamentais. O Instituto Ethos (2007) (versão 2009), diferentemente do IARSE (2007) não possui o indicador Apoio à Consolidação do Conceito e das Práticas de Responsabilidade Social. Esse indicador torna-se relevante em APLs devido à Responsabilidade Social Empresarial ser considerada por Barbieri e Cajazeira (2009) como um meio para atingir o Desenvolvimento Sustentável. É necessário perceber as contribuições das empresas na consolidação da Responsabilidade Social.

2.4.2 *Framework* do CSAE-APLs

Foram seguidas as orientações do Instituto Ethos (2001) quanto aos cálculos sobre o nível dos estágios de Comportamento Socioambiental para indicadores de profundidade (qualitativos), considerando numa situação ideal que os sete temas valem 2100 pontos, e cada tema possui 300 pontos em indicadores de profundidade. Cada tema varia a quantidade de indicadores, portanto esses 300 pontos são divididos entre os indicadores de cada tema.

Por exemplo, se o tema Meio Ambiente possui quatro indicadores de profundidade, então cada indicador tem 75 pontos, que serão proporcionais aos quatro estágios de perguntas de cada indicador de profundidade: o Estágio de Pergunta 1 vale 18,75 pontos, o Estágio 2 vale 37,50, o Estágio 3 vale 56,25 pontos, e o Estágio 4 vale 75 pontos (INSTITUTO ETHOS, 2001).

Ainda no exemplo, entendendo que os 300 pontos do tema se equivalem à nota média 10, e que o somatório dos pontos assinalados pelos respondentes nos estágios de perguntas nos quatro indicadores do tema Meio Ambiente for 191,10, então, através de proporção de regra de três, tem-se a nota média do tema Meio Ambiente equivalente a 6,37. Esse Resultado é inscrito na régua de notas pertencente ao tema correspondente, apresentada na figura 05.

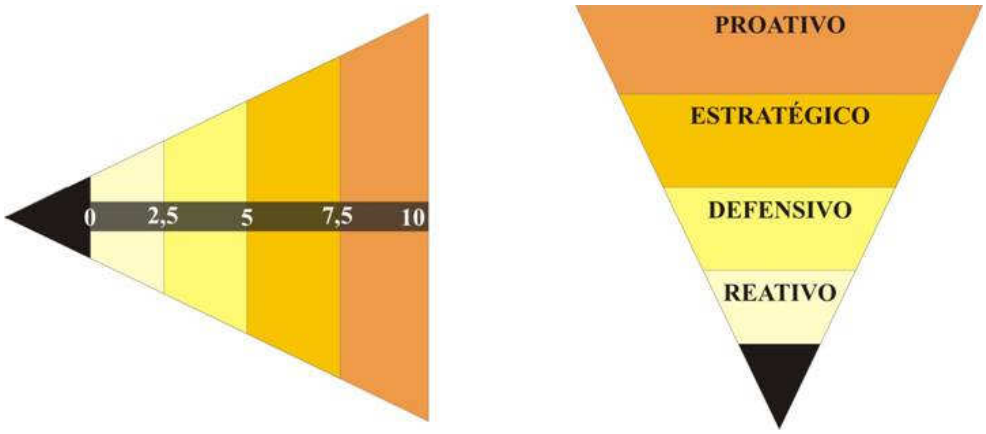

Figura 05: Régua de Notas, Esferas Coloridas e Níveis Comportamentais.

Fonte: Adaptado de INSTITUTO ETHOS (2001).

No *framework* original do Instituto Ethos (2001), a régua de notas varia em cinco pontos, e nessa adaptação essa régua de notas varia em 2,5 pontos cada. Cada tema equivale a uma parte, em formato de triângulo, da matriz de resultados proposta. Além da régua de notas, nesse triângulo estão quatro esferas coloridas que distinguem e representam os níveis de CSAE-APLs, como ilustrado na figura 05. Os perfis de Comportamento Socioambiental são:

- Reativo ou Básico, que corresponde à esfera amarelo-claro e representa o nível comportamental da empresa atuante no APL ainda reativo às exigências legais e pressão das suas partes interessadas;
- Defensivo ou Intermediário, na cor amarelo-escuro, que classifica sua postura como defensiva, todavia começa a caminhar para mudanças e avanços nas suas práticas socioambientais;
- Estratégico ou Avançado (na cor ouro), busca ir além da conformidade legal, preparando-se para novas pressões dos interessados, entendendo como estratégias a Responsabilidade Social Empresarial e o Desenvolvimento Local Sustentável; e
- Proativo, com esfera laranja, que congrega as características dos outros três níveis, na busca pela excelência de suas práticas, a partir do engajamento de suas partes interessadas e de sua influência em políticas públicas de interesse da sociedade (INSTITUTO ETHOS, 2007).

A nota média 6,37 confere ao tema Meio Ambiente a esfera ouro, portanto, estando no nível Estratégico ou Avançado. O resultado de todos os temas é concentrado na matriz de resultados, denominada Matriz de Níveis, apresentada na figura 06.

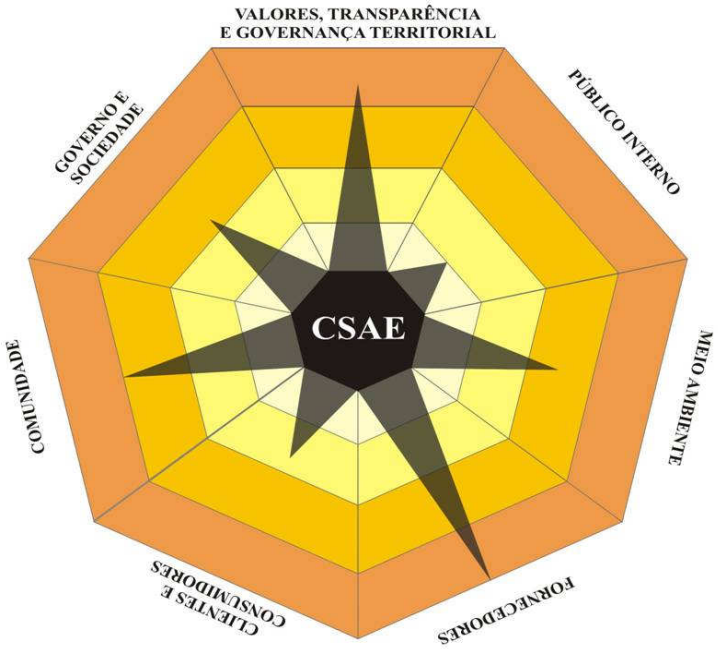

Figura 06: Matriz de Níveis de CSAE-APLs.

Fonte: Adaptado de INSTITUTO ETHOS (2001) e inspirado em PASA (2004).

A partir da Matriz de Níveis se torna possível avaliar o CSAE-APLs, que está representado graficamente por meio de uma estrela sobre o heptágono, segundo a orientação de Pasa (2004). A transcrição das notas médias das categorias a partir das réguas correspondentes serão as suas pontas. O maior número de posicionamentos temáticos dentro da mesma esfera representará o perfil do CSAE-APLs, e em caso de empate, a posição do tema Valores, Transparência e Governança Territorial define o comportamento.

Seguindo a orientação do Instituto Ethos (2001), que usava sua ferramenta gráfica para demonstrar a variação entre grupos, total de empresas participantes e *benchmark*, a ferramenta de avaliação proposta pode ser aplicada em uma única empresa ou num grupo de empresas atuantes em APLs, pelo mesmo princípio de maior número de posicionamentos temáticos entre os participantes da pesquisa.

A seguir, os conceitos abordados no arcabouço teórico: Responsabilidade Socioambiental Empresarial, Teoria dos *Stakeholders* e Arranjos Produtivos Locais, são tratados de maneira integrada para a finalização desse capítulo.

2.5 Proposta de Integração dos Conceitos Abordados

Para se obter uma maior compreensão das relações existentes entre os temas desse estudo e, consequentemente, auxiliar no processo de análise dos dados coletados, propõe-se a integração dos conceitos abordados no arcabouço teórico, ilustrado na figura 07.

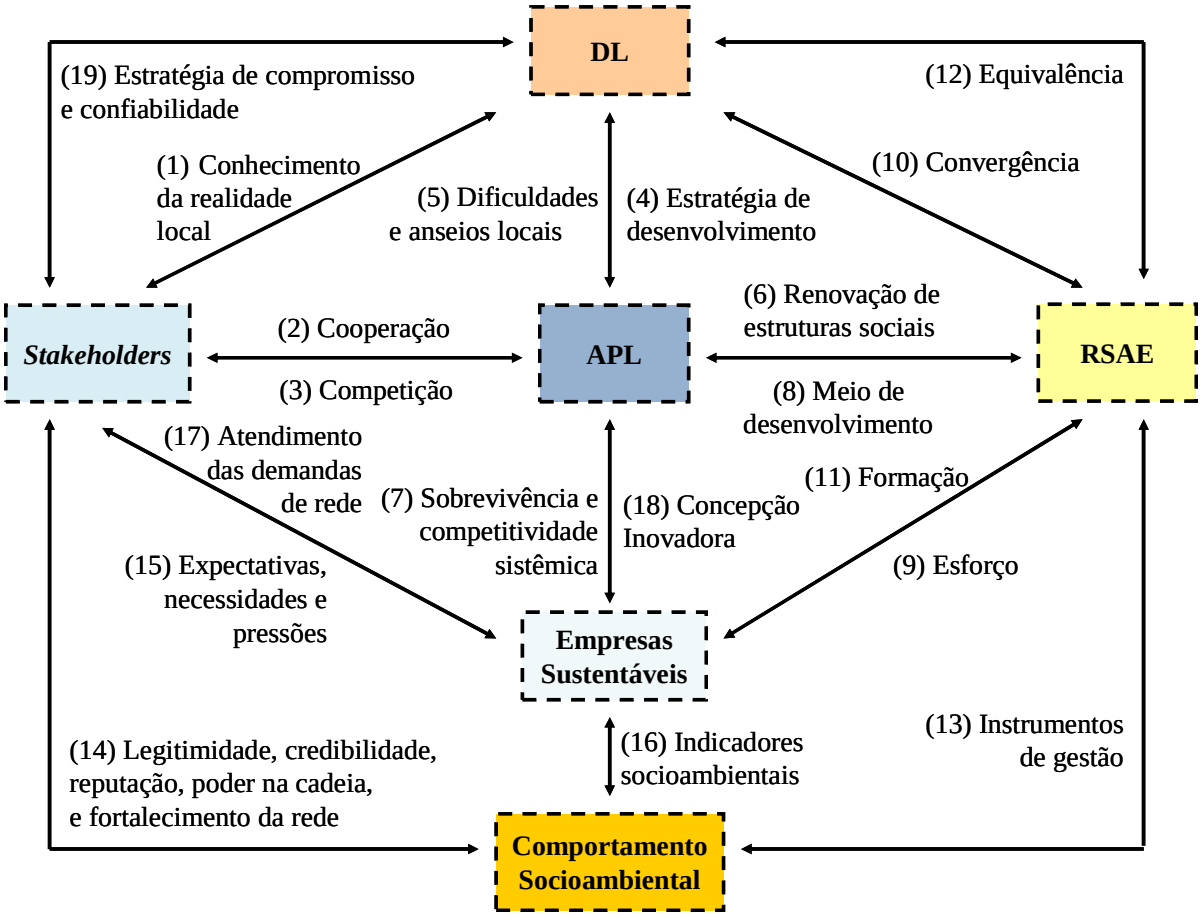

Figura 07: Integração dos Conceitos Abordados.

Fonte: Inspirado em MARREWIJK (2003), SAMPAIO et al. (2004), DREHER et al. (2007), FALCÃO et al. (2008), BARBIERI e CAJAZEIRA (2009), SANTOS (2009), SANTOS e GÓMEZ (2009b).

O Desenvolvimento Local Sustentável torna-se sustentado quando os atores sociais (*stakeholders*), inclusive empresas, tomam conhecimento da realidade local (1) e implementam suas decisões organizacionais voltadas à busca da superação da mera motivação participativa aliada a interesses individuais e descompromissada com o seu desenvolvimento sociopolítico local (SAMPAIO et al., 2004).

A participação dos *stakeholders* é fortalecida pela dinâmica de cooperação (2) e competição (3) oriunda da integração territorial de capacidades econômicas e especificidades históricas e socioculturais, lotada em *Arranjos Produtivos Locais*, que são estratégias

inovadoras de desenvolvimento (4). A necessidade de iniciativas de cooperação entre seus *stakeholders* para objetivos coletivos é uma forma de melhorar a compreensão sobre as dificuldades, limitações e anseios locais (5), com o intuito de recuperar e renovar as estruturas sociais (6) por meio da interação dos seus atores e da RSAE. Além disso, esses Arranjos são uma alternativa à sobrevivência e à competitividade sistêmica (7) de Micro e Pequenas Empresas e a RSAE é um meio para o Desenvolvimento Local (8) mais sustentável e sustentado (DREHER et al., 2007; SANTOS, 2009).

O esforço empresarial (9) em APLs voltado à convergência (10) da Responsabilidade Socioambiental com o Desenvolvimento Local Sustentável torna possível a formação do conceito de empresa sustentável (11), que consiste na incorporação dos conceitos do DLS em seus objetivos, políticas e práticas, utilizando suas responsabilidades social, ambiental e econômica (MARREWIJK, 2003). Segundo Barbieri e Cajazeira (2009), essas responsabilidades se equivalem às dimensões da sustentabilidade (12) prioritárias às empresas e foram paulatinamente incorporadas a sua gestão por meio de instrumentos (13).

Além da conquista da legitimidade (14) perante a sociedade na urgência do atendimento das expectativas, necessidades e pressões dos *stakeholders* (15), as responsabilidades empresariais são demonstradas através do seu comportamento socioambiental, por meio de ações de resposta, para obter: credibilidade junto aos públicos de interesse; reputação da sua marca institucional e de seus produtos/serviços; poder e influência na sua cadeia de valor; e fortalecimento das suas relações de rede (SANTOS; GÓMEZ, 2009b).

O Comportamento Socioambiental mais responsável de empresas em Arranjos Produtivos Locais pode ser operacionalizado por meio de instrumentos de gestão como indicadores socioambientais (16) que avaliem seus produtos, processos e negócios (SANTOS, 2009). A fim de que o CSAE possa atender as demandas da rede de *stakeholders* do APL (17) é necessária uma concepção empresarial inovadora (18) das relações sociais, econômicas, políticas e ambientais estabelecidas entre empresa e sociedade, utilizando o Desenvolvimento Local Sustentável e a Responsabilidade Socioambiental Empresarial como estratégia de confiabilidade e compromisso (19) com os *stakeholders* (FALCÃO et al., 2008).

Partindo do pressuposto da pesquisa no qual o CSAE-APLs é influenciado pelas demandas sociais de sua rede de *stakeholders*, e contribui para o DLS através da RSAE, o referencial teórico serviu para o embasamento da análise do CSAE no APL de Confecções do Agreste Pernambucano, seja na integração dos conceitos abordados direcionados à análise do

CSAE do grupo pesquisado, seja na aplicação de modelos teóricos em objetivos específicos da pesquisa, como o mapeamento da rede social do APL estudado.

O mapeamento da rede de *stakeholders* do APL de Confecções do Agreste foi realizado a partir das estruturas de influência conforme pressão e resposta propostas por Rowley (1997), bem como seus atributos de rede auxiliaram na identificação dos seus principais *stakeholders*, que elegeram as empresas participantes da pesquisa, consideradas relevantes para o desenvolvimento do APL.

A proposta de adaptação do instrumento de avaliação para Arranjos Produtivos Locais foi baseada no conjunto de *Indicadores de Responsabilidad Social para Cooperativas de Usuarios/Asociados* do IARSE (2007), com contribuições dos Indicadores do Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (2007) e de outros autores, como Wood (1991), Mitchell et al. (1997), Rowley (1997), e Santos e Gómez (2009b).

Essa proposta tornou-se completa com a adaptação da ferramenta gráfica do Instituto Ethos (2001) para o *framework* do CSAE-APLs, o qual permitiu a identificação do Comportamento Socioambiental de cada empresa, e a análise comparada dos comportamentos no grupo de empresas pesquisado, atuante no APL de Confecções do Agreste Pernambucano.

3 Procedimentos Metodológicos

O processo de pesquisa científica ou o conjunto de métodos e técnicas para analisar e conhecer essa realidade, produzindo novos conhecimentos (OLIVEIRA, 2005) é dinâmico, mutável, sistêmico e evolutivo, composto por etapas relacionadas entre si, acontecendo ou não de forma sequencial ou contínua (SAMPIERI et al., 2006). As etapas apresentadas nesse capítulo atenderam aos objetivos específicos propostos, a partir de pressupostos metodológicos no delineamento da pesquisa, no *locus* de pesquisa, no fluxograma metodológico, nas técnicas empregadas na coleta e análise de dados, e nas limitações do estudo.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Por se preocupar com a compreensão e interpretação do fenômeno estudado e com a contextualização do seu ambiente natural, essa pesquisa tem uma abordagem qualitativa, tendo um campo de investigação com base lógica a indução, por buscar a generalização do particular ao geral (GODOY, 1995; MERRIAM, 1998; OLIVEIRA, 2005; SAMPIERI et al., 2006).

As tipologias investigatórias usadas nas fases dessa pesquisa foram: exploratória e descritiva. Oliveira (2005) indica o uso da pesquisa de cunho exploratório quando o seu tema é pouco explorado e de acordo com os objetivos, em sua fase preliminar, a pesquisa foi exploratória no mapeamento da rede de *stakeholders* do APL de Confecções do Agreste Pernambucano e na identificação das empresas relevantes para o seu Desenvolvimento Local.

Nos dizeres de Sampieri et al. (2006), os estudos descritivos servem para medir, avaliar e coletar dados precisos sobre diversos aspectos, dimensões ou componentes dos fenômenos analisados em profundidade, e foram mais perceptíveis na identificação das características das empresas relevantes e dos dados oriundos dos indicadores socioambientais.

O *design* de pesquisa foi o não-experimental transversal pela observação do fenômeno tal qual se reproduz em seu contexto natural, coletando dados em momento único, descrevendo variáveis e analisando *a posteriori* sua incidência e inter-relação (SAMPIERI et al., 2006). A escolha do fenômeno como objeto de estudo se sobressaiu à metodológica (STAKE, 2000), constituindo um estudo de caso qualitativo.

Como estratégia de pesquisa, usou-se o estudo de caso qualitativo que é utilizado em estudos de fenômenos organizacionais, de grupo e sociais, com a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências e interpretação em contexto, e com as relações estabelecidas entre suas variáveis. Por ser um caso específico, delimitado e integrado, optou-se pelo estudo do caso APL de Confecções do Agreste Pernambucano, sendo este o orientador da investigação em campo (MERRIAM, 1998; STAKE, 2000; GODOY, 2006). Conforme orienta Gil (2009), o estudo das empresas serviu para que se manifestasse a característica comum de grupo social, denominada Comportamento Socioambiental Empresarial, referente ao fenômeno APL de Confecções do Agreste.

Ainda, esse estudo usou pesquisa bibliográfica, documental e de campo, funcionando como instrumentos confiáveis à pesquisadora na sistematização processual de localização, técnicas de coleta, registro e tratamento dos materiais (dados e informações), necessários à fundamentação das descrições, discussões, análises e reflexões (LIMA, 2004).

3.2 *Locus* de Pesquisa

Para essa pesquisa foi selecionado o APL de Confecções do Agreste de Pernambuco, conforme orienta Merriam (1998) e critérios estabelecidos tomando por base o referencial teórico, como: a) porte e estrutura (interação, cooperação e inovação); b) ramo de atividade e produto/serviço; c) importância no setor econômico; d) surgimento de impactos sociais, ambientais e econômicos pelo aumento de empresas e negócios atuantes; e) localização e cultura local; e f) disponibilidade e acesso aos atores à coleta de dados.

O APL de Confecções estudado é formado em sua maioria por MPEs cujos proprietários administram o negócio, comercializando seus produtos em centros de compra e parques de feiras, sendo apoiados por: a) serviços autônomos de apoio às Micro e Pequenas Empresas, à indústria e ao comércio; b) sindicatos; c) associações de classe; d) fundações de âmbito loco-regional e nacional; e e) centros de educação públicos e privados. Sua vocação natural para o setor de vestuário e produção de confecções é revelada na sua identidade sociocultural e na sua trajetória histórica de empreendedorismo, assim como, na sua importância no cenário nacional pelo desenvolvimento econômico e do turismo de negócios e compras. Ainda, a geração de emprego e renda, e a inovação tecnológica são características relevantes desse APL.

O APL de Confecções do Agreste Pernambucano possui interações de rede entre seus *stakeholders* e auxílio de políticas públicas voltadas ao Desenvolvimento Local e a sua sustentabilidade. Por estar localizado na região Nordeste do país e por possuir traços sociais e culturais únicos, seu estudo é muito rico e detalhado, oferecendo valioso entendimento sobre a Responsabilidade Social Empresarial praticada e o Desenvolvimento Local alcançado.

Nessa pesquisa foi adotada a classificação do Levantamento Institucional de APLs, realizado pelo GTP APL do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) (2008). A escolha por essa classificação deve-se ao entendimento de que o estudo de APLs deve ter uma abordagem territorial a qual integre espaços, atores sociais, mercados e políticas públicas para o desenvolvimento multidimensional e sustentável; além disso, na classificação estão agrupadas meso e microrregiões, muitas vezes, fronteiriças, que congregam espaços locais e atores sociais (MDA, 2005; SACHS, 2007).

A pesquisa foi realizada em três etapas. Na primeira etapa, para o mapeamento da rede de *stakeholders* do APL de Confecções do Agreste Pernambucano, a abordagem aos seus atores sociais se deu por contato pessoal nas cidades de Caruaru, Recife, Santa Cruz do Capibaribe, Surubim e Toritama, onde foram elucidados detalhes da pesquisa (seus objetivos e importância da sua realização para o desenvolvimento do próprio APL e das MPEs participantes). A participação desses atores sociais se deu por meio de autorização prévia e preservação da identidade dos respondentes (gestores e empresários).

Na segunda etapa, que corresponde à identificação das empresas relevantes do APL mencionado, apenas os *stakeholders* considerados formadores da rede e relacionados diretamente a elas foram procurados para entrevistas. A abordagem foi por meio de contato pessoal nas cidades de Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama, onde foi repassada carta de apresentação (Apêndice A) da pesquisa.

Muitos atores sociais procurados haviam participado da etapa anterior de pesquisa, o que reforçou a confiança e a troca de informações. Também foram esclarecidas dúvidas e questionamentos sobre pesquisa, e a partir de sua autorização prévia ocorrera a participação com preservação da identidade dos entrevistados.

Finalmente na terceira etapa, a pesquisa sobre comportamento socioambiental nas empresas do APL de Confecções foi realizada nos municípios de Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe, Surubim e Toritama, com abordagem dos gestores e empresários através de contato pessoal, estando a pesquisadora munida de carta de apresentação e com o apoio de alguns atores sociais locais que contribuíram nas etapas anteriores.

Além de explicações detalhadas, para que pudessem tomar ciência das etapas anteriores da pesquisa, foi preparado um breve relatório com informações das coletas anteriores, dando maior confiabilidade à pesquisa junto aos sujeitos. Os entrevistados concederam autorização para que as empresas sejam apresentadas nominalmente, bem como, seus dados e informações.

3.3 Fluxograma Metodológico da Pesquisa

A sistematização dos procedimentos metodológicos, apresentada na figura 08, tem o intuito de facilitar o entendimento do processo de pesquisa. As etapas de coleta e análise de dados, assim como os critérios analisados, serão descritos nos tópicos seguintes.

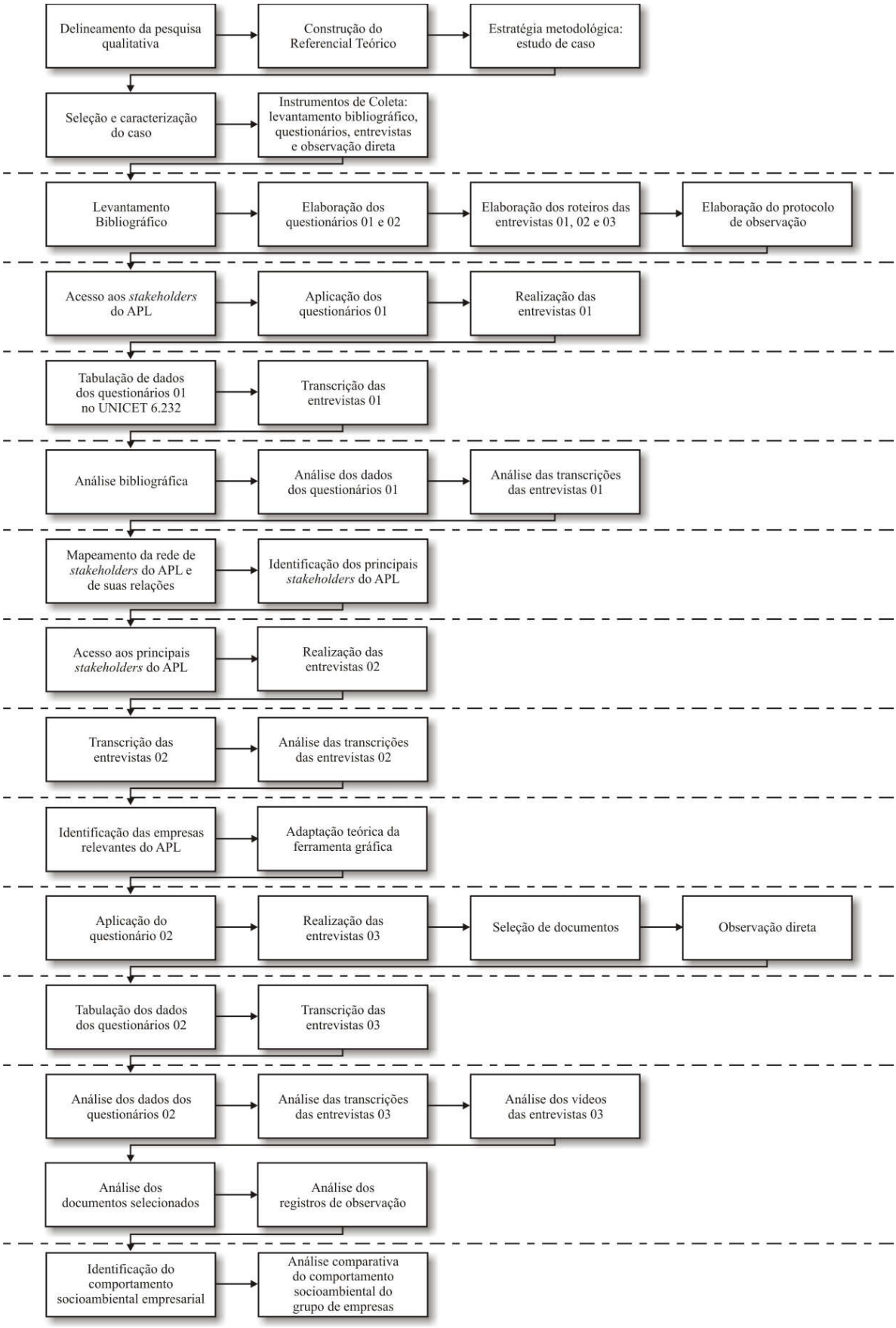

Figura 08: Fluxograma Metodológico da Pesquisa.

Fonte: A autora.

3.4 Coleta de Dados

Para dar maior credibilidade e validade aos resultados da pesquisa, optou-se pela triangulação dos dados coletados, uma vez que ela reduz a interpretação errônea, pelo uso de múltiplas percepções no intuito de clarificar seus achados (STAKE, 2000; OLIVEIRA, 2005). Dessa forma, os instrumentos de coleta de dados dessa pesquisa estão relacionados no quadro 06 aos seus objetivos específicos.

Objetivos Específicos	Instrumentos de Coleta de Dados
Mapear a rede de *stakeholders* do Arranjo Produtivo Local de Confecções do Agreste Pernambucano e suas relações, a partir do modelo proposto por Rowley (1997);	Levantamento Bibliográfico;
	Questionário com Perguntas Fechadas (01);
	Entrevista Semi-estruturada (01);
Identificar os principais *stakeholders* do APL de Confecções do Agreste Pernambucano de acordo com o modelo de Rowley (1997);	Análise realizada com os dados coletados anteriormente;
Identificar as empresas relevantes para o desenvolvimento do APL de Confecções do Agreste Pernambucano na percepção dos seus principais *stakeholders*;	Análise realizada com os dados coletados anteriormente;
	Entrevista Semi-estruturada (02);
Adaptar a ferramenta gráfica do Instituto Ethos (2001) para a identificação do comportamento socioambiental de empresas atuantes em arranjos produtivos locais;	Não houve coleta de dados para esse objetivo, sendo atendido com a adaptação de base teórica;
Identificar o comportamento socioambiental das empresas pesquisadas;	Levantamento Bibliográfico e Documental;
	Questionário com Perguntas Fechadas (02);
	Entrevista Semi-estruturada (03);
	Observação Direta Não-participante;
Comparar os comportamentos socioambientais identificados, na busca por convergências e divergências no grupo pesquisado;	Análise realizada com os dados coletados anteriormente.

Quadro 06: Objetivos Específicos e Instrumentos de Coleta de Dados.

Fonte: A autora.

Os instrumentos de coleta utilizados foram o levantamento bibliográfico e documental, os questionários com perguntas fechadas, a entrevista semi-estruturada e a observação direta não-participante. Segundo a orientação de Luna (1996), o levantamento bibliográfico foi utilizado no mapeamento da rede de *stakeholders* do APL estudado e conjuntamente com o levantamento documental, nas análises individual e do grupo pesquisado do comportamento socioambiental das empresas estudadas.

A três etapas de coleta de dados culminaram com o alcance dos objetivos específicos propostos. A primeira etapa contou com levantamento bibliográfico para o mapeamento inicial dos atores sociais e formação do questionário (01) (Apêndice B). Sua aplicação serviu à

confirmação dos atores levantados e à indicação de outros participantes da rede do APL de Confecções do Agreste Pernambucano.

O questionário com perguntas fechadas (01) foi apresentado em grupos de interesse e foram listadas alternativas (opções) com os *stakeholders* levantados na pesquisa bibliográfica, para que fossem hierarquizados conforme percepção do entrevistado sobre sua importância. Foram aplicados 77 questionários, sendo que 50 questionários em empresas atuantes no APL e 27 nos demais atores envolvidos, em Recife e nas principais cidades do APL de Confecções (Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama). De modo geral, houve receptividade com a pesquisa principalmente por não estar relacionada à divulgação de dados e informações que comprometessem as instituições respondentes, uma vez que a confidencialidade nessa etapa da pesquisa foi mantida.

Nessa ocasião, a seleção das unidades de análise foi deixada à conveniência da pesquisadora e ao seu julgamento não-probabilístico, mesmo tendo consciência de que isso não permite generalizações da investigação. Sua escolha levou em conta a seleção dos contextos, a acessibilidade, o fator tempo e os recursos disponíveis (MALHOTRA, 2001).

Ainda, a abordagem “bola-de-neve” em redes sociais naturais foi utilizada no inquérito dos entrevistados, para que estes identifiquem outros que pertençam ao fenômeno estudado e que não tenham sido levantados na pesquisa exploratória bibliográfica. A saturação da construção do objeto teve como critério o julgamento da pesquisadora o qual permitiu imprimir rigor e validade conforme orientam Godoi e Mattos (2006).

Oliveira (2005) acredita na excelência da entrevista como instrumento de coleta, uma vez que permite a interação entre pesquisadora e entrevistado, e a obtenção de descrições detalhadas sobre o objeto de estudo. Dessa forma, as entrevistas da pesquisa tiveram roteiros semi-estruturados.

Como o intuito do objetivo 01 foi o de mapear a rede de *stakeholders* do APL estudado e suas relações, o roteiro de entrevistas semi-estruturado (01) (Apêndice C) preocupou-se com o entendimento e caracterização dos grupos de interesse e influência do APL (ROWLEY, 1997), situados nos municípios de Caruaru, Recife, Santa Cruz do Capibaribe, Surubim e Toritama, que foram: a) as empresas e centros de comercialização, inclusive a Rodada de Negócios da Moda; b) os públicos e formadores de opinião; c) as entidades de apoio à indústria e ao comércio; d) as instituições financeiras e de crédito; e) os sindicatos e associações de classe; f) o governo e órgãos públicos; e g) as instituições de educação e pesquisa. As entrevistas dessa etapa de coleta foram associadas à aplicação dos

questionários para redução de tempo e custos da pesquisadora, no período de 16 a 24 de março de 2009.

Entre os principais *stakeholders* identificados, para a consecução do objetivo 02, na primeira etapa de coleta de dados descrita anteriormente, foram realizadas 10 entrevistas nas cidades de Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama, na segunda etapa de coleta de dados que ocorreu no período de 06 a 10 de julho de 2009 que atendeu ao objetivo 03.

O ordenamento dos *stakeholders* entrevistados foi realizado de acordo com o acesso da pesquisadora e disponibilidade dos entrevistados a partir dos seguintes critérios: a) os *stakeholders* com maior centralidade e densidade (ROWLEY, 1997; BORGATTI et al., 2002); e b) os que estão mais relacionados à atividade-fim das empresas atuantes no APL estudado.

Dessa forma, foram entrevistados representantes de associações de classe, câmara setorial, centro de compras, poder público, serviço autônomo e sindicato que estão relacionados mais diretamente às empresas do APL. Para garantir a confidencialidade dos respondentes, optou-se pela utilização de pseudônimos durante a análise dos dados que são apresentados no quadro 07, com suas respectivas instituições.

Pseudônimo	Instituição Local
Entrevistado ACIC	Associação de Comerciantes Industriais de Caruaru (ACIC)
Entrevistado ACIT	Associação de Comerciantes Industriais de Toritama (ACIT)
Entrevistado Adágio Jeans Wear	Mamute Confecções Ltda.
Entrevistado ASCAP	Associação de Confeccionistas de Santa Cruz do Capibaribe (ASPAP)
Entrevistado Ateliê	Natália Arruda de Melo Confecções - ME
Entrevistado CDL Santa Cruz	Câmara dos Diretores Lojistas (CDL) de Santa Cruz do Capibaribe
Entrevistado DTS Jeans Wear	DTS Indústria e Comércio de Confecções Ltda.
Entrevistado FIEPE	Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco em Caruaru (FIEPE)
Entrevistado Kikorum Jeans Wear	José Deoclécio do Nascimento – EPP
Entrevistado Lavanderia Mamute	Indústria de Transformação e Beneficiamento Mamute Ltda.
Entrevistado Pólo Comercial Caruaru	Pólo Comercial de Caruaru
Entrevistado Prefeitura de Toritama	Prefeitura Municipal de Toritama
Entrevistado Rota do Mar	Indústria e Comércio de Confecções Xavier Ltda.
Entrevistado Santa Cruz Moda Center	Condomínio Santa Cruz Moda Center
Entrevistado SEBRAE-PE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas em Caruaru (SEBRAE-PE)
Entrevistado SINDVEST-PE	Sindicato da Indústria do Vestuário de Pernambuco (SINDVEST-PE)

Quadro 07: Pseudônimos e Instituições Locais.

Fonte: A autora.

Essas entrevistas foram conduzidas por meio de roteiro semi-estruturado (02) (Apêndice D), fundamentado na relevância de empresas atuantes no APL: *recall* de empresas

mais lembradas ou citadas pelos *stakeholders* entrevistados e seus critérios de relevância (econômico, social e ambiental) ao desenvolvimento do APL de Confecções do Agreste Pernambucano.

Oriundo de pesquisa de comunicação em marketing, o formato de *recall*, que seria os "mais lembrados pelos participantes" (KAMLOT; ROCHA, 2001, p.09), foi utilizado na identificação das empresas relevantes para o desenvolvimento do APL de Confecções estudado e contextualização de sua relevância, na percepção dos entrevistados. Como muitos dos respondentes dessa etapa de coleta participaram da anterior, em sua maioria se mostraram receptivos a pesquisa, além de ter sido mantida a confidencialidade de nomes dos respondentes.

Entre as empresas relevantes identificadas no objetivo 03, oito delas inclusive algumas multimarcas, participaram da terceira etapa de coleta de dados realizada no período de 21 de setembro a 09 de outubro de 2009. Além do acesso e da disponibilidade das empresas consideradas mais relevantes para o APL estudado, os critérios de seleção à participação dessa etapa da pesquisa foram: a) maior quantidade de incidência de lembranças e citações feitas pelos *stakeholders*; e b) ordem decrescente de tal incidência e citações. Ainda, procurou-se priorizar a participação das quatro principais cidades do APL de Confecções do Agreste Pernambucano: Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe, Surubim e Toritama (MDIC, 2008), elegendo pelo menos uma empresa, independente de seu posicionamento nessa classificação. De maneira a contemplar a diversidade da abrangência territorial do APL.

A proposição teórica do objetivo 04 de adaptar a ferramenta gráfica para a identificação do comportamento socioambiental de empresas atuantes em Arranjos Produtivos Locais foi alcançada através de pesquisa bibliográfica. Para atender o objetivo 05 e 06, essa etapa metodológica contou com o questionário com perguntas fechadas (02) (Apêndice E) para a identificação e análise do Comportamento Socioambiental das empresas pesquisadas no Arranjo Produtivo Local. O questionário (02) está estruturado em três partes: a) Dados Gerais sobre a empresa entrevistada; b) Instruções de Preenchimento do Questionário; e c) Indicadores, perguntas e respostas socioambientais. Essa terceira parte está construída a partir de sete temas socioambientais seguidos de seus subtemas. Estes, por sua vez, em cada sessão contêm indicadores qualitativos que contemplam uma pergunta-chave com múltiplas escolhas e/ou única resposta. Suas alternativas (opções) de resposta estão dispostas em profundidade com quatro níveis de resposta.

Aliado a isso, para o objetivo 05 e 06 foram realizadas 06 entrevistas com o uso do roteiro de entrevistas semi-estruturadas (03) (Apêndice F), baseado nos sete temas abordados

no questionário e alguns subtemas julgados mais relevantes pela pesquisadora, oriundos dos indicadores binários de comportamento empresarial (IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007). Manteve-se a confidencialidade dos nomes dos entrevistados, utilizando pseudônimos apresentados no quadro 07.

Também foi utilizada observação direta não-participante do fenômeno estudado com protocolo de observação prévio à entrada no campo, para que não se olhasse tão somente o que estava acontecendo, mas também o que se sentia diante do contexto (PATTON, 2002; FLICK, 2004). Tal protocolo (Apêndice G) em forma de tópicos semi-estruturados e foi adotado com o mesmo padrão para todos os entrevistados (OLIVEIRA, 2005), e serviu para complementar a percepção de pontos não analisados no questionário de Comportamento Socioambiental e na descrição e interpretação da pesquisa.

O protocolo foi baseado em critérios como: ambiente físico (aparência e cenário); ambiente histórico e social (detalhes comportamentais); atividades de planejamento e execução do fenômeno; seus imprevistos; identificação de seus participantes (características físicas e comportamentais); suas interações formais e informais; sua linguagem verbal e comunicação não-verbal; seus comportamentos não-revelados (ocultos); documentos e artefatos originais; e reflexão da pesquisadora quanto as suas reações e sentimentos (PATTON, 2002).

Para auxiliar na análise dos dados da observação direta e na interpretação da fala dos entrevistados, mediante sua autorização, foram feitos registros em áudio e/ou vídeo das entrevistas. O uso desse tipo de recurso em pesquisa qualitativa permitiu à pesquisadora um olhar privilegiado sobre o fenômeno estudado, além de facilitar a análise dos comportamentos e padrões desenvolvidos por seus participantes e da evolução dos acontecimentos durante o longo período das entrevistas, capturando aspectos do contexto sociocultural. Além disso, pretendeu eliminar as imprecisões das anotações de campo, ampliando o detalhamento dos dados (PATERSON et al., 2003; GODOI;MATTOS, 2006).

3.5 Análise de Dados

Conforme Merriam (1998), a análise de dados propicia o significado do material coletado indutivamente, entre o processo de descrição e interpretação dos achados da investigação, oriundos de descrição, temas ou categorias. Essas são definidas por Oliveira

(2005, p.101) como “agrupamentos de informações similares em função de características comuns”, classificadas pela pesquisadora.

Seguindo a orientação de Oliveira (2005), no processo de categorização dessa pesquisa, as categorias teóricas foram trabalhadas no referencial teórico. Com base nessas categorias teóricas foram construídos os questionários, os roteiros de entrevistas e o protocolo de observação; isso permitiu a sistematização dos dados, definindo-se as categorias empíricas, usadas no trabalho de campo. As respostas ou dados obtidos a partir desses instrumentos de coleta foram classificados em unidades de análise, formadoras da matriz geral de resultados.

O CSAE no APL de Confecções do Agreste Pernambucano foi analisado a partir de: categorias teóricas (os sete temas apresentados no questionário 02), categorias empíricas (seus indicadores qualitativos), e unidades de análise (as respostas colhidas nesse questionário, transformadas em informações). Esses temas socioambientais, adaptados no objetivo 03, foram: a) Valores, Transparência e Governança Territorial; b) Público Interno; c) Meio Ambiente; d) Fornecedores; e) Clientes e Consumidores; f) Comunidade; e g) Governo e Sociedade.

A categoria de análise Valores, Transparência e Governança Territorial tratou de da questão ética empresarial voltada ao APL estudado, buscando compreender como a empresa regula suas relações (transparentes) com a sociedade, principalmente com seus públicos de interesse. Na categoria Público Interno foi discutido a conduta interna empresarial no tocante ao diálogo e participação com os empregados, respeito ao individuo, e trabalho decente (IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007).

A categoria Meio Ambiente abordou o compromisso e a consciência ambiental da empresa e gestão dos impactos no meio ambiente no âmbito do APL. Em Fornecedores, a análise se deu através de critérios de seleção e avaliação de fornecedores empresariais, assim como, de sua conduta relacionada a questões como trabalho infantil e escravo no APL estudado. A categoria Clientes e Consumidores buscou identificar a dimensão social do consumo, tratando da comunicação comercial e da qualidade dos produtos/serviços (IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007).

Na categoria Comunidade foi analisada a relação da empresa com a comunidade local e com outros atores sociais, e o compromisso da empresa com a ação social no APL estudado. Por fim, a categoria de análise Governo e Sociedade foi tratado de questões relacionadas: à transparência política das empresas no âmbito das localidades do APL; à liderança e influência social empresarial; e ao apoio à consolidação das práticas de Responsabilidade Socioambiental no APL (IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007).

Richardson (2008) entende que a análise do conteúdo nas entrevistas é uma técnica de pesquisa que busca objetividade, sistematização e inferência. Serve para a classificação de símbolos, baseados nos juízos ou observações científicas de um analista, com regras explicitamente formuladas. Partindo disso, foi realizada análise do conteúdo transcrito das entrevistas, de acordo com Bardin (2009), em suas fases: a) pré-análise ou organização do material coletado nas entrevistas; b) análise do material propriamente dita; e c) tratamento dos resultados.

A pré-análise visa à adequação dos aspectos específicos das categorias teóricas de interpretação do Comportamento Socioambiental de empresas atuantes no APL de Confecções estudado, através da leitura superficial do material e escolha dos documentos. A análise do material se deu pela codificação, categorização e quantificação dos achados da pesquisa. O tratamento dos resultados é a transformação dos achados codificados, categorizados e quantificados, a partir das categorias teóricas analíticas, por inferência e interpretação (BARDIN, 2009).

Para a análise da rede social de *stakeholders* do APL de Confecções do Agreste Pernambucano foi utilizado o software UNICET 6.232 for Windows, idealizado por Borgatti et al. (2002), o qual tem por base os tipos de centralidade usados por Rowley (1997) relacionados à: proximidade e intermediação; e densidade de rede. Sua visualização gráfica de rede foi elaborada pelo *software* NETDRAW 2.087 de autoria de Borgatti (2002).

Mesmo produzidos com outras finalidades, Merriam (1998) entende que a maioria dos documentos pode ajudar a pesquisadora a descobrir significados relevantes ou revelar *insights* à pesquisa. Tais documentos podem ser materiais escritos, como jornais, revistas, diários, memorandos, relatórios, revistas, diários, e materiais iconográficos, como fotografias e gravações em vídeo (GODOY, 1995).

Conforme sua existência e acesso, os documentos analisados foram: declaração de missão, visão, objetivos e outros componentes da identidade das empresas e do próprio APL estudado; conteúdo do *website* empresarial; e relatórios/comunicados direcionados aos públicos de interesse da empresa interno e externo (informativos, normas, regulamentos). Não foram divulgados pelas empresas pesquisadas documentos como materiais de treinamento de empregados e balanço social empresarial.

Portanto, foram analisados os achados registrados no protocolo de observações, nos questionários aplicados, nas transcrições das entrevistas com gestores e empresários, nos documentos levantados, e nos registros iconográficos, que estão apresentados em resultados no próximo capítulo.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

Essa pesquisa dissertativa tem por objetivo geral analisar como ocorre o comportamento socioambiental de empresas do Arranjo Produtivo Local (APL) de Confecções do Agreste Pernambucano, apontadas por seus principais *stakeholders*, mediante instrumento de avaliação para arranjos produtivos locais, construído a partir da adaptação do conjunto de *Indicadores de Responsabilidad Social para Cooperativas de Usuarios/Asociados* do IARSE (2007).

Para isso, faz-se necessária a apresentação do APL de Confecções do Agreste Pernambucano (de forma a caracterizá-lo no seu contexto evolutivo e competitivo) e a análise das seguintes áreas: a) Rede de *Stakeholders* do APL de Confecções estudado; b) Empresas Relevantes para o Desenvolvimento do APL de Confecções do Agreste; c) Comportamento Socioambiental Empresarial; e d) Comportamento Socioambiental do Grupo de Empresas Pesquisadas.

A primeira análise que versa sobre a Rede de *Stakeholders* do APL de Confecções estudado, tem o intuito de mapear a rede de *stakeholders* do APL de Confecções do Agreste Pernambucano e suas relações por meio dos atributos de rede propostos no modelo de Rowley (1997): Densidade de ligações entre *stakeholders* e Centralidade posicional, e de identificar os principais *stakeholders* das empresas ali localizadas.

A segunda análise sobre as Empresas Relevantes para o Desenvolvimento do APL de Confecções do Agreste, que teve por objetivo identificar as empresas relevantes para o desenvolvimento do APL de Confecções estudado, iniciou da percepção dos *stakeholders* com maior centralidade e densidade no APL e os que estão mais relacionados às atividades empresariais.

A análise individual do Comportamento Socioambiental Empresarial teve foco objetivo identificar o comportamento socioambiental das empresas pesquisadas. E a análise do Comportamento Socioambiental do Grupo de Empresas Pesquisadas tratou de comparar os comportamentos socioambientais identificados, na busca por convergências e divergências no grupo de empresas pesquisadas.

4.1 Caracterização do APL de Confecções do Agreste Pernambucano

O APL de Confecções do Agreste é parte da cadeia produtiva têxtil pernambucana, possuindo diversos segmentos empresariais relacionados entre si, como confecções, lavanderias, estamparias e o comércio atacadista e varejista (INTG, 2009), situando-se na mesorregião do Agreste Pernambucano (na cor rosa) representada na figura 09, fazendo parte de quatro das suas seis microrregiões (IBGE, 2009), apresentadas no quadro 08 com a composição de municípios adotada pelo GTP APL do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2008).

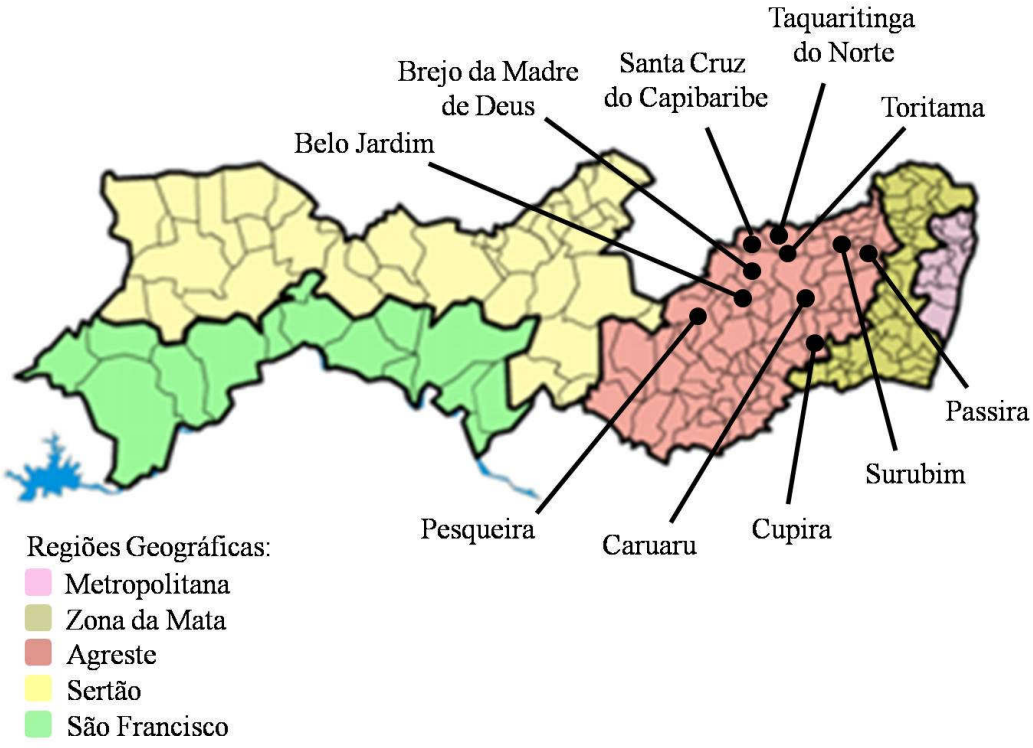

Figura 09: Mapa de Pernambuco e Municípios do APL de Confecções do Agreste.

Fonte: Elaborado a partir de MDIC (2008), GOVERNO DE PERNANBUCO (2009) e IBGE (2009).

Microrregião do Agreste Pernambucano	Municípios do APL
Vale do Ipojuca;	Caruaru, Brejo da Madre de Deus, Belo Jardim e Pesqueira;
Alto Capibaribe;	Toritama, Taquaritinga do Norte, Santa Cruz do Capibaribe e Surubim;
Médio Capibaribe;	Passira;
Brejo Pernambucano;	Cupira.

Quadro 08: Microrregiões e Municípios do APL de Confecções do Agreste Pernambucano.

Fonte: Elaborado a partir de MDIC (2008) e IBGE (2009).

Caruaru é considerada pelo MDIC (2008) como a cidade polo desse Arranjo Produtivo Local, ao lado de Santa Cruz do Capibaribe, Toritama e a emergente Surubim, que são consideradas as cidades mais relevantes do APL. A comercialização de confecções acontece nos parques de feiras de confecções e centros de compras nas três primeiras cidades.

O APL surge na década de 1970, em função da necessidade de sobrevivência da população frente às adversidades climáticas da mesorregião do Agreste Pernambucano, tão castigado pela seca e estiagem. À revelia de políticas e ações governamentais e a partir da sua forte vocação comercial, o APL de Confecções foi uma estratégia empreendedora de sobrevivência para a população carente devido à decadência da produção de sapatos de borracha, principal atividade econômica dessa mesorregião na época (INTG, 2009).

Nesse mesmo período, após a desaceleração e falência do setor têxtil pernambucano com o fechamento de muitas fábricas de tecido, houve a necessidade de aquisição dessa matéria-prima em outros estados, o que fez com que se buscasse, inclusive, o aproveitamento de sobras de tecido. A intensificação desse fluxo comercial determinou a origem do nome das feiras - a "Sulanca" - termo que para os comerciantes da época representava os restos de malha "helanca" oriundas das indústrias sulistas do país (INTG, 2009).

Figura 10: Feira da Sulanca em Santa Cruz do Capibaribe (1981).
Fonte: SARABIA e XAVIER (2008).

As feiras surgiram inicialmente em Santa Cruz do Capibaribe, como na ilustração da figura 10, tendo uma atuação forte no mercado de produtos populares de baixo custo – como uma alternativa de renda familiar – a partir da comercialização inicial de colchas, lençóis e tapetes (MESQUITA; ANDRADE, 2006; RAMOS, 2008). Nos dizeres do INTG (2009, p.149), a feira semanal de confecções é "um comércio informal gigantesco que garante ocupação e renda a milhares de pessoas e atrai turistas e compradores de toda a região e até de outros estados".

O segmento de confecções tornou-se a principal atividade econômica desenvolvida em Santa Cruz do Capibaribe, com especialização em confecções em malha. Aos poucos, em Toritama, a produção de calçados era substituída pela especialização em confecções em jeans, como estratégia de diferencia-se da concorrência da cidade vizinha (DIAS, 2007).

O município de Toritama merece especial destaque, pois produz 16% da produção nacional de *jeans* (segunda maior produção do país). Isso ocorre tendo parte da sua cadeia

têxtil segmentada em fábricas e lavanderias responsáveis pela geração de mais de 15 mil empregos diretos e um faturamento anual de 453 milhões de reais (IBGE, 2007 *apud* Toritama-PE, 2008). Essa atividade produtiva também se expandiu para o município de Caruaru que é a maior cidade da mesorregião do Agreste e segundo maior município de Pernambuco (INTG, 2009).

Conhecida como a Capital do Agreste, Caruaru integrou o Polo de Confecções a partir da década de 1980. No entanto, o município obtém seu desenvolvimento local por meio de outras atividades econômicas como comércio, artesanato, agropecuária, calçados, produtos eletrônicos, além de confecções (LIRA, 2006; DIAS, 2007), que tem como principal canal de vendas as férias livres (IBGE, 2009). Mas é sabido que para o Vale do Ipojuca, a atividade confeccionista é de grande importância para o setor produtivo econômico (IPEA, 2006), principalmente em Caruaru.

As demais microrregiões do APL tem em suas economias locais uma maior concentração da atividade confeccionista e pouca (ou nenhuma) presença de outros setores econômicos produtivos. Assim, sua importância não está tão somente para o setor produtivo de confecções nacional, mas também, para o desenvolvimento local de cada município, conforme IPEA (2006).

O senso de organização, a mobilização criativa e a capacidade do povo do Agreste de "se reinventar" foi um diferencial na formação e consolidação do APL de Confecções, visto já na década de 1990 com a criação da moda relacionada às tendências da cultura pernambucana em se expor para o mundo, na qual o conceito de confecção simples com produção em grande quantidade abre espaço para uma moda mais exclusiva e internacional. Dessa forma, o APL trabalha com seus públicos-alvo em áreas distintas: Sulanca, moda cultural de vanguarda e produção de roupas industriais para fardamentos (INTG, 2009).

Ainda na década de 1990, o APL de Confecções do Agreste Pernambucano começou sua expansão produtiva, assumindo posição de destaque no cenário nacional como o segundo maior polo de confecções em importância econômica no segmento moda e confecção no país (tendo São Paulo como primeiro polo), devido a sua capacidade produtiva em quantidade de peças e sua agilidade na comercialização inovadora (INTG, 2009).

O APL de Confecções do Agreste é responsável por 70% da produção de confecções em Pernambuco, a qual se divide em produtos em malha, jeans e outros tecidos, sendo o quarto colocado na absorção desse material (ficando atrás de São Paulo, Fortaleza e Minas Gerais). Conforme dados da Consultoria Econômica e Planejamento (CEPLAN), dos 160

milhões de reais gerados pela indústria de confecções pernambucana, 25% vem de Santa Cruz do Capibaribe e Toritama (INTG, 2009).

Entre os desafios do APL estão a invasão dos produtos chineses e a concorrência dos baixos preços dos produtos asiáticos frente à Sulanca. Mesmo com dificuldades, como a escassez de água na região, enfrentada pelas lavanderias, principalmente em Toritama e Caruaru, sua força de trabalho é absorvida pela sua cadeia de produção (INTG, 2009).

As atividades de sua cadeia produtiva geram impactos ambientais, quer seja no processo químico de "lavagem" e tingimento do tecido a partir da emissão de efluentes industriais (carregados de soda cáustica e metais) das lavanderias nos rios Capibaribe e Ipojuca, pelo uso da lenha para o funcionamento de caldeiras, quer pelo descarte das aparas de tecidos como resíduos sólidos (LIRA, 2006; INTG, 2009), como ilustrado na figura 11.

Figura 11: Emissão de Efluentes, Uso de Lenha e Resíduos Sólidos Produtivos.

Fonte: LIMA e LIMA (2009).

Além disso, com o crescimento das cidades e do comércio desenfreado surgem impactos socioambientais nas áreas de pobreza, segurança, infra-estrutura, habitação, produção de lixo, desrespeito a legislação trabalhista, saúde e educação (LIRA, 2006), demonstrando a indissociabilidade das dimensões social e ambiental, defendida por Foladori (2005). A figura 12 mostra moradias e acumulo de lixo às margens da BR 104 km 27 no município de Toritama.

O APL de Confecções do Agreste é formado em sua maioria por empreendimentos informais de base familiar com a gestão do proprietário e grande participação dos membros da família na sua organização. Seu segmento tem a característica de apresentar um grande número de empresas informais, apesar do seu alto grau de empregabilidade (DIAS, 2007).

Figura 12: Moradias e Acúmulo de Lixo às Margens da BR 104 em Toritama.

Fonte: Dados de pesquisa.

Ainda é amplamente constituído de Micro e Pequenas Empresas com até 50 empregados, com média de 10 empregados por estabelecimento para as confecções e de 24 empregados para a fabricação de têxteis, o que indica fortemente a presença de Microempresas em sua cadeia produtiva. Devido ao alto grau de informalidade, estima-se que essas médias sejam ainda menores e que o número de pequenas unidades seja maior, uma vez que "as empresas da região são, em grande parte, arranjos domésticos que dificilmente poderiam arcar com os custos da formalização" (INTG, 2009, p.155).

A interação entre as empresas no processo produtivo de confecções ocorre conforme observado por Dias (2007) a partir da facção[1] de algumas fases do processo e de relações de subcontratações; essas relações horizontais são substanciais à sua caracterização como APL, já que elas podem explorar ganhos coletivos de competitividade por meio de externalidades positivas. Sua cadeia produtiva gira em torno de um aglomerado de MPEs beneficiadoras da matéria-prima (malha e *jeans*) e/ou de confecção (fabricação) propriamente dita. Em sua maioria, as empresas apenas confeccionam os produtos e algumas desempenham simultaneamente essas duas atividades.

4.2 Rede de *Stakeholders* do APL de Confecções do Agreste

4.2.1 *Stakeholders* do APL de Confecções do Agreste

O levantamento bibliográfico mostrou que a partir da década de 1990, além da consolidação da imagem e da qualidade do produto, foram observadas mais fortemente as relações e

[1] Dias (2007) utiliza facção no sentido de divisão em grupos distintos.

interações entre os atores sociais do APL de Confecções do Agreste Pernambucano, principalmente entre as associações de classe e as Micro e Pequenas Empresas que objetivaram proteger os interesses dos empresários. Isso foi confirmado nos dados oriundos do questionário 01 em dois grupos de interesse do APL de Confecções estudado: Empresas e Centros de Comercialização, e Sindicatos e Associações de Classe. No primeiro grupo estão lotadas as MPEs, denominadas pelos entrevistados de "Confecções" e Lavanderias devido à maioria das empresas do APL atuar nesse segmento da cadeia têxtil. Muitas empresas confeccionam seus artigos, comercializando-os em suas lojas de fábrica e em revendas multimarcas, como é o caso, por exemplo, da marca Kikorum Jeans.

Nesse grupo foram apontados também *stakeholders* considerados por Savitz e Weber (2007) internos às empresas, como os Empregados e Colaboradores e os Proprietários e Empresários. Sua figura é, muitas vezes, confundida com a própria empresa, sendo alvo de muitas ações de outros *stakeholders*, como consultorias e capacitações voltadas à gestão empresarial, organizadas pelos serviços autônomos SEBRAE-PE e Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Pernambuco (SENAI-PE).

Ainda, os *stakeholders* da cadeia de valor Concorrentes e Fornecedores foram inclusos nesse grupo pelos entrevistados. Foram identificados no APL de Confecções alguns Centros de Comercialização, como na cidade de Caruaru, onde se encontram o Polo Comercial de Caruaru, que conta com mais de 530 lojas, sendo que 87% delas pertencem a fábricas da região do Polo (como informou seu representante) e o Parque 18 de Maio, ilustrados na figura 13, onde está localizada a Feira da Sulanca realizada naquela cidade, que possui em torno de 10.000 barracas que vendem confecções, calçados e outros artigos.

Figura 13: Centros de Comercialização em Caruaru.

Fonte: http://www.caruaru.pe.gov.br/ e dados de pesquisa.

Na cidade de Santa Cruz do Capibaribe estão os centros de comercialização Moda Center Santa Cruz e Santa Cruz Mart Modas, apresentados na figura 14. O primeiro possui mais de 6.208 boxes de feira e 442 lojas, com acomodações para 2 mil pessoas em leitos dormitórios e tem capacidade para receber 15 mil pessoas por dia. O segundo centro tem 110 lojas com 200 leitos dormitórios e capacidade de receber 800 pessoas por dia.

Figura 14: Centros de Comercialização em Santa Cruz do Capibaribe.

Fonte: e dados de pesquisa.

Em Toritama, o Parque de Feiras (figura 15) possui mais de 700 lojas e 1.500 boxes de feira padronizados, com auditório para 400 lugares, uma pousada com 52 apartamentos. A gestão do Parque de Feiras de Toritama é realizada pela Associação dos Lojistas do Parque da Feira de Toritama (ALPFT). Nele acontece anualmente o Festival do Jeans, com o intuito de promover a indústria da moda daquela localidade, tendo em agosto de 2009 sua 8ª edição na qual recebeu cerca de 100 mil visitantes. Além da feira de negócios, o evento conta com exposição de tecidos, máquinas industriais, produtos químicos usados na textura e tingimento dos tecidos, stands de administradoras de crédito e bancos, desfiles de tendências da moda pernambucana, atrações artísticas e shows (ALEP, 2009).

Figura 15: Parque de Feiras em Toritama.

Fonte: Dados de pesquisa.

Além dos centros de comercialização tradicionais, o APL de Confecções estudado tem outros canais de comercialização, como a Rodada de Negócios do APL da Moda, que é um meio de estreitar relações comerciais entre os empresários participantes através da divulgação dos mais variados produtos e serviços; a 7ª Rodada de Negócios em março de 2009 teve R$ 4,8 milhões em negócios gerados, 20% a mais que a 5ª Rodada no mesmo período do ano de 2008. A 8ª Rodada de Negócios, realizada em agosto de 2009, contou com a participação de 94 empresas de nove cidades pernambucanas que comercializaram 827 mil peças de confecções e obtiveram R$ 10,5 milhões em negócios fechados (MODA EM PE, 2009).

O grupo Sindicatos e Associações de Classe traz representantes das empresas como associações de classe, sindicatos e fundações. No âmbito local, tem-se a Associação de Comerciantes Industriais de Caruaru que é composta por câmaras setoriais, dentre elas a Câmara Setorial do APL Agreste da Moda, que organiza a Rodada de Negócios juntamente com outras associações: Associação dos Confeccionistas de Santa Cruz do Capibaribe (ASCAP), Associação de Comerciantes Industriais de Toritama, e Associação Comercial e Empresarial de Surubim (ACIASUR) e Federação das Associações Comerciais e Empresariais de Pernambuco (FACEP).

As associações atuam conjuntamente com o Sindicato da Indústria do Vestuário de Pernambuco e com as Câmaras de Dirigentes Lojistas nas principais cidades do APL estudado, provendo ações voltadas à competitividade empresarial. Mesmo não tendo grande articulação como o SINDVEST-PE, outro sindicato citado pelos entrevistados foi o Sindicato dos Oficiais Alfaiates, Costureiras e Trabalhadores na Indústria de Confecção de Roupas de Caruaru. Essas entidades estão ligadas a outras semelhantes de cunho regional-federativo, que agem indiretamente no APL de Confecções, como por exemplo: Associação Brasileira do Vestuário, Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção e Federação das Associações Comerciais e Empresariais de Pernambuco.

Os dados coletados no questionário 01 revelaram outro grupo de interesse: Públicos e Formadores de Opinião. Nesse grupo foram identificados pelos entrevistados *stakeholders* externos, segundo a abordagem de Savitz e Weber (2007), como Clientes, Comunidade Local, Mídia em geral (jornais, revistas e internet) e Organizações Não-Governamentais.

Um exemplo de entidade associativa internacional, com função de Organização Não-Governamental, é o Centro de Formação Profissional das Associações Empresariais da Baviera, que mesmo não mencionada nas entrevistas, o SEBRAE (2006b) afirma que é um dos articuladores de ações ambientais nos processos produtivos das lavanderias de jeans no polo, conjuntamente com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Merece destaque nesse grupo, a atuação da J&B de Albuquerque Consultores, consultoria que atua no planejamento e coordenação das Rodadas de Negócios no APL de confecções, além da seleção de compradores entre redes de lojas varejistas de confecções de pequeno e médio porte em todo o país (JB CONSULTORES, 2009).

Os achados do questionário 01, conjuntamente com as entrevistas, apontaram os *stakeholders* externos, segundo o entendimento de Savitz e Weber (2007), pertencentes ao grupo intitulado Entidades de Apoio ao Comércio, à Indústria e às Micro e Pequenas Empresas atuantes no estado de Pernambuco: o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE-PE), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI-PE), a Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco (FIEPE-PE), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC-PE), o Serviço Social da Indústria (SESI-PE), o Serviço Social do Comércio (SESI-PE) e a Federação do Comércio (FECOMÉRCIO-PE).

Observou-se que o SEBRAE-PE é um dos principais articuladores e parceiro de coalizões dentro do APL de Confecções estudado. Além de estar conectado com os outros serviços autônomos mencionados anteriormente, também se interliga a agências de fomento do Governo do Estado, como a Agência de Desenvolvimento de Pernambuco (AD DIPER).

O SEBRAE-PE se relaciona com os próprios atores governamentais, que fazem parte do grupo Governo e Órgãos Públicos. No âmbito loco-regional têm-se os *stakeholders*: as Prefeituras Municipais e suas Secretarias de Indústria e Comércio; o Governo do Estado; a Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SDEC); a Secretaria Especial de Articulação Regional (SEAR); a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente (SECTMA); a Agência de Desenvolvimento Econômico (AD DIPER); a Agência Estadual de Planejamento e Pesquisas (CONDEPE/FIDEM); e a Agência do Meio Ambiente e Recursos Hídricos (CPRH). No âmbito federal: Governo Federal e seu Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC); o Grupo de Trabalho Permanente para APLs (GTP APLs); a Agência Nacional de Desenvolvimento Microempresarial (ANDE); e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX).

A AD DIPER é outro *stakeholder* bastante articulado dentro do APL de Confecções, segundo os entrevistados. Por ser um representante do governo estadual no fomento ao desenvolvimento, atua em vários segmentos e possui quase que a totalidade das relações diretas apresentadas a partir do seu parceiro SEBRAE-PE. A exemplo, tem-se a criação do GTP APL em Pernambuco com esses dois atores e outras partes interessadas (MDIC, 2007).

Suas parcerias e articulações em diferentes projetos são reconhecidas em: projetos estruturadores de infra-estrutura e logística, fomento à participação de MPEs em grupos

associativos e ao comércio exterior, desenvolvimento da economia popular solidária, articulação de órgãos representativos setoriais, articulação entre os atores do APL para o fortalecimento das MPEs e implantação de agências de fomento e crédito (SDEC-PE, 2008).

Não obstante, a AD DIPER também possui relações com: Prefeituras Municipais, SINDVEST-PE, Associação Brasileira de Vestuário (ABRAVEST), SENAC-PE, FECOMÉRCIO-PE, Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Banco do Nordeste Brasileiro (BNB), SESC-PE, SESI-PE, SENAI-PE e FIEPE.

Ainda no âmbito governamental, os dados coletados revelaram que o SEBRAE-PE e a AD DIPER mantêm vínculos com *stakeholders* que fomentam o desenvolvimento e que fazem parte do grupo de Instituições de Educação e Pesquisa, como: a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), a Universidade de Pernambuco (UPE), o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), a Fundação de Amparo a Ciência e Tecnologia de Pernambuco (FACEPE), o Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e o Instituto Tecnológico de Pernambuco (ITEP).

O ITEP está mais interligado aos atores que visam pesquisa e educação. Também se relaciona de forma mais próxima com os atores governamentais em seus níveis local, estadual e nacional, com o grupo de serviços autônomos, incluindo o SEBRAE e com as associações e sindicatos do APL de Confecções. Suas parcerias e coalizões giram em torno de ações conjuntas e projetos competitivos e ambientais.

Outros *stakeholders* relacionados a esse grupo de interesse foram citados unicamente pelo representante do SECTMA em sua entrevista que são: Faculdade Boa Viagem (FBV), Faculdade de Desenvolvimento e Integração Regional (FADIRE) e a Faculdade SENAC. Por fim, os entrevistados citaram para o grupo Instituições Financeiras e de Crédito, os seguintes *stakeholders* externos de acordo com Savitz e Weber (2007): o BNDES, o Banco do Brasil, o BNB, a Caixa Econômica Federal (CEF) e o Centro de Apoio aos Pequenos Empresários de Pernambuco (CEAPE-PE).

4.2.2 Centralidade e Densidade dos *Stakeholders*

A triangulação dos instrumentos de coleta de dados identificou em torno de sessenta *stakeholders* do APL de Confecções do Agreste, apresentados na tabela 01 por ordem decrescente de número de Ligações de Rede (L).

Além de relacionar essas ligações de rede por *stakeholder*, o *software* UNICET 6.232 for Windows (BORGATTI et al., 2002) também calculou o Índice de Intermediação Individual (I) (que mostra o quanto um *stakeholder* é intermediário entre outros), e o Índice de Proximidade (P) (que mostra a sua capacidade de alcance entre os demais atores da rede).

Stakeholder	**L**	**I**	**P**	***Stakeholder***	**L**	**I**	**P**
Confecções e Lavanderias	59	1998	25	CPRH	11	0	20
SENAI-PE	38	156	22	Prefeitura Surubim	11	3	20
SEBRAE-PE	35	89	21	SEAR	10	0	20
AD DIPER	34	98	22	Moda Center Santa Cruz	10	5	20
BNDES	27	102	21	UFPE	10	3	20
ITEP	24	44	21	Moda Mart Santa Cruz	10	6	20
Governo Estadual	21	74	21	ALPFT	9	2	20
ACIT	20	29	21	SENAC-PE	9	0	20
ASCAP	20	28	21	GTP APL	9	2	20
ACIC	20	19	21	BNB	8	2	20
Empresários	18	29	21	FACEPE	8	7	20
SINDVEST-PE	18	14	21	SESI-PE	8	2	20
Comunidade Local	18	19	20	UPE	8	2	20
ACIASUR	18	13	21	UFRPE	7	1	20
CDL	18	18	21	CEAPE-PE	7	2	20
FIEPE	16	19	21	CONDEPE/FIDEM	6	0	20
Rodada de Negócios APL da Moda	15	9	21	Banco do Brasil	5	0	20
Prefeitura Toritama	15	13	20	ABIT	5	0	20
Prefeitura Santa Cruz Capibaribe	14	9	20	IEL	5	1	20
Prefeitura Caruaru	14	6	20	FBV	5	0	20
Empregados	14	11	20	APEX	4	1	20
Câmara Setorial APL da Moda	13	2	21	FECOMÉRCIO-PE	4	0	20
SDE	13	2	21	IPEA	4	0	20
Clientes	13	17	20	SESC-PE	4	0	20
J &B Consultores	13	1	21	CEF	3	0	20
Governo Federal	12	26	20	ABRAVEST	3	0	20
Pólo Comercial de Caruaru	12	6	20	ANDE	3	0	20
Parque das Feiras Toritama	12	8	20	Fornecedores	3	0	20
SECTMA	11	1	20	SINCROCAR	2	0	20
Parque das Feiras de Caruaru	11	5	20	Concorrentes	1	0	20

Tabela 01: *Stakeholders*, Número de Ligações, Intermediações e Proximidade na Rede.

Fonte: Elaborado a partir dos dados analisados pelo UNICET 6.232 for Windows.

A composição das Alta e Baixa Densidade e Centralidade foi dimensionada por meio dos valores máximos e mínimos de Ligação e Intermediação, oriundos da análise dos dados inseridos no UCINET 6.232 (BORGATTI et al., 2002), e seus intervalos foram apresentados no quadro 09.

Os *stakeholders* com maior densidade e centralidade são os que possuem maior Número de Ligações (sendo este o primeiro critério de desempate) e de Intermediação. Eles

são os formadores da rede e se posicionam no centro. A proximidade tem alta centralidade no intervalo de 25 a 22 pontos e a baixa centralidade, de 21 a 20 pontos, sendo esta o segundo critério de desempate.

		Centralidade da Organização Focal	
		Alto	**Baixo**
Densidade de rede entre *stakeholders*	**Alto**	Comprometido L: 59 – 34 I: 1998 – 1499	Subordinado L: 18 – 4 I: 999 – 501
	Baixo	Comandante L: 33 – 19 I: 1498 – 1000	Solitário L: 3 – 0 I: 500 – 0

Quadro 09: Intervalos de Alta e Baixa Densidade e Centralidade da Rede.

Fonte: UNICET 6.232 for Windows. A autora.

De acordo com a coleta de dados, utilizando-se do critério de Número de Ligações, os *stakeholders* considerados de Alta Centralidade são: as empresas denominadas "Confecções e Lavanderias", o SENAI-PE, o SEBRAE-PE e a AD DIPER, usando o critério de número de ligações. As Confecções e Lavanderias são o *stakeholder* mais central, pois possuem o número máximo de ligações (59), além de ter o maior índice de intermediação (1998) e o de proximidade (25); destacando-se que elas são o único *stakeholder* identificado que tem alta intermediação. Ainda, esses quatro *stakeholders* estão no intervalo de maior proximidade aos demais atores da rede.

Com relação à Densidade da Rede do APL de Confecções, percebeu-se uma rede de Baixa Densidade, uma vez que as ligações são concentradas no grupo de *stakeholders* de Alta Centralidade, o qual possui grande influência entre os demais atores através do seu número de ligações. Isso evidencia o isolamento de alguns *stakeholders* na rede pela dificuldade de acesso as informações, limitando a comunicação e a difusão de normas compartilhadas em toda sua extensão (ROWLEY, 1997).

Para uma melhor visualização da dinâmica das relações entre os *stakeholders* na rede do APL de Confecções estudado, suas configurações gráficas foram representadas na figura 16, obtidas a partir do *software* NETDRAW 2.087. A figura 14 ilustra a classificação dos *stakeholders* por meio de cores (ver legenda) referentes a cada tipologia. Suas relações foram representadas por setas unilaterais para os atores sociais que identificaram seus *stakeholders* e estes não afirmaram possuir ligações diretas com os mesmos, e/ou setas bilaterais com a identificação direta entre *stakeholders*.

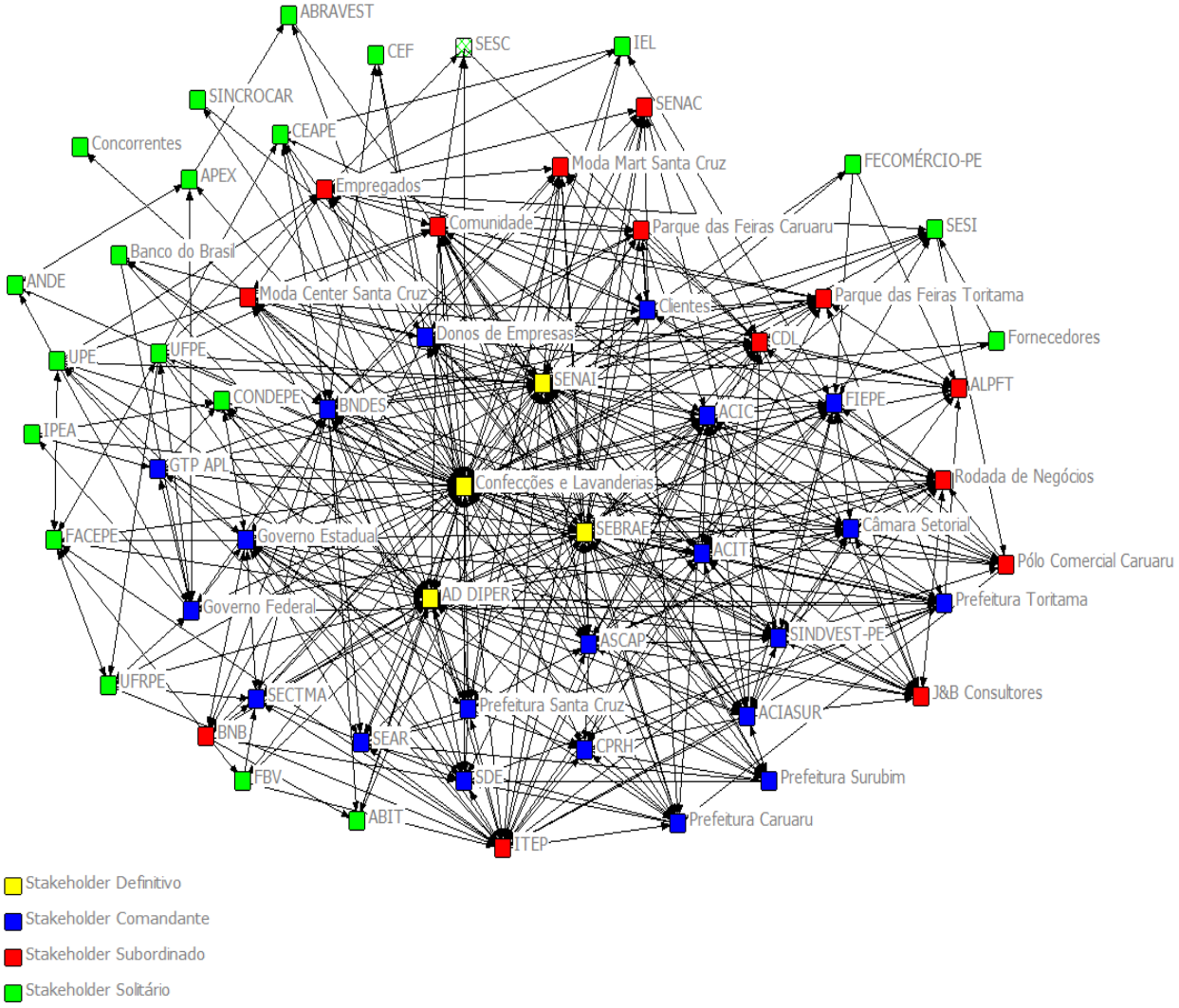

Figura 16: Rede de *Stakeholders* do APL de Confecções do Agreste Pernambucano.

Fonte: Elaborado a partir dos dados analisados pelo NETDRAW 2.087.

Como visto anteriormente, a Densidade foi analisada a partir do número de vínculos ou ligações de cada *stakeholder* e a Centralidade dos mesmos foi analisada através de suas relações de influência individuais com os outros participantes da rede. Os *stakeholders* mais influentes são aqueles cujas ligações mostraram maior poder de decisão dentro do APL, portanto foram classificados como de Alta Centralidade; enquanto que, o *stakeholder* que se mostrou menos influente e com menor poder de decisão, foram classificados como de Baixa Centralidade.

Dessa maneira, os *stakeholders* apresentados anteriormente foram classificados conforme o modelo de Rowley (1997), a partir de suas relações de influências e de respostas às pressões das partes interessadas, apresentados no quadro 10. Tal classificação obedece à ordem decrescente de ligações entre *stakeholders*, em cada estrutura de rede.

As relações de influência entre os *stakeholders* e a sua posição individual são variáveis dentro dessa rede, conforme a concepção de Rowley (1997). Isso porque depende dos comportamentos individuais, das suas parcerias e coalizões, dos seus dados relacionais e das demandas organizacionais do APL. Dessa forma, seguindo a orientação do objetivo 01 proposto, a análise das relações de rede a seguir foi realizada a partir dos principais *stakeholders* do APL de Confecções do Agreste.

		Centralidade da Organização Focal	
		Alto	**Baixo**
Densidade de Rede entre *Stakeholders*	**Alto**	Confecções e Lavanderias; SENAI-PE; SEBRAE-PE; AD DIPER;	ITEP; Comunidade; CDL; Rodada de Negócios APL da Moda; Empregados; J&B Consultores; Pólo Comercial de Caruaru; Parque das Feiras de Toritama; Parque das Feiras de Caruaru; Moda Center Santa Cruz; Moda Mart Santa Cruz; ALPFT; SENAC-PE; BNB;
	Baixo	BNDES; Governo Estadual; ACIT; ASCAP; ACIC; Donos de Empresa; SINDVEST-PE; ACIASUR; FIEPE; Prefeitura Toritama; Prefeitura Santa Cruz Capibaribe; Prefeitura Caruaru; SDE; Clientes; SEAR; GTP APL; CPRH; Prefeitura Surubim; Câmara Setorial do APL da Moda; Governo Federal; SECTMA;	UFPE; FACEPE; SESI-PE ; UPE; UFRPE; CEAPE-PE; CONDEPE/FIDEM; Banco do Brasil; ABIT; IEL; FBV; APEX; FECOMÉRCIO-PE; IPEA; SESC-PE; CEF; ABRAVEST; ANDE; Fornecedores; SINCROCAR; e Concorrentes.

Quadro 10: Classificação dos *Stakeholders* conforme Rowley (1997).

Fonte: A autora.

Pode-se classificar como *stakeholders* Comprometidos como as “Confecções” e Lavanderias, o SENAI-PE, o SEBRAE-PE e a AD DIPER, pois possuem alta densidade e centralidade na rede, tendo em vista o número de ligações e o seu poder de influenciar as decisões dos demais *stakeholders* e do próprio APL. Observou-se que estes não são somente os indutores do desenvolvimento socioeconômico do APL de Confecções do Agreste, como também os articuladores de sua rede de relacionamentos.

Considerou-se “Confecções” e Lavanderias como *stakeholder* comprometido não só pela análise dos atributos de rede no UNICET 6.232, mas também devido à percepção nas entrevistas de que seus recursos produtivos e comerciais estão alinhados a sua aceitação e importância para os outros atores sociais. Suas alegações se tornam urgentes à medida que comprometem o seu desempenho e, consequentemente, o desenvolvimento do APL estudado. Ainda, porque utilizam suas urgências competitivas e sua legitimidade com seus

canais de comunicação, associações de classe e sindicatos, para pressionar outros atores de rede a cumprirem suas demandas.

Com grande aceitação na rede, o SEBRAE-PE e o SENAI-PE são *stakeholders* comprometidos que usam seus recursos próprios e buscam os de terceiros para conscientizar a os demais *stakeholders* para demandas a partir de ações como palestras, capacitações, consultorias e projetos coletivos. Essas ações estão voltadas à competitividade empresarial em projetos como o desenvolvimento da Rodada de Negócios, e à sustentabilidade no APL com sua participação no processo de Ajustamento de Conduta das empresas beneficiadoras de jeans, como enfatiza o representante do SEBRAE-PE em Caruaru.

O comprometido AD DIPER operacionaliza as ações estratégicas do Governo do Estado para o APL estudado, como: coordenação do Núcleo Estadual de Apoio aos APLs do MDIC; elaboração do Plano de Desenvolvimento do APL em parceria com instituições e governança local; captação de recursos federais; mapeamento do APL no Estado; apoio à organização produtiva de empresários (associações e outras entidades locais); apoio à realização de eventos à promoção e comercialização de produtos, como a Rodada de Negócios e Feiras Locais e Externas; implantação de agência de fomento e crédito e assessoria aos empreendedores; articulação de compras dos produtos do polo por grandes empresas estruturadoras; e articulação com outras entidades à viabilização do fortalecimento dos empresários a partir de capacitação empresarial, infra-estrutura, incentivos fiscais e outros (SDEC, 2009).

Notou-se também que o APL de Confecções está em processo de consolidação das articulações e parcerias entre a maioria dos seus *stakeholders*, e isso é demonstrado pela grande quantidade de *stakeholders* com baixa densidade na rede. No entanto, eles possuem alta centralidade nas relações de influência e poder de decisão local, isso porque esses *stakeholders* possuem o *status* de comandantes (31 atores).

Por possuírem legitimidade perante as empresas, os *stakeholders* comandantes como as Associações de Classe e a Câmara Setorial buscam coletivamente esforços competitivos através de eventos como a Rodada de Negócios Local e sua versão itinerante, o que acontece em outros estados brasileiros. Conjuntamente com outros *stakeholders*, como as empresas, as Câmaras de Diretores Lojistas (CDLs) nas principais cidades do APL e os Centros de Comercialização, pressionam o Governo Estadual à redução da alíquota do imposto ICMS, na busca por maior competitividade, como informou o representante do CDL Santa Cruz do Capibaribe.

Outro grupo de *stakeholders* que se encontra na tipologia dos comandantes é o poder público, a partir do Governo Estadual e Federal, Prefeituras locais e demais órgãos públicos, devido a sua capacidade de pressão e regulamentação, usando seu poder regulador para gerar ações urgentes de fiscalização sobre atores como as empresas e os Centros de Comercialização.

O comandante BNDES é caracterizado por seu poder de recursos financeiros e sua aceitação pelos demais atores, pois suas ações tornam-se limitadas pelo seu número de vínculos de rede (baixa densidade), e estão mais voltadas a atender diretamente um número reduzido de atores, como por exemplo, os interesses da ampliação de alguns centros de comercialização do APL como, por exemplo, o Moda Center Santa Cruz (figura 17), como informou o representante do Moda Center Santa Cruz.

Figura 17: Ações dos *Stakeholders* Comandantes BNDES e Governo Estadual.

Fonte: Dados da pesquisa.

O BNDES e o Governo Estadual, ainda, foram considerados *stakeholders* comandantes, por usarem seus recursos financeiros e estatais conjuntamente com a legitimidade perante os outros atores da rede, promovendo apoio às ações indutoras de desenvolvimento do APL, como a duplicação de rodovias estaduais (figura 17), a ampliação dos centros de comercialização, a revitalização e urbanização das cidades, a criação de distritos industriais, e a mobilização dos interessados para o Fórum Estadual das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, conforme observação e relatos dos representantes da ACIC, do Santa Cruz Moda Center e do SEBRAE-PE.

Os *stakeholders* subordinados (como serviço autônomo, centro tecnológico, consultoria, centros de comercialização e instituições financeiras) possuem grande número de ligações com os demais *stakeholders* do APL de Confecções, o que caracteriza alta densidade desses, no entanto não possuem grande influência e poder de decisão sobre o desenvolvimento do APL (centralidade).

Figura 18: Centro de Comercialização Agamenon Moda Center em construção.

Fonte: Dados de pesquisa.

O SENAC-PE é um *stakeholder* considerado subordinado por cumprir as demandas de educação e capacitação do APL estudado. O BNB é instituição subordinada por fomentar crédito às empresas e aos centros de comercialização, cumprindo suas expectativas financeiras e por possuir muitas ligações com alguns *stakeholders* comandantes, como o poder público. Isso é visto no financiamento de novos centros de comercialização como o Agamenon Moda Center, ilustrado na figura 18. Por sua vez, os centros de comercialização e parques de feiras do APL de Confecções são considerados *stakeholders* subordinados por serem geradores de urgência de ações, como por exemplo, a busca por recursos financeiros com o BNDES e o BNB para a ampliação do Moda Center Santa Cruz.

O poder do *stakeholder* subordinado ITEP concentra-se nos recursos para capacitação tecnológica e socioambiental empresarial, cumprindo as demandas de grupo por meio de sua alta densidade em projetos coletivos entre atores. O ITEP e a CDL são subordinados, pois seus muitos vínculos produzem e articulam urgências não só da sua área de rede a partir de projetos de cunho social e ambiental, servindo as necessidades do grupo.

A exemplo o ITEP, conjuntamente com o SEBRAE-PE, possui projetos ambientais voltados ao beneficiamento do *jeans*, como: o "APROLAV" ou Lavanderia Experimental; o "Lavar sem Sujar" que capacita e conscientiza os empresários à importância da gestão ambiental; Cursos Técnicos e de Qualificação; o projeto Rede Tecnológica de Pernambuco; e o "Programa de Apoio à Competitividade dos APLs de Pernambuco" (ITEP, 2008). A CDL em sua unidade de Santa Cruz do Capibaribe apoia ações sociais, como a creche Casa da Criança Dona Arlinda Monteiro e a Associação de Assistência ao Deficiente de Santa Cruz do Capibaribe.

Por fim, os *stakeholders* com *status* de solitários em sua maioria estão no grupo das instituições de educação e pesquisa, pois possuem baixa densidade e centralidade de rede. Os respondentes elegeram o SESI-PE como solitário por estar mais na periferia da rede e não conseguir influenciar nas normas compartilhadas do APL. Mesmo com recursos de crédito que dispõe e sua aceitação entre os microempresários, o SESC-PE e o CEAPE-PE foram considerados *stakeholders* solitários, tornando-se vulneráveis às urgências da rede.

Outros *stakeholders* solitários são as Instituições Financeiras e de Crédito, como o Banco do Brasil e a CEF, que não conseguem influenciar as expectativas do grupo e são percebidas tão somente como repassadoras de recursos financeiros; e os Centros de Educação, como a UFPE, a UFRPE, a UPE e outros, que oferecem seus recursos humanos para formação ou pesquisa, tentando sair do isolamento para melhorar sua aceitação perante os demais atores e buscar recursos financeiros em instituições de apoio à pesquisa, como a FACEPE.

4.3 Empresas Relevantes para Desenvolvimento do APL de Confecções do Agreste

Com o objetivo de identificar as empresas importantes (ou líderes) para o desenvolvimento do APL de Confecções do Agreste na opinião dos *stakeholders* considerados relevantes por sua maior densidade e centralidade de rede, e dos mais próximos da atividade-fim das empresas atuantes no APL, foram procurados 16 *stakeholders* entre serviços autônomos, associações de classe, sindicatos, câmaras setoriais, centros de comercialização e prefeituras municipais, dos quais 10 participaram. Os entrevistados hierarquizaram sua opinião e justificativa a partir de critérios de escolha para as empresas eleitas.

O quadro 11 apresenta o resultado das entrevistas 02 cujo formato de *recall*, apresenta a quantidade de incidências de lembranças e citações de *stakeholders*, permitindo a elaboração de um *ranking* classificatório.

Algumas posições nesse *ranking* tiveram como critério de desempate a hierarquia em ordem decrescente da lembrança ou citação da empresa pelo *stakeholder*. Por exemplo, a 5º empresa, denominada Adágio Jeans, e a 6º, Michelle Lingerie, possuem a mesma quantidade de citações (2), no entanto a Adágio Jeans foi lembrada ou citada nas entrevistas antes que a Michelle Lingerie e, dessa forma, a ordem decrescente foi respeitada.

Muitos empresários atuam em segmentos diferentes na cadeia produtiva do APL de Confecções, tendo empresas distintas em cada segmento. É o caso do proprietário da Lavanderia Mamute que participa do segmento de beneficiamento de jeans, não só para empresas próprias, como a Adágio Jeans que atua na fabricação e comercialização dos produtos, como também, para empresas de terceiros.

Ranking	Município	Empresa	*Ranking*	Município	Empresa
1º	Santa Cruz do Capibaribe	Rota do Mar	17º	Caruaru	Stomp Lavanderia
2º	Toritama	Lavanderia Mamute	18º	Toritama	Tavernit
3º	Caruaru	Kikorum		Santa Cruz do Capibaribe	Dharus
4º	Santa Cruz do Capibaribe	Iska Viva		Toritama	Lookmy
5º	Toritama	Adágio Jeans		Santa Cruz do Capibaribe	Purpurina
6º	Santa Cruz do Capibaribe	Michelle Lingerie		Santa Cruz do Capibaribe	Via Onda
7º	Surubim	Ditus Jeans	19º	Toritama	Marticon
8º	Caruaru	Prosurf Scaven		Caruaru	Pólo Comercial de Caruaru
9º	Santa Cruz do Capibaribe	Acqualara	20º	Caruaru	Lifesurf
10º	Toritama	Coesão		Santa Cruz do Capibaribe	Yanomami
11º	Santa Cruz do Capibaribe	Ateliê / Repertório		Santa Cruz do Capibaribe	Brave Boy
12º	Caruaru	40 Graus		Toritama	Really
	Santa Cruz do Capibaribe	Sport Company		Toritama	Parque de Feira de Toritama
13º	Santa Cruz do Capibaribe	Joggofi	21º	Caruaru	Estação do Tranfer
14º	Caruaru	Moriah		Toritama	YKS
15º	Toritama	Blee-u Constelação		Toritama	Rone Jeans
	Toritama	Lavanderia Céu Azul		Santa Cruz do Capibaribe	Santa Cruz Moda Center
	Santa Cruz do Capibaribe	Magda Moda Íntima	22º	Caruaru	Dondoka
	Santa Cruz do Capibaribe	Pactual		Santa Cruz do Capibaribe	Onda Blue
16º	Santa Cruz do Capibaribe	Cuecas Tech		Toritama	Zigurat Jeans
	Toritama	Ellen	23º	Santa Cruz do Capibaribe	Jovera
	Toritama	Lavanderia Nova Aliança		Toritama	Villamarques
17º	Toritama	Lerony	24º	Toritama	Lavanderia Nossa Senhora do Carmo
	Santa Cruz do Capibaribe	Ondas do Mar		Toritama	Brenda Fashion
	Toritama	Zagnetron	25º	Caruaru	Fera Surf
	Caruaru	Medida Certa		Toritama	Zaff

Quadro 11: *Ranking* de Empresas Relevantes para o desenvolvimento do APL de Confecções do Agreste Pernambucano segundo seus *Stakeholders*.

Fonte: A autora.

Os entrevistados citaram 52 empresas ao todo. Com relação à sua distribuição por municípios do APL de Confecções do Agreste, tem-se a maior quantidade em Toritama (21), seguida por Santa Cruz do Capibaribe (19), Caruaru (11) e Surubim (1).

Merece destaque a empresa DTS Jeans Wear, antiga Ditus Jeans, que foi a única votada em Surubim e que não está nas cidades de maior vulto comercial, e a empresa Rota do Mar por ser a primeira em quantidade de citações (6) e por ter sido lembrada em 1º lugar por 06 entrevistados e em 2º por 04 entrevistados. Não foram identificadas lavanderias em Santa Cruz do Capibaribe, pois estas se encontram em sua maioria em Toritama, com expansão para Caruaru.

Além das empresas relevantes, perguntaram-se aos entrevistados quais foram os critérios que justificaram a escolha das empresas e que dimensões da sustentabilidade foram contempladas. A partir de suas respostas, os critérios de relevância foram agrupados e classificados nas dimensões da sustentabilidade convergentes com as responsabilidades econômica, social e ambiental, prioritárias à sustentabilidade empresarial (MARREWIJK, 2003; BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009), apresentados no quadro 12.

<table>
<tr><th>Critérios na Dimensão Econômica</th><th>Critérios na Dimensão Social</th></tr>
<tr><td rowspan="4">Atração de clientes;
Conforto dos clientes;
Desenvoltura (agilidade, habilidade) empresarial;
Dinamismo das empresas;
Divulgação;
Empreendedorismo;
Envolvimento na sustentabilidade (permanência) das confecções;
Envolvimento no desenvolvimento local;
Força de vendas;
Ligação com o associativismo;
Maior crescimento;
Participação dos atores;
Participação dos empresários na governança;
Percepção do consumidor;
Presença multi-cidade;
Qualidade nos produtos;
Rentabilidade financeira;
Tempo de existência (mais antigas);
Visibilidade da marca;
Volume de vendas;</td><td>Ações empresariais para funcionários e comunidade local;
Qualidade de vida;</td></tr>
<tr><th>Critérios na Dimensão Ambiental</th></tr>
<tr><td>Beneficiamento e tingimento do jeans nas lavanderias;
Compromisso com a questão ambiental;</td></tr>
</table>

Quadro 12: Critérios de Relevância Empresarial apontados pelos *Stakeholders*.

Fonte: A autora.

Observou-se que os critérios de maior relevância, eleitos pelos entrevistados, são os que compõem a dimensão econômica. Conforme o depoimento do representante do Santa

Cruz Moda Center, a cultura local visa uma maior competitividade para o APL, não estando preocupada diretamente com a questão social e ambiental.

Alguns entrevistados direcionaram seus critérios econômicos para foco no cliente, nos produtos e marca das empresas. Esse direcionamento é confirmado pelo entrevistado do centro de comercialização Moda Center Santa Cruz, que elegeu como parâmetros à relevância das empresas: seu volume e força de vendas e sua atratividade para clientes, principalmente na cidade de Santa Cruz do Capibaribe.

Ainda, o entrevistado conjuntamente com o representante SEBRAE-PE entendeu a divulgação em mídia como um critério de escolha das empresas. Outros critérios utilizados pelo entrevistado SEBRAE-PE foram a percepção do consumidor e a consolidação da visibilidade da marca empresarial. Outros critérios são o conforto para clientes e a qualidade de produtos, evidenciados pelo entrevistado do Polo Comercial de Caruaru:

> [...] [*as empresas escolhidas*] são empresas que não se acomodaram por estarem no interior [*do estado de Pernambuco*] e expandem a qualidade de sua produção Brasil afora. No caso dos centros de compras [...] São importantes para oferecer conforto aos clientes que aqui consomem nossa produção.

Outros entrevistados elegeram as empresas relevantes para o APL de Confecções do Agreste frente às questões relacionadas ao seu envolvimento com o associativismo e a governança local, e ao seu compromisso com o meio ambiente e com o desenvolvimento das localidades componentes do APL estudado.

O representante da Prefeitura de Toritama procurou citar as empresas segmentando-as por partes da cadeia têxtil. Assim, para as “confecções” foram elencados pelo entrevistado critérios econômicos competitivos, como o envolvimento das empresas em eventos. Um exemplo de evento é o Festival do Jeans em Toritama, que as mantém de forma sustentada (permanente), e critérios relacionados à participação da empresa como ator social na governança e no desenvolvimento local. Corroboraram com isso os entrevistados do CDL Santa Cruz do Capibaribe e da ACIT. Este último também apresentou como critério o tempo de existência das empresas, buscando evidenciar a sua importância na formação do APL de Confecções do Agreste.

Diante da segmentação das empresas por tipo de atividade feita pelo entrevistado, os critérios utilizados para apontar a importância das lavanderias foram predominantemente ambientais, direcionados para o compromisso empresarial com a questão ambiental no processo de beneficiamento e tingimento do jeans. Concorda com ele o entrevistado da ACIT, que observa a atuação das lavanderias a partir das licenças ambientais.

Outra tendência dos entrevistados foi classificar as empresas mais importantes do APL pela evolução empresarial e suas ações direcionadas a *stakeholders*, como os funcionários e a comunidade local. Os critérios econômicos para a escolha das empresas segundo o entrevistado CDL Santa Cruz do Capibaribe englobaram a desenvoltura (agilidade, habilidade), o dinamismo (eficiência) empresarial e o empreendedorismo local.

Ainda, em critérios econômicos, o representante da CDL Santa Cruz e o da ASCAP evidenciaram suas escolhas pela rentabilidade financeira não só das empresas, mas também a rentabilidade que estas proporcionam ao município em que estão instaladas. Além disso, para a eleição das empresas relevantes, o entrevistado ASCAP segmentou as empresas em seu depoimento por artigos produtivos (masculino, feminino, infantil e moda praia) e por públicos-alvo: popular direcionado à Sulanca, médio (que compra o produto com certo valor agregado) e os que compram produtos considerados de luxo.

O entrevistado apresentou outros critérios econômicos, como maior crescimento das empresas escolhidas em relação às demais no APL de Confecções e a sua presença nas três cidades que movimentam a comercialização de produtos (Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama). Dos dez entrevistados apenas os representantes da ASCAP, do SEBRAE-PE e da CDL Santa Cruz elegeram critérios sociais com base em ações empresariais voltadas aos funcionários e comunidade do seu entorno, e à qualidade de vida nas localidades do APL.

Com relação a isso, o representante da CDL Santa Cruz lembra que empresas como a Rota do Mar e a Michelle Lingerie possuem porte financeiro capaz de permitir ações voltadas ao seu público interno sem comprometer suas estruturas organizacionais: “[...] então elas têm certa liberdade financeira pra fazer [...] Às vezes, consegue-se visualizar que muitas outras [*empresas*] têm a vontade de fazer, mas não tem o suporte financeiro para isso [...]”.

A predominância dos critérios de escolha das empresas consideradas importantes na dimensão econômica retrata a preocupação dos *stakeholders* entrevistados com a relevância empresarial direcionada à competitividade do APL de Confecções do Agreste Pernambucano. A identificação dessas empresas permitiu o avanço da pesquisa para o estudo do Comportamento Socioambiental Empresarial no APL.

4.4 Comportamento Socioambiental Empresarial

Diante da proposição teórica da ferramenta de avaliação, como também, da identificação das empresas citadas ou lembradas na pesquisa de *recall*, fez-se a análise do CSAE-APL de Confecções do Agreste. Das 52 empresas listadas no quadro 11, foram procuradas 30, das quais oito empresas tiveram interesse ou disponibilidade de participar do estudo, sendo elas por ordem de relevância predominantemente econômica, apresentada pelos entrevistados: Rota do Mar; Lavanderia Mamute; Kikorum Jeans Wear; Iska Viva; Adágio Jeans Wear; DTS Jeans Wear; Ateliê; e Magda Moda Íntima.

As empresas prestaram esclarecimentos sobre as categorias de análise desse trabalho, no entanto, não foi permitida a coleta de dados iconográficos (fotografias e gravações em vídeo) em suas instalações internas nem em seus processos organizacionais.

4.4.1 Rota do Mar

A Indústria e Comércio de Confecções Xavier Ltda., mais conhecida pelo seu nome fantasia Rota do Mar, foi fundada em 1996 e faz parte do APL de Confecções do Agreste Pernambucano e localiza-se no município de Santa Cruz do Capibaribe (figura 19). A partir do Cadastro Sincronizado Nacional do Ministério da Fazenda[1], a Rota do Mar identificou-se como uma pequena empresa atuante no ramo de vestuário, no setor de indústria (fabricação) e comércio (venda) de produtos próprios e de terceirizados da sua cadeia produtiva.

Figura 19: Sede Empresarial da Rota do Mar em Santa Cruz do Capibaribe.

Fonte: Dados de pesquisa.

[1] http://www.receita.fazenda.gov.br/.

A empresa comercializa artigos em confecção em malha e brim, esportivas, masculinas, femininas e infanto-juvenil, como shorts, bermudas e camisetas, além de acessórios como bonés, chinelos e mochilas. A Rota do Mar está presente nas principais cidades do APL de Confecções do Agreste com: duas lojas em Caruaru, duas lojas em Santa Cruz do Capibaribe e uma em Toritama, ilustradas na figura 20.

Figura 20: Lojas da Rota do Mar.

Fonte: http://www.rotadomar.com.br/lojas.php.

A empresa conta também com um sítio eletrônico: www.rotadomar.com.br, que serve de canal de divulgação de produtos ofertados e possui 258 colaboradores, dos quais 6 estão envolvidos diretamente em suas ações sociais. Venceu em 2008 o Prêmio SESI Qualidade no Trabalho regional e nacional na modalidade geral, categoria pequena empresa.

4.4.1.1 Valores, Transparência e Governança Territorial

A partir da análise dos dados coletados por meio dos critérios de avaliação da ferramenta proposta, a Rota do Mar demonstrou um Comportamento Socioambiental em seus Valores, Transparência e Governança Territorial direcionado ao nível Defensivo, apresentando uma nota média 3,57 no somatório de suas respostas no questionário 02, pela sua preocupação com a regulação da sua conduta nas suas relações com seus *stakeholders* a partir de seus compromissos éticos, e por não direcionar suas ações nesse tema para o planejamento estratégico empresarial.

A empresa em resposta ao questionário 02 afirmou que os valores que norteiam as ações empresariais no APL estão documentados, divulgados e incorporados às atitudes e aos comportamentos dos indivíduos, conforme os pressupostos do IARSE (2007) e do Instituto Ethos (2007). Esses valores organizacionais estão explicitados em áreas comuns da empresa como a recepção, e na divulgação em momentos específicos, como reuniões e palestras

internas, e documentação dos regulamentos internos como no manual de conduta interno, como nos informa o seu representante:

> [...] Há essa preocupação da empresa em demonstrar isso [*seus compromissos éticos*] para os funcionários através do manual de conduta, [...] através do organograma, e para as partes interessadas, tem no site mostrando a visão, a missão da empresa[2] [...] Tudo direitinho [...] Há uma preocupação sim da empresa em mostrar isso.

Com exceção do uso da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), legislação brasileira vigente, a empresa não utiliza critérios de conduta como os Direitos Humanos ou as Convenções da OIT. Além disso, não faz uso de sistemas de gestão baseados em normas certificadoras, como a SA 8000, as ISO 9000 e ISO 14000, e a NBR 16000, segundo o entrevistado, por não ser obrigatório nem exigido na legislação.

O entrevistado afirma em resposta ao questionário 02 que a Rota do Mar está consciente da importância do diálogo e do engajamento com seus *stakeholders* para o desenvolvimento do APL, conhecendo os dilemas e atributos específicos de alguns deles (como os funcionários), estando aberta às suas críticas e sugestões, estabelecendo como canal de diálogo o correio eletrônico de funcionários.

Quanto à sua política de concorrência comercial, a empresa segue as mesmas práticas comuns ao mercado, tanto interna quanto externamente ao APL de Confecções do Agreste, cumprindo a legislação na busca por um posicionamento leal frente aos concorrentes. Segundo o entrevistado, a empresa elabora balanço social com informações voltadas às suas ações e impactos sociais e ambientais, não sendo divulgado para o público interno e externo.

4.4.1.2 Público Interno

Por sua preocupação com a participação e o diálogo com seus empregados e com entidades que o apoia e o cuidado com a saúde e segurança no local de trabalho, de acordo com os dados analisados na ferramenta proposta, a Rota do Mar apresenta um comportamento defensivo junto ao seu público interno com média 5,00, oriunda do somatório de suas respostas do questionário 02.

A Rota do Mar afirmou no questionário 02 que procura em sua gestão disponibilizar informações internas e treinamento aos empregados, mantendo atividades sistemáticas de desenvolvimento pessoal e capacitação com aplicabilidade funcional. Seu representante

[2] Seguindo as orientações de análise de *websites* empresariais de Silva et al. (2007) e Souza Filho e Wanderley (2007), na nova versão do *website* da Rota do Mar não foi encontrado referência aos valores organizacionais, códigos de conduta ou códigos de ética.

esclarece que a empresa não se utiliza de ocupados e terceirizados, e que todos os empregados recebem os benefícios sem distinção.

Estes contribuem com sugestões e críticas as quais são analisadas e implantadas de acordo com sua necessidade e urgência. O representante da Rota do Mar esclarece quais os mecanismos de comunicação internos usados pela empresa:

> [...] Tem a rádio interna, fazemos comunicados pelo microfone [...] Tem circulares, e-mails, reuniões mensais com os coordenadores onde passamos todas as informações e daí eles repassam para os colaboradores [...] Os colaboradores também tem relação direta com a diretoria, com o RH [*Recursos Humanos*].

Além disso, utiliza-se quadro de avisos e jornal interno, ilustrado na figura 21, e é realizada pesquisa de clima organizacional periodicamente. A empresa afirmou no questionário 02 que permite a atuação dos sindicatos e associações de classe no local de trabalho, fornecendo informações sobre as condições de trabalho e se reúne periodicamente com eles para ouvir suas sugestões e negociar reivindicações.

Figura 21: Partes do Jornal Interno da Rota do Mar.

Fonte: Dados de pesquisa.

Segundo os preceitos do IARSE (2007) e do Instituto Ethos (2007), sua política de empregabilidade mantém atividades sistemáticas de desenvolvimento e capacitação, e assim visa o aperfeiçoamento contínuo de todo o seu pessoal, ao passo que considera a aplicabilidade em sua função atual. A valorização das competências potenciais dos empregados é viabilizada através do estimulo na remuneração e do desenvolvimento profissional a partir de novas habilidades. Isso pode ser visto por meio de mensagens aos empregados que passaram no vestibular realizado no jornal interno e pelas iniciativas como alfabetização de funcionários e pela ajuda de custo em cursos de graduação, como reforça o entrevistado:

> Nós já tivemos uma escolinha aqui que alfabetizou vários colaboradores [...] Inclusive não tem nenhum analfabeto aqui na empresa [...] Na faculdade tem algumas pessoas com ajuda de 100%, e na maioria é de 20% a ajuda de custo que a empresa dá. E fora cursos, treinamento [...] Esse valor que eu citei aí é em faculdade.

Embora se preocupe com a capacitação do seu público interno, a empresa não possui programas específicos à capacitação de desempregados e a sua recolocação no mercado de trabalho com outros atores do APL de Confecções. O entrevistado justifica essa ausência em seu depoimento:

> [...] como aqui nesse setor do Agreste, o índice de desemprego é zero, assim que algum funcionário é demitido ele, automaticamente, consegue outro emprego, então fica inviável a empresa capacitar esse funcionário depois que ele sai. Agora internamente, quando ele está aqui na empresa, sempre é feito treinamento e capacitação de todos [...]

O entrevistado afirma que com relação ao compromisso empresarial com o futuro das crianças, existe o respeito à legislação vigente que proíbe trabalho ao menor de 16 anos, a discussão interna sobre a importância da educação e as consequências do trabalho infantil e o apoio a projetos que visa o desenvolvimento não só dos filhos dos seus empregados, como também das crianças e adolescentes da comunidade do seu entorno.

Segundo o depoimento do entrevistado, esse esforço é percebido na parceria entre a Rota do Mar e o SENAI-PE, a qual visa à contratação de menores aprendizes. Essa preocupação em privilegiar a comunidade local não se estende à contratação de empregados, que "[...] vai de acordo com o currículo [...] se [*o candidato*] ele pode disponibilizar mudança de cidade, de horários [...] vai de acordo com a negociação".

A empresa se declara contra comportamentos discriminatórios entre seus empregados no local de trabalho e com outros *stakeholders*, no entanto, não possui políticas formais que

promovam a valorização da diversidade. Em sua política de cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho, a Rota do Mar cumpre a legislação em vigor e busca padrões de excelência, conforme os pressupostos do IARSE (2007) e do Instituto Ethos (2007). Para isso, dispõe da Comissão Interna para Prevenção de Acidentes (CIPA), que verifica a questão do uso de Equipamento de Proteção Individual.

4.4.1.3 Meio Ambiente

A empresa possui um comportamento reativo quanto ao meio ambiente e, a partir dos critérios da ferramenta proposta e do somatório das respostas para o questionário 02, apresenta a média 1,88. Esse comportamento reativo é reflexo das práticas confirmadas pelo entrevistado e da não aplicação a empresa dos assuntos tratados no subtema Gerenciamento dos Impactos sobre o Meio Ambiente e do Ciclo de Vida de Produtos e Serviços, conforme resposta no questionário 02.

O entrevistado afirma que a empresa cumpre rigorosamente os requisitos da legislação vigente e desenvolve ações internas de melhoramento e de educação ambiental para empregados. As ações ambientais mencionadas pelo entrevistado são pontuais, como a distribuição de mudas de árvores aos funcionários no ano de 2007, para que estes plantassem em área empresarial e realizassem a sua manutenção.

Ainda, a empresa realiza a prevenção e redução de danos ambientais voltado à otimização de processos sem, contudo, alterar o seu atual padrão tecnológico. Para isso, se utiliza de coleta seletiva de lixo e de campanha interna para o uso eficiente de água e energia elétrica, a partir de avisos em pontos de tomada e torneiras em banheiro.

4.4.1.4 Fornecedores

O comportamento reativo da Rota do Mar, com média 2,50 do somatório de respostas do questionário 02, é evidenciado pela escassez de critérios de controle na avaliação e seleção de seus Fornecedores, relacionados à Responsabilidade Social e à conduta ambiental, como nos informa o entrevistado:

> [...] Como nós temos fornecedores de todo o Brasil, fica difícil a gente ter esse controle, mas quando vai ser feito o contrato, sempre é citado esses itens [*responsabilidade social e ambiental*], mas o controle mesmo, a gente não tem porque é difícil [...]

A empresa afirma que negocia com transparência com todos os seus fornecedores e estabelece relações contratuais com base em fatores tradicionais, como qualidade, preço e

prazo; ainda, escolhe seus fornecedores de igual ou menor porte conforme as suas necessidades. O entrevistado relata que a empresa também utiliza políticas formais no combate do trabalho infantil e forçado (escravo), discutindo-as com seus fornecedores.

4.4.1.5 Clientes e Consumidores

Embora a Rota do Mar direcione suas políticas de comunicação comercial para volume de vendas e resultados financeiros, seguindo o Código de Defesa do Consumidor, o entrevistado afirma que a empresa busca realizar estudos técnicos sobre os danos potenciais de seus produtos para seus clientes.

A empresa segue rigorosamente a legislação vigente em relação às informações de composição das peças comercializadas, prestadas na etiqueta individual. Porem, essas informações de composição não se estendem até o seu material de divulgação, como folders, catálogos e site. Nas suas estratégias de comunicação comercial existe em cada peça um selo de qualidade, mostrado na figura 22 em duas versões, no qual a empresa reafirma para seus clientes e consumidores que é uma empresa socialmente responsável, no entanto não evidencia alguma ação social ou ambiental nesse material promocional, apenas divulga o seu sítio eletrônico.

Figura 22: Selos de Responsabilidade Social da Rota do Mar.

Fonte: Dados de pesquisa.

Na comunicação com seus consumidores não há uma ouvidoria formal através de um Serviço de Atendimento ao Consumidor, mas sim um telefone e um correio eletrônico para contato e eventuais dúvidas e esclarecimentos. Ainda, o entrevistado afirma em seu depoimento que a empresa realiza pesquisa de satisfação de clientes e consumidores:

> [...] do mesmo jeito que a gente faz pesquisa de clima aqui com os colaboradores, tem nas lojas, de satisfação, de sugestão. E também, ela é

> recolhida pelo supervisor, analisada [...] o diretor vê todas. E, às vezes, acontece até de fazer alguma mudança devido a alguma solicitação [...]

Percebeu-se que a Rota do Mar, com uma nota média de 2,5, apresenta um comportamento reativo frente às questões relacionadas aos seus Clientes e Consumidores, uma vez que em sua política de comunicação comercial não envolve diretamente seus valores organizacionais e sua gestão de danos potenciais e excelência no atendimento não prioriza o diálogo com seus públicos de interesse.

4.4.1.6 Comunidade

O comportamento socioambiental no tema comunidade da Rota do Mar, identificado a partir do somatório das respostas ao questionário 02, apresenta-se defensivo devido as suas ações sociais com média 5,0. Em suas relações com a comunidade local, a Rota do Mar afirma gerenciar seus impactos através de ações corretivas em resposta as suas possíveis reclamações.

O entrevistado afirma que nos últimos três anos, a empresa não recebeu nenhuma reclamação da comunidade do seu entorno, e que participa da discussão de questões da comunidade:

> [...] porque assim, os problemas do município são bem visíveis. E sempre a Rota do Mar está engajada em algum projeto social. Na maioria das vezes são em creches [...] todas as creches de Santa Cruz [*do Capibaribe*], a Rota do Mar está em parceria.

Fora a ação social em creches, a empresa atua na área de educação em parceria com outros atores do APL de Confecções, como a CDL, o SENAI-PE e o SESI-PE, como nos informa em seu depoimento o entrevistado:

> Foi implantado um projeto de corte e costura na creche Casa da Criança. Tem um local lá que guarda toda a matéria-prima, inclusive máquinas [...] para as mães das crianças da creche terem a oportunidade de saber costurar, de aprender [...] E outras também da sociedade [*comunidade local*] [...] E tem uma célula de núcleo digital, nessa mesma creche onde a população pode aprender [...] Que inclusive nós estamos com o projeto da biblioteca com o SESI. Ele vai montar a biblioteca e nós vamos escolher o local aonde vai [...] Toda a população de Santa Cruz [*do Capibaribe*], vai poder ter acesso a internet, a livros, a várias atividades [...] A Rota do Mar cedeu o terreno e o SESI vai fazer a construção da biblioteca. E vai ter de ter uma pessoa sempre lá organizando que também vai ser da empresa [...]

Além do apoio a entidades locais com doações, financiamento e implementação de projetos, seu grupo gestor cumpre regras preestabelecidas. A empresa utiliza-se de verba

definida anualmente para as ações sociais e incentiva o trabalho voluntário entre seus empregados, de acordo com os pressupostos do IARSE (2007) e do Instituto Ethos (2007). Esse trabalho voluntário, segundo o entrevistado, está presente nas aulas de corte e costura e de informática na creche Casa da Criança.

4.4.1.7 Governo e Sociedade

No questionário 02 aplicado a empresa se ausentou de quaisquer respostas e, dessa maneira, não atingiu nenhum resultado para o tema Governo e Sociedade, ficando sem média, portanto, não apresentou comportamento socioambiental nesse tema. O entrevistado esclareceu que a empresa não faz quaisquer incentivos aos funcionários nesse tema e à divulgação de suas opiniões políticas internamente.

A justificativa dada é que a maioria das cidades do APL de Confecções é pequena e as campanhas políticas direcionadas ao poder local são muito acirradas, uma vez que "[...] acontece, às vezes, até do pessoal se estranhar. [...] Porque, muitas vezes, tem gente que muda [*o toque da*] a buzina do carro para a do seu partido", num tom de provocação pessoal. Foi perguntado ao entrevistado o que este entenderia por Responsabilidade Social e este respondeu que:

> [...] Bom, Responsabilidade Social pra mim é onde você tem que ter um projeto onde você faça e acompanhe. [...] Eu já não concordo muito com essa parte de filantropia, que na verdade a Rota do Mar faz muito. A questão da Responsabilidade Social que a gente mais acompanha é o que a gente falou pra você da creche, mas filantropia a gente tem muita. Mas pra mim a responsabilidade social é aquilo que você vai, faz todo mês [...] Acompanha, vê os resultados, tem um retorno. A sociedade ta realmente interagindo com um objetivo.

4.4.1.8 Comportamento Socioambiental da Rota do Mar

Uma vez que o tema Governo e Sociedade não foi tratado pela empresa, ficando nulo na análise dos resultados da pesquisa, ocorreu um empate entre níveis comportamentais, no qual três temas foram reativos (Meio Ambiente, Fornecedores, e Clientes e Consumidores) e os outros três, defensivos (Valores, Transparência e Governança Territorial, Público Interno e Comunidade).

Conforme a ferramenta de análise proposta nesse trabalho, o tema que serve como critério de desempate é o Valores, Transparência e Governança Territorial. Assim, o Comportamento Socioambiental da Rota do Mar apresentou-se Defensivo em sua atuação no APL de Confecções do Agreste Pernambucano (ilustrado na figura 23).

Embora a empresa apresente comportamentos reativos em três temas, dois deles, Fornecedores e Clientes e Consumidores, estão no limiar entre os níveis reativo e defensivo, apontando uma possível mudança de conceitos e práticas adotados nesses temas.

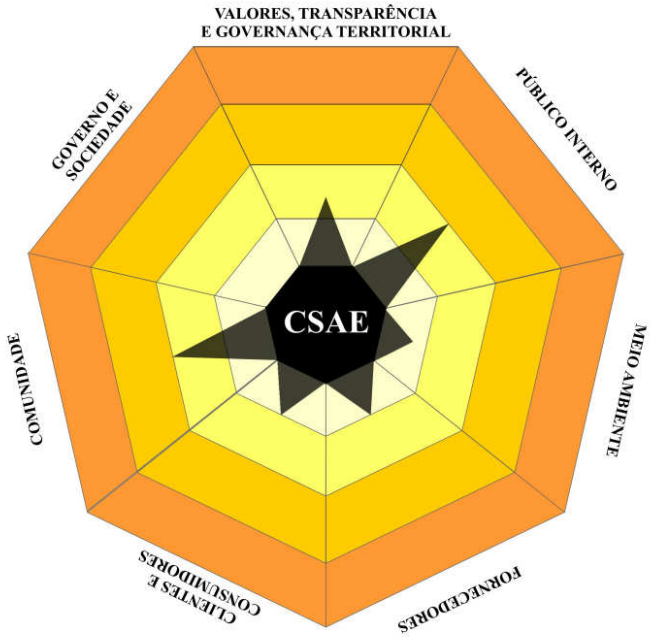

Figura 23: CSAE da Rota do Mar.

Fonte: A autora.

É perceptível a preocupação empresarial com o Público Interno e com a Comunidade Local, que também estão no limiar entre os níveis defensivo e estratégico. Em contrapartida, as informações obtidas não revelam grande preocupação da empresa com temas como o Meio Ambiente e o Governo e Sociedade.

4.4.2 Lavanderia Mamute

A Indústria de Transformação e Beneficiamento Mamute Ltda., mais conhecida como Lavanderia Mamute, ilustrada na figura 24, foi fundada em 1989 e situa-se na cidade de Toritama/PE. A Lavanderia Mamute identificou-se como pequena empresa de acordo com o Cadastro Sincronizado Nacional do Ministério da Fazenda, e seu ramo de atuação na cadeia produtiva do APL de Confecções do Agreste é o beneficiamento (lavanderia) e tingimento de tecidos, principalmente jeans.

A empresa possui 93 empregados que produzem mensalmente 120.000 peças, totalizando um faturamento anual em 2008 superior a R$ 1.200.000,00. Seu beneficiamento atende ao consumo de indústrias do mesmo grupo, como a Adágio Jeans Wear[1] e a Zagnetron, assim como, desde 1995 presta serviços para terceiros.

Figura 24: Sede Empresarial da Lavanderia Mamute.

Fonte: http://www.gbljeans.com.br/noticia.asp?id=1110.

A empresa entre 2001-2002 tornou-se modelo para as demais lavanderias do APL de Confecções ao implantar, em parceria com o Centro de Formação Profissional das Associações Empresariais da Baviera (centro técnico alemão) e SINDVEST-PE, um projeto-piloto de tratamento de efluentes e reutilização de água em seus processos produtivos. Uma vez que o projeto deveria beneficiar a todos as lavanderias da localidade, a empresa comprometeu-se em tornar públicas suas planilhas de custo e os resultados obtidos a partir desse intento (SEBRAE, 2006a).

4.4.2.1 Valores, Transparência e Governança Territorial

Os valores organizacionais que orientam as ações da Lavanderia Mamute existem informalmente, transmitidos aos empregados interno em momentos específicos, como reuniões e encontros, mas pouco divulgados entre os demais públicos de interesse, conforme os pressupostos do IARSE (2007) e do Instituto Ethos (2007), como afirma o entrevistado:

> [...] a princípio, até quando eu estava respondendo o questionário [...] eu gosto de fazer esse tipo de trabalho porque a gente termina reavaliando também a nossa gestão e como estamos nos comportando, e eu percebi o seguinte: percebi que estamos incipientes ainda nesse tipo de trabalho. [...] Eu faço sim a visão, a missão, os valores éticos, mas é muito mais uma comunicação

[1] Embora possua a mesma organização que a Lavanderia Mamute, a marca Adágio Jeans Wear está vinculada a razão social Mamute Confecções Ltda., sendo lembrada ou citada no *recall* da pesquisa pelos *stakeholders* entrevistados em separado e, dessa forma, foi analisada nesse trabalho *a posteriori* como duas empresas distintas por ordem de importância para o desenvolvimento local do APL de Confecções do Agreste Pernambucano.

> interna entre o meu público interno do que entre mesmo na minha comunidade. Eu transbordo muito pouco as minhas ações para a comunidade ao meu redor. Poderia até fazer muito mais, mas eu tenho feito pouco, e esse questionário me ajudou a despertar alguma coisa [...]

Pelo depoimento anterior, observa-se que mesmo a empresa afirmando no questionário 02 que tem consciência da importância do diálogo e engajamento dos seus *stakeholders*, precisa melhorá-lo usando no seu planejamento estratégico.

As lavanderias como a Mamute, *a priori*, não tinham convenção trabalhista própria, sendo utilizada a CLT e a convenção voltada às empresas atuantes na fabricação de confecções. Em seu depoimento o entrevistado explica o processo pelo qual os atores se mobilizaram para formar a convenção trabalhista voltada às lavanderias locais:

> Nós tínhamos aqui apenas a [*convenção trabalhista das empresas*] de confecção e nos regíamos por ela. Isso foi uma luta da associação [*ACIT*] junto com o sindicato [*SINDVEST-PE*] e disso tivemos uma parceria boa. [...] E através dessa relação construímos nossa convenção [*convenção trabalhista das lavanderias*] [...] e na convenção, colocamos algumas garantias a mais no que se refere a horas adicionais, a transporte, a alimentação, a cuidados em relação à saúde do trabalhador, a folgas para cuidados de pessoas idosas ou de crianças. [...] Algumas garantias a mais que a CLT estão em nossa convenção. Fora isso, a gente sempre procura fazer sempre as principais partes da cultura da empresa, que é propiciar ao trabalhador um “algo a mais” para a estrutura oficial da empresa.

Em sua política comercial interna e externa ao APL de Confecções do Agreste, o entrevistado confirma em resposta ao questionário 02 que a empresa segue práticas de preço e concorrência comuns ao mercado. E também elabora sem regularidade definida relatório com seus impactos sociais e ambientais, não sendo este repassado para análise documental dessa pesquisa. Isso posto, a Lavanderia Mamute apresenta um comportamento reativo as questões voltadas ao tema Valores, Transparência e Governança Territorial, que segundo o somatório das respostas chega à média de 2,86 na ferramenta de avaliação proposta.

4.4.2.2 Público Interno

Foi observado na Lavanderia Mamute um comportamento defensivo com relação ao seu Público Interno. Isso é visto na sua média 4,64 e em respostas ao questionário 02, como a relacionada a gestão participativa dos empregados, que afirma disponibilizar informações das suas atividades produtivas e de suas parcerias com fornecedores, por exemplo, para que seus empregados as analisem e façam críticas e sugestões. Muitas vezes, essas sugestões são direcionadas ao local de trabalho, como nos informa o entrevistado:

> Nós temos um sistema de sugestão. [...] Os funcionários também podem sugerir melhorias no que se refere ao seu ambiente de trabalho ou também a questão específica de remuneração, a gente também ouve os funcionários. [...] Temos um programa de melhoria mesmo, [...] de melhores práticas aqui e, às vezes, são coisas muito simples. [...] No início, nós empregávamos apenas homens e eu comecei a trabalhar com mulheres também. [...] E aí depois, as mulheres fizeram uma reivindicação nessas sugestões, que era de um espelho pra colocar no banheiro. Veja uma coisa tão boba, não é? Que custa absolutamente nada [...] Mas depois elas agradeceram enormemente, porque quando era meio dia [*refere-se ao horário de almoço*], que elas paravam [...] Algumas mulheres de outras cidades queriam um espelho pra se arrumar, se maquiar [...] Quer dizer, quando nós começamos a escutar os nossos fatores internos também, começamos a perceber que se podem satisfazer algumas necessidades de uma forma bem simples [...]

As informações das atividades produtivas são disponibilizadas a partir de quadro de avisos em áreas comuns, como a portaria e próximo aos bebedouros, e de reuniões semanais com todos os empregados. Outra iniciativa que será implantada é a proposta de um jornal interno que servirá como um canal informativo entre empresa e funcionários. Para o desenvolvimento desse jornal interno, a empresa entende ser necessário recrutar como estagiários, universitários em Administração com ênfase em Marketing, em centros de educação em cidades como Caruaru.

Com a sazonalidade produtiva na região, a empresa eventualmente contrata empregados temporários para atender a demanda e muitos deles, por se destacarem em suas funções, acabam sendo contratados. Ainda, o entrevistado informa que a única diferença entre os efetivos e os temporários é que o contrato destes tem prazo determinado para acabar, no mais os funcionários temporários são tratados de igual modo.

Os pressupostos do IARSE (2007) e do Instituto Ethos (2007) são vistos na permissão da atuação do sindicato e das associações de classe junto aos empregados e à própria Lavanderia Mamute, fornecendo informações sobre as condições de trabalho e ouvindo suas sugestões e reivindicações. Inclusive, busca superar os pisos salariais estipulados por essas instituições. A empresa apoia projetos direcionados à formação e capacitação de seus empregados, como esclarece o depoimento do entrevistado:

> [...] Todo funcionário nosso que pretende fazer graduação, recebe uma bolsa da empresa de 50%. Hoje temos três funcionários nossos recebendo bolsa. Aqueles que já graduaram ou querem fazer ou pós-graduação, a gente também entra com a metade. Aqueles que se formam em contabilidade, e já tivemos três casos aqui, querendo fazer exame da ordem do CIQ [*Controle Interno de Qualidade*], também custeamos a metade. [...] Em alfabetização, o nosso trabalho é mais esporádico, porque a gente tem dificuldades em encontrar parceiros pra fazer essa alfabetização. Já encontramos por duas vezes, nas duas vezes também alfabetizamos pessoas da nossa empresa.

Outra maneira de promover a educação local é a parceria com *stakeholders* do APL no seu programa de contratação de estagiários da empresa, atualmente com 5 estagiários, oriundos do SENAI-PE, nos cursos técnicos de vestuário e de lavanderia e de faculdades da região nos cursos de Administração e Contabilidade. Mesmo com essas parcerias e seguindo a legislação vigente para demissões e aposentadorias, a empresa não atua em projetos de recolocação de ex-funcionários.

Quanto ao cuidado com a saúde, a segurança e as condições no local de trabalho, a resposta empresarial ao questionário foi que se procura cumprir rigorosamente a legislação vigente em suas atividades e planeja alcançar padrões de excelência nesse subtema proposto. O entrevistado afirma: "[...] Eu tenho andado pelas lavanderias, não só aqui em Pernambuco, mas no Nordeste e no Brasil, e tenho feito meu *benchmark* com as outras empresas, e eu considero que a gente tenha um ambiente bom de trabalho".

Em seu depoimento, ele dá detalhes dos cuidados com a o ambiente de trabalho:

> [...] Eu procuro reduzir ao máximo as agressões ambientais, por exemplo, na minha lavanderia, a parte de máquinas é separada dos outros setores, então o ruído fica muito concentrado na lavanderia, de forma que os outros setores não precisam usar protetores auriculares [...] Eu separo também o setor que emite nevoas e poeiras dos outros setores para que eles também não precisem usar máscaras respiratórias. Então, de certa forma, eu consegui separar os setores pelos seus agentes químicos. Nós também fizemos em todos os setores melhorias na questão da ventilação. Eu abri portas nos setores, eu coloquei no laboratório aqueles atomizadores de água. Na passadoria, eu também abri portas, se você olhar minha empresa você vai ver que eu tenho assim um ambiente espaçoso. [...] Eu uso muita iluminação artificial [...] Aliás, natural também uso muito [...] A iluminação artificial eu direcionei nos postos de trabalho. Nas lavanderias que visitei, percebi que a iluminação artificial é distante do posto de trabalho e o funcionário tem uma dificuldade muito grande de enxergar. [...] Aqui, cada posto de trabalho tem a sua luz, com acionamento individual e todos os funcionários nossos aqui são obrigados e orientados a utilizarem o EPI e a gente faz sua distribuição regularmente.

Além disso, a Lavanderia Mamute utiliza norma específica em parte de seu processo produtivo, como a NR 13 direcionada à gestão de caldeiras e vasos de pressão. Com relação à segurança no local de trabalho e ao uso de Equipamentos de Proteção Individual (ilustrado na figura 25), segundo o entrevistado a empresa:

> Tenho um técnico de segurança do trabalho que dá expediente aqui, meio expediente todo dia, fazendo acompanhamento individualizado de cada funcionário [...] [*o técnico*] faz treinamento pra o uso, manutenção e conservação do equipamento e inclusive a conscientização, que é o que eu acho mais difícil no EPI, é a conscientização, porque o funcionário tem uma resistência muito grande em usar [...] Nós temos conseguido conscientizar os funcionários do uso do EPI, até porque também, como eu separei os setores

> pelas suas contaminações específicas, então a lavanderia é só protetor auricular, então a passadoria, só bota [...] Agora tem uns setores que tem que usar tudo. Separando os setores, a gente consegue, até uma economia financeira também. [...] Se o setor manual é junto com as máquinas, então, todo mundo tem que usar protetor auricular no setor, isso é muito ruim. E aí todos tem que usar máscara que esquenta muito. Com essa separação, você tem essa otimização também.

Figura 25: Uso de EPIs na Lavanderia Mamute.

Fonte: http://www.youtube.com/watch_popup?v=-GDX5NSnuaA.

Apesar de não possuir procedimentos formais, a Lavanderia Mamute declarou na resposta ao questionário 02 ser contra comportamentos discriminatórios em seu ambiente organizacional e no seu trato com seus públicos de interesse. E também, preocupa-se com o futuro das crianças, pois além de respeitar a legislação brasileira que proíbe o trabalho de menores de 16 anos, discute internamente a importância da educação e as consequências do trabalho infantil, desenvolvendo ou apoiando projetos para as crianças e adolescentes da comunidade do seu entorno.

4.4.2.3 Meio Ambiente

Seus cuidados no processo produtivo delineiam o comportamento defensivo da Lavanderia Mamute frente ao tema meio ambiente, que de acordo com o somatório de suas respostas ao questionário 02 e critérios da ferramenta de avaliação atingiu a média 3,75.

O compromisso com a melhoria da qualidade ambiental é afirmado pelo entrevistado em sua resposta ao questionário 02, a qual diz que além de cumprir rigorosamente os parâmetros e requisitos exigidos pela legislação nacional, desenvolve programas internos de melhoramento ambiental. Também em seu depoimento, confirma esse compromisso, inclusive com a questão da minimização de entradas e saídas no processo produtivo:

> [...] Esse é o nosso ponto forte: meio ambiente. Nós temos trabalhado nele desde o ano de 1999. Fomos a primeira empresa em Pernambuco a fazer a reciclagem dos nossos efluentes do uso industrial de peças lavadas em jeans.

> [...] Fomos bem sucedidos e esse projeto transbordou [...] o Ministério Público fez com que as outras 50 lavanderias tivessem uma estação similar a nossa, [...] servimos de modelo. Aí depois disso tomamos gosto. [...] Além da questão do tratamento e reciclagem de efluentes, fizemos também utilização e redução do consumo de lenha nas caldeiras. [...] Implantamos um novo sistema de queima de combustível, fizemos um tratamento também pra nossa chaminé que é a saída dos gases, onde implantamos um filtro onde não temos fuligem, não temos fumaça na nossa caldeira [...]

Seu sistema de reciclagem de efluentes visa à reutilização de água em seus processos produtivos, uma vez que existe a preocupação empresarial com a estiagem de chuvas e abastecimento de água local, estando seccionado em três fases, como ilustrado na figura 26. A primeira fase trata da separação do resíduo sólido da água utilizada para o processo de beneficiamento do jeans.

Figura 26: Sistema de Reciclagem de Efluentes da Lavanderia Mamute.

Fonte: http://www.youtube.com/watch_popup?v=-GDX5NSnuaA.

A segunda fase é a igualização da água para uniformizar a tonalidade da água conforme a variação da coloração usada no tingimento das peças. Em seguida, na terceira fase, essa água vai para caixas de decantação e é feita a adição do produto orgânico tanino. Em aproximadamente 40 minutos a água se torna reutilizável para o processo produtivo, e sua qualidade excede ao uso industrial. Na Lavanderia Mamute são necessários na sua produção 300 mil litros de água por dia, e com esse processo são recicladas 50% dessa água.

Além disso, o entrevistado menciona um projeto que está sendo desenvolvido com uma entidade alemã, voltado ao uso de energias renováveis, como aquecimento solar. Outro projeto inovador é a substituição da lenha, considerada o combustível das lavanderias, por outro tipo de combustível, e para sua viabilização, acredita-se na possibilidade de utilização de crédito de carbono.

Embora e empresa não faça coleta seletiva de resíduos, ela realiza o seu gerenciamento como informa o entrevistado:

> Fazemos a separação, embora a prefeitura não consiga gerenciar isso, mas hoje o é que a gente consegue fazer. [...] Todas as nossas embalagens nós retornamos para o fornecedor, inclusive temos um contrato com ele [...] Todo o nosso papelão, todo o nosso ferro que sobra dos materiais, nós fazemos a reciclagem e vendemos [...] Queimamos todo o óleo que é separado. É feito o destino correto do nosso óleo. [...] A nossa cinza e o nosso lodo são separados. [...] As nossas lâmpadas [...] Embora se tenha uma dificuldade quando vai pra questão do município porque eles não conseguem destinar [...] É, fazer o quê? Se eles misturam lá.

Os preceitos do IARSE (2007) e do Instituto Ethos (2007) utilizados no questionário 02 estão presentes no cumprimento rigoroso da legislação vigente e o desenvolvimento de um planejamento ambiental, oriundo da pressão de órgãos governamentais, como o CPRH e o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), evidenciam sua preocupação ambiental. Os órgãos governamentais exigem relatórios sobre os impactos ambientais da empresa e de ações preventivas a possíveis danos à saúde e à segurança de seus empregados. Nesse planejamento desenvolve ações de educação e treinamento de empregados e temporários direcionados à conscientização ambiental.

4.4.2.4 Fornecedores

A política de avaliação e seleção de fornecedores, conforme resposta ao questionário 02, estabelece relações contratuais duradouras com base em transparência e fatores comerciais, o que contribui para a melhoria gerencial dos fornecedores de igual e pequeno

porte, ao utilizar-se de critérios de negociação que considerem seu crescimento futuro, assim como a melhoria ambiental em processos produtivos. Isso é visto no depoimento do entrevistado:

> [...] Nos últimos anos eu tenho tido uma posição mais proativa com os fornecedores. Eu tenho bons fornecedores com parcerias assim, duradouras. Tem fornecedores que estão há mais de oito anos comigo. Eu não gosto muito de "pular" de fornecedores. [...] Isso cria o vínculo. E eu consegui isso como? [...] Eu cheguei para os fornecedores e disse: "Olha, nós estamos com um trabalho de melhoria e otimização de nossa política ambiental. Eu quero que você me sugira, procure se tem com o seu fabricante, produtos que sejam menos agressivos ao meio ambiente". [...] E nós conseguimos, assim, resultados muito bons. Inclusive até resultados financeiros, que é uma coisa interessante. [...] Nós conseguimos substituir produtos que são extremamente nocivos ao meio ambiente por produtos similares, com efeitos similares, que não são tão agressivos, alguns deles são até biodegradáveis e os preços, se não ficaram iguais, alguns ficaram até mais barato. [...] Eu consegui, por exemplo, produtos que trabalhassem a frio para não depender de nenhum vapor e aí é menos gente também que se usa daí eu consigo várias melhorias neste sentido, nesta relação com o fornecedor.

Os fornecedores são chamados a participarem de forma filantrópica e esporádica em ações sociais promovidas a partir de contribuições financeiras, como o auxílio a entidades religiosas participantes da comunidade do entorno. De certa forma, o entrevistado entende que isso serve também como uma forma de avaliação dos fornecedores, de como se portam em relação ao social.

Ainda, foi questionado ao entrevistado se a empresa ao escolher seus fornecedores privilegia fornecedores locais, como associações e cooperativas. E este respondeu que a moda é globalizada, e que tem fornecedores até em outros países, como a Inglaterra, o México, os Estados Unidos, e que um fornecedor por estar perto geograficamente não quer dizer que tenha condições de atender as suas demandas.

Além desses aspectos, sua política de seleção e avaliação de fornecedores traz também a preocupação com o combate ao trabalho infantil e forçado (escravo) na cadeia produtiva do APL de Confecções do Agreste, estimulando aos fornecedores o cumprimento da legislação vigente, conforme resposta ao questionário 02. Portanto, seu comportamento socioambiental, diante do tema Fornecedores se apresenta defensivo com média 3,13.

4.4.2.5 Clientes e Consumidores

A Lavanderia Mamute apresenta um comportamento socioambiental defensivo junto ao tema Clientes e Consumidores, uma vez que o cálculo da ferramenta de avaliação obteve uma média 3,33. Sua política de comunicação comercial, segundo resposta ao questionário

02, tem consciência de seu papel na formação de valores e de padrões de consumo e comportamento da sociedade e tem procedimentos específicos para que sua comunicação possibilite a criação de valores positivos na sociedade como forma de contribuir com o desenvolvimento sustentável.

O entrevistado afirma que não teve nos últimos três anos nenhum produto retirado do mercado por pressão de *stakeholders*, como órgãos ambientais ou o próprio consumidor. É de seu entendimento que existem normas que exigem a caracterização do produto acabado em etiquetas, referentes à lavagem, ao uso, à conservação, dentre outros. E que, muitas vezes, o próprio conceito de moda com suas tendências abstratas faz com que se tenha de trabalhar o tecido beneficiado de modo a desconstruí-lo: "[...] a gente pui, lixa, faz um buraco, bota um pano por baixo. Então a moda do jeans ela é uma coisa assim muito dinâmica. A gente pega uma coisa boa, destrói, pra depois vender uma coisa destruída [...]".

A Lavanderia Mamute não possui um Sistema de Atendimento ao Consumidor, constando apenas no seu material promocional (catálogo de produtos) como canal formal, um telefone de contato. Esse canal com o cliente será ampliado, uma vez que a empresa utiliza as críticas e sugestões dos clientes e consumidores em seu planejamento estratégico, como nos esclarece o depoimento do seu representante:

> [...] temos um projeto que vamos implementá-lo, acredito que esse ano ainda, que vai aproximar essa relação cliente, fornecedores e empresa. [...] Inclusive eu percebi que o teu questionário vai bem junto com o planejamento que estamos pra implantar [...] Nós temos esse canal de contato com o cliente, mas esse canal não é, digamos assim, adequado, ou suficientemente adequado. [...] Isso foi constatado mês passado, quando fiz um questionário de pesquisa com relação a melhores práticas e eu percebi muito isso [...] Havia muitas perguntas que me instigaram a mudar esse meu comportamento, a minha relação com o cliente e com o fornecedor, [...] ela tem de ter uma proximidade maior, pra que eu possa perceber as necessidades do meu cliente e atendê-las. [...] Muitas vezes, a gente acha que está atendendo ou supõe que é aquilo que o cliente quer, quando na realidade a gente se esqueceu de perguntar para o cliente o que ele realmente quer [...]

Segundo sua resposta ao questionário 02, a Lavanderia Mamute não trata do subtema Gerenciamento de Danos Potenciais dos Produtos e Serviços e de Excelência no Atendimento.

4.4.2.6 Comunidade

Quanto ao gerenciamento dos impactos empresariais na comunidade do seu entorno, a Lavanderia Mamute procura tomar medidas corretivas em resposta as suas reclamações. O entrevistado confirmou que em três anos a comunidade do seu entorno fez uma reclamação

direcionada ao ruído sonoro da sirene o qual demarca a troca de turnos da fábrica e ao horário em que este acontecia. A resolução do caso deu-se por meio de um timer colimador que eliminou seu toque em determinado horário, e da diminuição do tempo de ocorrência e do próprio ruído sonoro.

Sua resposta ao questionário 02, quanto as suas Relações com Organizações Locais, afirma que a empresa conhece superficialmente a atividade de organizações comunitárias, não-governamentais e equipamentos públicos, respondendo a eventuais pedidos de apoio. Até porque, segundo o respondente:

> [...] os dirigentes públicos parece que não estão preparados, [...] eu já fui a dois governos, sugeri a adoção dessa praça aqui [*próxima a empresa*] e até agora não me retornaram [...] Sugeri cuidar, ornamentar, mas não sei por que os prefeitos ainda não colocaram esse conceito de participação no assunto [...]

Os preceitos do IARSE (2007) e do Instituto Ethos (2007) estão presentes nas suas ações sociais que são individuais e eventuais, de acordo com as solicitações dos *stakeholders* locais através doações de produtos e recursos financeiros variáveis e cessão de suas instalações. A empresa atua na questão infantil com parcerias com instituições que auxiliam crianças carentes e abandonadas, inclusive em cidades fora do APL de Confecções como em Recife. Por último, não há incentivo a mobilização dos empregados para o trabalho voluntário nas ações sociais apoiadas pela empresa. Assim, com média 2,5, a Lavanderia Mamute demonstra um comportamento socioambiental reativo frente ao tema Comunidade.

4.4.2.7 Governo e Sociedade

A empresa apresenta um comportamento defensivo quanto às questões relacionadas ao tema Governo e Sociedade, com media igual a 3,75. Com relação as suas contribuições a campanhas políticas, quando contribui para campanhas político-partidárias faz dentro da legislação estabelecida, procurando evitar situações de favorecimento a agentes do poder público. Isso procura ser feito também com relação às práticas Anticorrupção e Antipropina, mas não tem procedimentos formais nem divulgados de controle e punição.

Foi inquirido ao entrevistado se a empresa incentiva, internamente, o exercício da cidadania dos empregados, a partir de discussões sobre partidos e candidatos ao poder local, o que foi respondido afirmativamente em todo pleito eleitoral em suas esferas. Ainda, questionou-se sobre a participação dos empregados e da própria empresa na gestão participativa nos conselhos municipais, fiscalização e orçamento participativo. E o mesmo respondeu que:

> [...] Eu não só incentivo, como participo [...] Eu participo dos conselhos de pais, da criança e do adolescente. [...] E pra incentivar a política é que em todo pleito, a gente costuma trazer os candidatos para apresentarem as suas propostas. Inclusive, eu até anteriormente faço uma previa e instigo os funcionários: "Olha, você não está precisando de melhor atendimento na saúde, aproveite [...] É o momento! [...] Você não está com problema na questão de transporte? Essa é a hora!" [...] E eles tem feito isso [...]

Quando questionado sobre o que seria a Responsabilidade Social, se estratégia de gestão, se filantropia, marketing, o entrevistado colocou que:

> [...] Eu sei que é um pouco de cada coisa. Eu penso assim [...] Porque quando você começa a ter ação social e fazer essas ações, não vai deixar de ter algumas pessoas que vão dizer: "Não, estão fazendo isso só por marketing!" [...] Não deixa de ser marketing, sabe?! Mas eu acho que não haveria nenhum problema em ser marketing por isso. Não deixa de ser filantropia, não deixa de ser também um desencargo de consciência, não deixa de ser também um desejo de fazer [...]

E levanta uma questão dual da Responsabilidade Social Empresarial:

> [...] Então, eu acho que é necessário ajudar as pessoas. É importante que as empresas ajudem [...] É uma coisa que eu aprendi, e eu levo isso sempre [...] A empresa precisa ser uma coisa lucrativa para que possa ter as responsabilidades sociais, fiscais ambientais e etc. [...] A empresa que dá prejuízo, é um desastre para a sociedade, em todos os sentidos [...] Então, isso [*refere-se à busca exacerbada pelo lucro*] a princípio vai de encontro ao que a gente aprende na faculdade, mas infelizmente é isso. É o capital mesmo, é o lucro mesmo que move a humanidade. [...] Agora, depois de certo tempo, e também com a nossa consciência, com os nossos conceitos religiosos, a gente começa a ter necessidade de ter interferência nas famílias dos nossos funcionários, fica preocupado como é a moradia, como é o lar, como é o relacionamento. Então eu acho que isso é importante [...]

Para contribuir com a consolidação dos conceitos e práticas de Responsabilidade Social, a empresa participa de eventos e atividades esporádicas e financia projetos que apoiem o desenvolvimento da RSE. Como, por exemplo, a compra de lanches para todos os empregados na campanha Mc Dia Feliz da rede de *fastfood* Mcdonalds na unidade de Caruaru, campeã em vendas na ocasião da campanha no estado de Pernambuco, e a conscientização dos empregados quanto à importância do Hospital do Câncer Infantil do Agreste e da participação de todos em suas campanhas.

4.4.2.8 Comportamento Socioambiental da Lavanderia Mamute

A partir das sete categorias de análise propostas na ferramenta de avaliação dessa pesquisa, a Lavanderia Mamute mostra um Comportamento Socioambiental defensivo frente ao APL de Confecções do Agreste Pernambucano, como ilustrado na figura 27.

O comportamento defensivo empresarial nos temas analisados foi predominante, no entanto apenas na categoria Comunidade este comportamento apresentou-se de forma reativa. Observou-se a tendência de possível mudança do nível reativo para o defensivo, uma vez que a média empresarial 2,5 está no limiar desses dois níveis e pelo entendimento do entrevistado, de que poderia ser feito um trabalho mais eficaz voltado à comunidade do entorno.

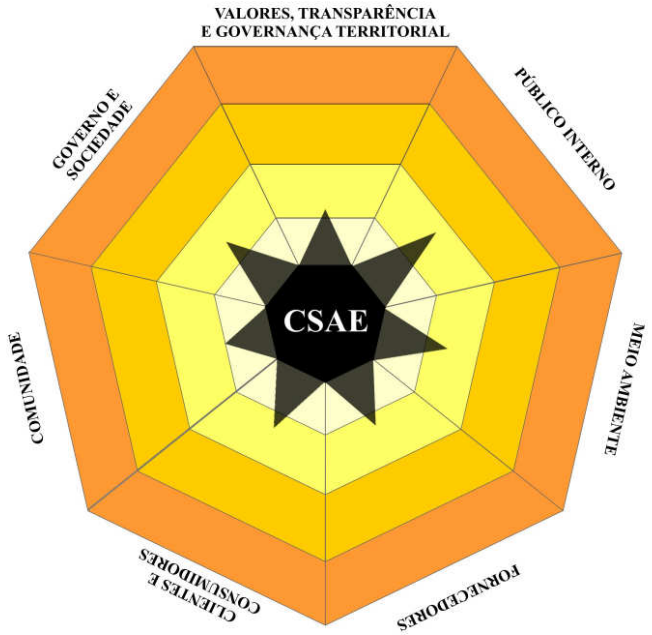

Figura 27: CSAE da Lavanderia Mamute.

Fonte: A autora.

O tema Público Interno na empresa caminha para a direção estratégica. Os demais temas estão em processo de consolidação de seus níveis comportamentais. As informações obtidas revelam certo nivelamento da Lavanderia Mamute em relação aos seus temas socioambientais e sua atual preocupação está com os temas Público Interno, Meio Ambiente e Governo e Sociedade.

4.4.3 Kikorum Jeans Wear

Fundada em 1986, a José Deoclécio do Nascimento – EPP, mais conhecida como a Kikorum Jeans Wear, está localizada em Caruaru/PE. Atua no APL de Confecções do Agreste Pernambucano nos segmentos de sua cadeia produtiva: Beneficiamento (lavagem e

tingimento) de tecidos, mais precisamente de jeans; Fabricação (indústria) de artigos de confecções; e Comércio (venda) de produtos próprios e terceirizados.

A empresa possui um site, o www.kikorum.com.br, e oferta quatro coleções por ano produzindo confecções entre calças, bermudas, saias e jaquetas, nos segmentos feminino e masculino, nas suas três lojas: uma loja de fábrica e outra loja no Pólo Comercial (ilustrada na figura 28), ambas em Caruaru, e uma loja no Santa Cruz Moda Center em Santa Cruz do Capibaribe, além de mais de 200 pontos de vendas em todo Brasil.

Figura 28: Loja da Kikorum Jeans Wear.

Fonte: Dados de Pesquisa.

A Kikorum Jeans pela sua própria denominação é uma empresa de pequeno porte que produz 14.000 peças por mês, com 90 empregados, conseguindo um faturamento anual em 2008, superior a 1.200.000,00 reais.

4.4.3.1 Valores, Transparência e Governança Territorial

O comportamento empresarial no tema Valores, Transparência e Governança Territorial se apresenta de modo reativo, a partir do somatório das respostas e dos critérios da ferramenta de avaliação proposta com média 2,50. Isso é evidenciado na ausência de divulgação dos valores organizacionais às suas partes interessadas, inclusive para seus funcionários. Segundo o entrevistado, a empresa participa de consultorias, em que estes valores organizacionais, como missão, visão, objetivos e outros, são trabalhados. No entanto, não há uma preocupação em disseminá-los para seus públicos de interesse.

A empresa afirma, por meio da resposta ao questionário 02, que está consciente da importância do diálogo e do engajamento dos *stakeholders* no desenvolvimento do APL de Confecções e estabelece canais de diálogo com os demais atores do APL estudado. O entrevistado ratifica que a empresa rege seu comportamento frente às questões trabalhistas

com base na CLT, e que não utiliza sistemas de gestão de normas certificadoras pelos fatores: custo e conhecimento de suas práticas.

Além disso, em sua política comercial em relação à concorrência dentro e fora do APL, a empresa afirma seguir práticas de preço comuns ao mercado, cumprindo a legislação vigente na busca por uma concorrência leal, de acordo com os pressupostos do IARSE (2007) e do Instituto Ethos (2007). Ainda, afirma que não trata da elaboração de balanço social ou qualquer outro relatório que demonstre os impactos sociais e ambientais empresariais.

4.4.3.2 Público Interno

Nesse tema com a média 2,50, o comportamento da Kikorum Jeans identificado foi reativo por suas ações estarem voltadas tão somente ao cumprimento da legislação vigente, e ao repasse de informações para seus empregados de modo a que estes realizem suas atividades produtivas. Ainda, a empresa não realiza pressão sobre os empregados envolvidos com as questões sindicais ou associativas.

O entrevistado afirma que a empresa busca eventualmente a participação dos empregados por meio de sugestões, quando o "[...] negócio está meio ruim [...]" e os problemas comprometem suas atividades. Os meios de comunicação mais usados são o quadro de avisos e correio eletrônico.

A Kikorum Jeans em suas políticas trabalhistas afirma respeitar a legislação que proíbe o trabalho de menores de 16 anos, contrapondo-se ao trabalho infantil e ao forçado (escravo), e a comportamentos discriminatórios, não só no seu ambiente interno, como também, com outros *stakeholders* do APL de Confecções.

O respondente declara em sua resposta no questionário 02 que mantém atividades de capacitação e desenvolvimento dos funcionários, considerando a aplicabilidade funcional. E que além do cumprimento da legislação vigente, a empresa procura estabelecer metas para o alcance de padrões de excelência em sua política de cuidado com a saúde, segurança e condições no local de trabalho. Inclusive o entrevistado coloca que a empresa transferirá em 2010 suas instalações físicas para o Distrito Industrial de Caruaru e, dessa forma, o ambiente de trabalho irá melhorar consideravelmente.

Em seu depoimento, o entrevistado ratifica a atuação de um técnico de segurança do trabalho na empresa e o uso e orientação de EPI em palestras internas. E afirma, também, que a empresa contrata estagiários, principalmente no período no qual a produção aumenta e

precisam ser contratados novos empregados, então há uma preferência para os ex-funcionários.

4.4.3.3 Meio Ambiente

Quanto ao gerenciamento dos impactos ambientais oriundos de seus processos produtivos, a Kikorum Jeans afirma produzir estudos, conforme exigência legal, no intuito de implantar ações preventivas no que se refere a danos à saúde e a risco de segurança de seus empregados.

Foi inquirido ao entrevistado se a empresa faz algum tipo de ação voltada à preservação do meio ambiente. E sua resposta foi categórica: “Não! Ação nenhuma! A gente faz de acordo com o que exigem da gente [...] Por exemplo, o CPRH exige o tratamento de resíduos e efluentes, daí a gente pega e faz”.

Segundo o entrevistado, está no planejamento da empresa implantar a coleta seletiva de resíduos quando suas instalações estiverem no Distrito Industrial da localidade. Ainda, sem alterar o seu padrão tecnológico atual, a empresa procura reduzir o consumo de energia elétrica, instalando nas máquinas equipamentos de reduzem o consumo de energia elétrica (em 50%), e de produtos químicos, e minimizar suas entradas e saídas por meio de implantação de processos adequados a destinação de resíduos produtivos.

A empresa participa com outros *stakeholders*, como a ACIC, o SEBRAE-PE e o SINDVEST-PE, de discussões sobre a questão ambiental no APL de Confecções do Agreste. Desse modo, seu comportamento relativo ao tema Meio Ambiente é reativo (média 1,88).

4.4.3.4 Fornecedores

Sua avaliação e seleção se baseiam em transparência e fatores comerciais, como qualidade, preço e prazo, para os fornecedores de igual e menor porte, não privilegiando aqueles em seu processo produtivo. O entrevistado não vê aplicação na empresa e no APL de políticas de combate ao trabalho infantil e forçado (escravo) ou que respeitem os direitos humanos, e tenham uma conduta ambientalmente responsável. Isso evidencia um comportamento altamente reativo no tema Fornecedores com média 1,25 de acordo com as respostas ao questionário 02.

4.4.3.5 Clientes e Consumidores

Como base de um comportamento reativo empresarial no tema Clientes e Comunidade (média 1,67), a Kikorum Jeans preocupa-se com as exigências legais em defesa do consumidor, direcionando sua política comercial apenas para o volume de vendas e resultados financeiros, conforme os preceitos do IARSE (2007) e do Instituto Ethos (2007).

Outros fatores que ratificam o comportamento empresarial reativo é a ausência no trato do subtema Gerenciamento de Danos Potenciais dos Produtos e Serviços e de Excelência no Atendimento, e a preocupação com a conformidade legal. Um exemplo disso é a atendimento das normas legais nas etiquetas individuais de peças produzidas nas quais existe a composição das confecções, que não está presente nos catálogos de produtos. Nestes, consta o número do telefone de contato para quaisquer esclarecimentos, uma vez que a empresa não possuía na ocasião um Sistema de Atendimento ao Consumidor.

4.4.3.6 Comunidade

O comportamento da Kikorum Jeans em relação à Comunidade do seu entorno é reativo, sendo visto em suas respostas ao questionário 02 e na sua média 0,63, ao afirmar que o conhecimento das atividades de organizações locais é superficial, e que não trata de assuntos como envolvimento e financiamento em ações sociais, procurando tomar medidas corretivas em resposta as suas reclamações, como no depoimento do entrevistado:

> [...] hoje a gente não tem nenhum problema não com a comunidade. Já chegou a ter anteriormente, mas a gente foi se adequando, foi procurando solucionar [...] A partir do momento que [...] se a empresa começar a prejudicar a comunidade, daí a gente participa sim [*dos problemas da comunidade*]

4.4.3.7 Governo e Sociedade

A Kikorum Jeans afirma não tratar de assuntos relacionados a contribuições para campanhas políticas, a práticas Anticorrupção e Antipropina, a liderança e influência social. A empresa não incentiva a discussão sobre a cidadania dos seus empregados nem participa da resolução dos problemas da localidade. Foi perguntado ao entrevistado o que ele entende por Responsabilidade Socioambiental Empresarial e ele respondeu que:

> [...] Eu acho que é um pouquinho da cada item desse que você falou [*estratégia de gestão, filantropia, marketing social*] [...] Tanto é filantropia, porque está fazendo, ajudando a um [...] É um marketing também que você tem dentro da empresa [...] É um pouco de cada um, desses item que você falou.

Seu apoio a projetos governamentais limita-se ao pagamento de impostos. Tudo isso evidencia o comportamento reativo da empresa nas questões relacionadas ao tema Governo e Sociedade. Suas respostas resultaram na média 1,25.

4.4.3.8 Comportamento Socioambiental da Kikorum Jeans

O Comportamento Socioambiental da Kikorum Jeans em sua atuação no APL de Confecções do Agreste Pernambucano, representado na figura 29, é Reativo em todas as categorias analisadas nesse trabalho.

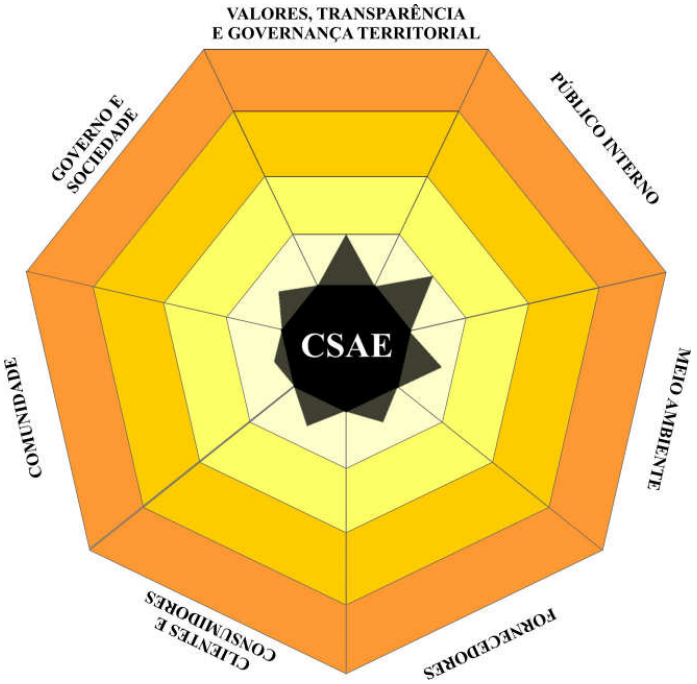

Figura 29: CSAE da Kikorum Jeans Wear.

Fonte: A autora.

Os temas Valores, Transparência e Governança Territorial e Público Interno são os que estão melhor posicionados, pois estão no limiar entre os níveis reativo e defensivo. Não obstante, o tema Comunidade é o que a empresa demonstra menos preocupação socioambiental, uma vez que possui média 0,63.

4.4.4 Iska Viva

A Praia Norte Confecções Ltda., conhecida como Iska Viva, foi fundada em 1984 e se situa no município de Santa Cruz do Capibaribe/PE. Sua atuação no APL de Confecções do Agreste perpassa pelos segmentos da cadeia produtiva: indústria (fabricação) e comércio (venda) de artigos para moda praia, especializando-se nesse segmento desde 1998.

Sua produção está direcionada para confecções de praia e banho, como biquínis, maiôs e sungas, e acessórios em malha, como saídas de banho (cangas), shorts e vestidos. A Iska Viva possui site: www.iskaviva.com.br e uma loja de fábrica em Santa Cruz do Capibaribe, ilustrada na figura 30, e outra em Caruaru.

Figura 30: Loja da Iska Viva.

Fonte: Dados de Pesquisa.

A Iska Viva identificou-se, conforme o Cadastro Sincronizado Nacional do Ministério da Fazenda, como uma empresa de pequeno porte, contando com 30 empregados que produzem em torno de 20.000 peças por mês e teve em 2008 um faturamento superior a 240.000,00 reais. A empresa se diferencia no APL de Confecções por suas confecções serem exportados desde 2000 para os Estados Unidos e Europa, principalmente Espanha e França, e por sua participação em feiras internacionais com o apoio da APEX (KOVACS et al., 2007).

4.4.4.1 Valores, Transparência e Governança Territorial

A empresa demonstra um comportamento reativo quanto a Valores, Transparência e Governança Territorial, uma vez que tem uma média 2,14 nesse tema. A Iska Viva afirma não tratar de assuntos relacionados a compromissos éticos, a diálogo e engajamento dos *stakeholders*, e a balanço social. Além da ausência da disseminação de seus valores

organizacionais, a Iska Viva faz distinção entre as políticas comerciais relacionadas à concorrência dentro e fora do APL de Confecções.

Por ser reativa as pressões legais e de seus *stakeholders*, a empresa afirma seguir internamente ao APL práticas comuns de mercado, procurando ter um posicionamento leal frente à concorrência. Como a exigência dos mercados externos ao APL é maior, a Iska Viva assume um compromisso público de combate à concorrência desleal, discutindo sobre o assunto com outros atores, como associações de classe, sindicatos e câmaras setoriais, consoante as preceitos do IARSE (2007) e do Instituto Ethos (2007).

4.4.4.2 Público Interno

A Iska Viva apresenta comportamento defensivo junto ao tema Público Interno (média 3,57). Sua resposta ao questionário 02 quanto a sua gestão participativa está na disponibilização de informações internas e treinamento para os empregados para que possam compreendê-las e as analisar. Ainda, a empresa afirma que procura não exercer pressão sobre as relações entre os seus empregados e seus órgãos representativos, como associações de classe e sindicatos.

Em sua política trabalhista, o representante Iska Viva afirma que valoriza as competências dos empregados, estimulando-os através de remuneração e de investimento no seu desenvolvimento profissional, através de treinamento e capacitação contínuos, visando a aplicabilidade em sua função atual. E se declara, informalmente, ser contra comportamentos discriminatórios no seu ambiente interno.

O comportamento defensivo ainda se encontra em reação as pressões dos *stakeholders*, no entanto, já começa a dar mostras de iniciativas socioambientais. Mesmo tendo um comportamento defensivo no tema público interno, uma evidencia de sua reatividade, é a preocupação tão somente em respeitar a legislação brasileira quanto à proibição ao trabalho de menores de 16 anos, sem se envolver com projetos voltados ao desenvolvimento dos filhos dos funcionários ou das crianças da comunidade do seu entorno.

E também ao afirmar que seus cuidados com a saúde, a segurança e as condições de trabalho seguem rigorosamente as obrigações legais com planejamento para o alcance de padrões de excelência.

4.4.4.3 Meio Ambiente

O comportamento reativo da empresa repete-se no tema Meio Ambiente, com a média 0,63. Além da preocupação com a conformidade legal, a reatividade no tema justifica-se também pela ausência do trato de assuntos relacionados aos subtemas compromisso com a melhoria da qualidade ambiental; educação e conscientização ambiental; e gerenciamento dos impactos sobre o meio ambiente e do ciclo de vida do produto e serviços.

Quanto à minimização de suas entradas e saídas, a Iska Viva preocupa-se tão somente com a redução do consumo de energia elétrica, de água e de produtos químicos tóxicos, sem alterar seu padrão tecnológico atual, e com a implantação de processos adequados para o descarte de resíduos produtivos.

4.4.4.4 Fornecedores

Suas avaliação e seleção de fornecedores seguem seu comportamento reativo (com média 1,25) como em outros temas. Isso é justificado devido à empresa não tratar de assuntos como o trabalho infantil e o forçado (escravo) na cadeia produtiva do APL de Confecções do Agreste, nem fazer distinção entre fornecedores de igual ou menor porte, baseando-se numa política comercial transparente com relações contratuais a partir de critérios de mercado, como qualidade, preço e prazo.

4.4.4.5 Clientes e Consumidores

Em sua política de comunicação comercial, a Iska Viva afirma que procura atuar de forma a cumprir a legislação de defesa do consumidor, mantendo suas estratégias voltadas ao volume de vendas e aos resultados financeiros. Além disso, não trata do gerenciamento de danos potenciais dos produtos e serviços e de excelência no atendimento. Isso posto, torna-se evidente seu comportamento reativo diante do tema Clientes e Consumidores reafirmado a partir de suas respostas no questionário 02, formadoras de sua média 2,5.

4.4.4.6 Comunidade

De acordo com a aplicação das respostas empresariais junto à ferramenta de avaliação proposta nesse trabalho, a Iska Viva em suas relações com a comunidade do seu entorno mantém seu comportamento reativo com média 1,88.

O respondente afirma que até a presente pesquisa, a empresa não tinha tratado do gerenciamento de seus impactos na comunidade local, conhecendo superficialmente as

atividades de organizações comunitárias, não-governamentais e equipamentos públicos, como creches e postos de saúde. Em resposta a solicitações de *stakeholders* do APL de Confecções, a empresa faz doações de produtos e recursos financeiros (verba variável), e cede suas instalações para ações sociais pontuais.

4.4.4.7 Governo e Sociedade

A Iska Viva prima por práticas anticorrupção e antipropina no trato com agentes públicos, evitando o seu favorecimento por meio de procedimentos internos informais. Ainda, ratifica que exerce sua liderança social, participando de comissões e grupos de trabalho para a promoção dos interesses específicos do seu ramo segmento setorial.

O entrevistado não vê aplicação do subtema contribuições políticas na empresa. Para a consolidação das práticas da Responsabilidade Social no APL de Confecções do Agreste, a empresa contribui de forma esporádica na realização de eventos, atividades ou projetos sociais governamentais, apresentando um comportamento defensivo no tema Governo e Sociedade, com média 3,33.

4.4.4.8 Comportamento Socioambiental da Iska Viva

As sete categorias analisadas refletem o Comportamento Socioambiental Reativo da Iska Viva em sua atuação no APL de Confecções do Agreste Pernambucano como ilustrado na figura 31.

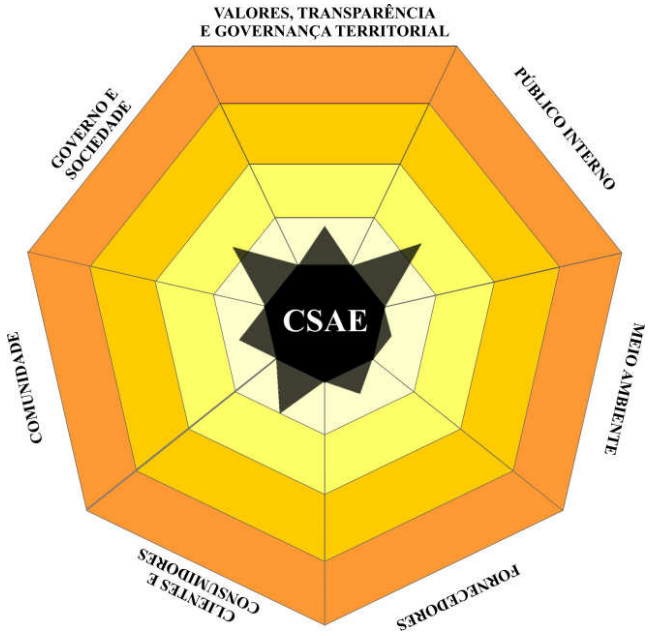

Figura 31: CSAE da Iska Viva.

Fonte: A autora.

Observou-se que os temas Público Interno e Governo e Sociedade estão se consolidando no nível socioambiental defensivo, ao passo que os temas: Valores, Transparência e Governança Territorial, Meio Ambiente, Fornecedores e Comunidade estão muito incipientes no nível reativo. Merece destaque o tema Clientes e Consumidores, pois se encontra no limiar entre os níveis reativo e defensivo.

4.4.5 Adágio Jeans Wear

Fundada em 1989, a Mamute Confecções Ltda. conhecida também por seu nome fantasia Adágio Jeans Wear está localizada no município pernambucano de Toritama, ilustrada na figura 32. Essa média empresa (de acordo com o Cadastro Sincronizado Nacional do Ministério da Fazenda) atua no APL de Confecções do Agreste nos segmentos de indústria (fabricação) e comércio (venda) de artigos em confecção, como bermudas, calças, saias e vestidos, principalmente em jeans, nos segmentos masculino, feminino e esportivos.

Figura 32: Loja da Adágio Jeans Wear.

Fonte: Dados de Pesquisa.

A Adágio Jeans possui 120 empregados, dos quais 1 está envolvido em ações sociais voluntárias da empresa. Sua produção mensal é de 35.000 peças, obtendo um faturamento em 2008 superior a R$ 2.400.000,00. A empresa possui mais de 600 pontos de vendas multimarcas nas principais cidades brasileiras, uma loja de fábrica e uma loja virtual no site empresarial: www.adagiojeanswear.com.br.

Além da marca Adágio, considerada Premium pela empresa (uma vez que as peças mais elaboradas atingindo 40% da produção total), outra marca comercializada na empresa é a

Zagnetron (60% da produção total) com vendas mais direcionadas às feiras da sulanca realizadas no APL de Confecções do Agreste (GBL JEANS, 2008a).

4.4.5.1 Valores, Transparência e Governança Territorial

Mesmo o entrevistado afirmando na resposta ao questionário 02 que não vê os compromissos éticos empresariais, a Adágio Jeans possui seus valores organizacionais, como visão e metas, que são divulgados entre os colaboradores internos e seus clientes. Sua política trabalhista é regida pela CLT e pelas suas normas ou regulamento interno, não utilizando sistemas de gestão a partir de normas certificadoras.

O entrevistado não vê aplicação do subtema diálogo e engajamento das partes interessadas, nem dos subtemas balanço social, e relações de concorrência externa na empresa e no APL. Em sua política de relacionamento com os concorrentes internos, a empresa afirma que segue preços e práticas comuns de mercado, tendo um posicionamento leal frente à concorrência. Por tudo isso, o comportamento da Adágio Jeans relacionado ao tema Valores, Transparência e Governança Territorial é reativo, apresentando média do somatório de respostas 1,43.

4.4.5.2 Público Interno

No tema Público Interno, a Adágio Jeans apresenta um comportamento defensivo e, segundo suas respostas ao questionário 02 e a ferramenta de avaliação dessa pesquisa, possui média 3,57. Esse comportamento é observado em suas políticas e relações com seus empregados. Seguindo os pressupostos do IARSE (2007) e do Instituto Ethos (2007), a empresa afiança que disponibiliza informações internas e treinamento para que a gestão seja mais participativa, acolhendo sugestões dos funcionários.

O entrevistado afirma que a empresa não faz diferenças entre seus colaboradores, que contrata terceirizados temporários para os meses de maior produção e vendagem e que os estimula por meio de remuneração e do seu desenvolvimento profissional, por meio de capacitação contínua para os colaboradores, independentemente da aplicabilidade em suas funções. Um exemplo disso é o custeio de cursos de graduação e pós-graduação para os funcionários.

A empresa não exerce pressão sobre os funcionários em suas relações com sindicatos e associações de classe e respeita a legislação vigente quanto à proibição do trabalho infantil

(para menores de 16 anos). O entrevistado menciona a dificuldade da empresa em contratar estagiários, uma vez que as faculdades ficam em outras cidades do entorno, então os candidatos acabam não vindo por conta do deslocamento, da distância.

Foram esclarecidas pelo entrevistado as condições físicas do ambiente de trabalho:

> [...] Assim, é muito bom [*o ambiente físico da empresa*]. Tanto é que os proprietários se preocupam muito com a parte física, eles tão sempre [...] Agora recente terminamos uma obra que foi a ampliação da fábrica [...] Então, desde lavatório de mão a banheiros de boa qualidade, de chuveiro, piso [...] Assim, os proprietários não constroem algo que seja temporário, que de fato seja fixo por muito tempo e com qualidade [...]

A Adágio Jeans possui um responsável pela segurança do trabalho e conscientização dos funcionários para a utilização de Equipamentos de Proteção Individual, como relata o entrevistado:

> [...] Hoje é [*o responsável pela segurança do trabalho*] contratado da empresa mesmo, ele trabalha como um funcionário da empresa constante [...] Incentiva o uso de EPI, mas há uma resistência grande não utilizar, [...] mas esse responsável está constantemente fiscalizando. [...] Porque à medida que a fábrica deixa de está vendo isso, o funcionário, ele vai está sujeito a acidentes de trabalho, que vai afastar ele do trabalho [...]

A Adágio Jeans não trata do assunto valorização da diversidade e do combate formal a comportamentos discriminatórios no ambiente de trabalho.

4.4.5.3 Meio Ambiente

Até a coleta de dados dessa pesquisa, a Adágio Jeans não realizava alguma ação ambiental, tão pouco tratava ou via aplicação do tema Meio Ambiente em suas políticas organizacionais. Uma vez que a pontuação empresarial nesse tema foi nula (não marcou algum ponto), então não apresentou comportamento socioambiental frente ao meio ambiente. Segundo o entrevistado, há um projeto para 2010 voltado à implantação da coleta seletiva com a educação e conscientização dos empregados para o seu uso.

4.4.5.4 Fornecedores

Em sua política de seleção e avaliação de fornecedores, a Adágio Jeans Wear assegura negociar de forma transparente com bases contratuais em critérios de mercado, como qualidade, preço, prazo e logística. O entrevistado evidencia em seu depoimento a influência e a preocupação com os critérios comerciais, principalmente a logística, na preferência dos fornecedores locais de igual ou menor porte:

> [...] Os critérios são pela compra e venda. [...] É preço, é entrega, logística [...] Na verdade, hoje as empresas que tão aqui na região, elas são bem interessantes por conta da logística [...] Estamos bem distantes dos centros produtores de matéria-prima [...] Então, à medida que se formam novas indústrias voltadas para matéria-prima de fornecimento, então sempre se dá preferência a elas. Porque mesmo que ela não tenha um preço tão competitivo, mas ela vai ter a logística [...] Vai estar perto de mim um pouquinho mais rápido a matéria-prima que procurar em outros centros [...]

A empresa mantém comportamento reativo diante desse tema com média 1,25 justificado pela preocupação legal e pela não aplicação dos subtemas trabalho infantil e forçado (escravo) na cadeia produtiva do APL de Confecções do Agreste em suas políticas junto a fornecedores.

4.4.5.5 Clientes e Consumidores

A empresa também apresenta um comportamento reativo no tema Clientes e Consumidores e sua média está em 0,83 de acordo com a ferramenta de avaliação proposta. A reatividade é observada na preocupação em seguir a legislação vigente com relação à composição e ao uso contarem na etiqueta dos produtos, e na não aplicação de políticas de comunicação comercial e de gerenciamento de danos potenciais dos produtos e serviços e de excelência no atendimento em seus procedimentos junto aos clientes e consumidores.

Além disso, em materiais promocionais, a Adágio Jeans informa o telefone de contato, correio eletrônico e site oficial para quaisquer esclarecimentos, sem, contudo, não ter um Serviço de Atendimento ao Consumidor. O entrevistado afirma que a empresa realiza pesquisa de satisfação com os clientes, mas não informou sua periodicidade.

4.4.5.6 Comunidade

Com média 1,25, a Adágio Jeans atua de forma reativa com relação à Comunidade do seu entorno, faz doações de produtos e recursos financeiros, pois conhece superficialmente as atividades e ações sociais de organizações comunitárias e não-governamentais, equipamentos públicos, como creches e escolas.

Essa superficialidade é justificada pelo entrevistado por ser comum em municípios nordestinos a descontinuidade de programas sociais entre governos e o isolamento do poder público em relação aos demais atores locais:

> [...] É que na verdade é comum no Nordeste e em Pernambuco a cada nova gestão, não se vê o gestor que está lá na prefeitura e sim o partido que se está, então [...] É muito enraizado aqui no interior [*do Estado*] [...] Então quando se tem aquela gestão que de fato tem um projeto social e começa a concretizar

> daí na próxima gestão essa parte fica faltando. Mas quando o próprio gestor, lá, municipal, se isola das empresas, não se consegue chegar junto [...]

Foi perguntado ao entrevistado se a empresa recebeu alguma reclamação ou sugestão sobre suas atividades nos últimos três anos. O entendimento do entrevistado é de que a comunidade do entorno empresarial tem certa neutralidade quanto as suas atividades, uma vez que boa parte dos trabalhadores e ocupados vem de municípios circunvizinhos apenas para o trabalho diurno, sendo evidenciado isso em seu depoimento:

> [...] Não. Nem sugestão, nem reclamação. [...] É porque a cidade [*Toritama*], ela é bem [...] Hoje ela é uma cidade que não é nem mais uma cidade dormitório [...] Ela é uma cidade de fato industrial [...] As pessoas dormem em outras cidades ao entorno dela e vem trabalhar aqui [...]

A empresa não pratica alguma ação social nem incentiva o trabalho voluntário de seus funcionários, sendo relatado sobre isso que: “[...] O que existe é algo isolado de cada funcionário mesmo, ele faz particularmente, mas que a empresa incentive mesmo, não”.

4.4.5.7 Governo e Sociedade

Nas suas práticas anticorrupção e antipropina, a empresa evidencia sua postura, principalmente aos seus colaboradores, quanto à proibição de favorecimento de agentes públicos. Ao financiar partidos e campanhas políticas locais, a Adágio Jeans Wear limita-se aos parâmetros legais vigentes. Com relação à discussão de propostas de candidatos e partidos locais e de gestão participativa comunitária, a empresa, conforme o depoimento do entrevistado: “[...] É bem aberta em relação a isso [...] está aberta a qualquer candidato a vir explanar suas idéias [...] E aí os próprios funcionários que tirem suas conclusões e tenha seu voto bem individual”.

Os membros da direção da Adágio Jeans exercem sua cidadania a partir do seu envolvimento na articulação, viabilização e fortalecimento do diálogo com outras empresas e demais *stakeholders* do APL de Confecções do Agreste, como associações de classe e autoridades públicas, visando propostas de caráter socioambiental para a localidade. O que se torna um contra-senso, já que o tema Meio Ambiente, analisado anteriormente, não é desenvolvido internamente a empresa.

Outra contradição observada foi que embora, internamente, a empresa não pratique alguma ação social relacionada a órgãos e equipamentos públicos, enfatizado no tema Comunidade, ela participa da elaboração, execução, controle e avaliação de políticas públicas locais, como afirma o respondente do questionário 02. Mesmo com essas contradições, de

acordo com as respostas dadas pela empresa e analisadas através da ferramenta de avaliação, o comportamento da Adágio Jeans relacionado ao tema Governo e Sociedade é estratégico, com nota 5,83.

4.4.5.8 Comportamento Socioambiental da Adágio Jeans

Apesar da heterogeneidade de condutas nas sete categorias analisadas, verificou-se a predominância do Comportamento Socioambiental Reativo na Adágio Jeans Wear, ilustrado na figura 33. Merecem destaque os temas: Público Interno (nível defensivo) e Governo e Sociedade (nível estratégico).

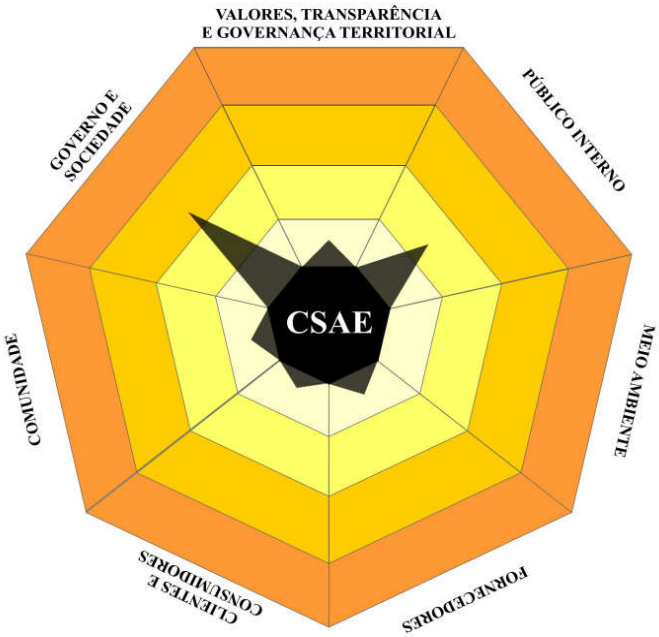

Figura 33: CSAE da Adágio Jeans Wear.

Fonte: A autora.

Dentre os temas reativos destacam-se: o Meio Ambiente que não é tratado internamente pela empresa, e o Clientes e Consumidores, que também é pouco explorado. Os demais temas estão em processo de consolidação do nível reativo.

4.4.6 DTS Jeans Wear

A Ditus Indústria e Comércio de Confecções Ltda., conhecida como Ditus Jeans, foi fundada em 1991 e se localiza no município de Surubim/PE, atuando nos segmentos de indústria (fabricação) e comércio (venda) de confecções masculinas e femininas, principalmente em jeans, na loja de fábrica e em suas lojas nas cidades de Toritama (ilustrada na figura 34) e Santa Cruz do Capibaribe, além de ser vendida em 150 lojas multimarcas no nordeste brasileiro.

Figura 34: Canais de Comercialização da DTS Jeans Wear.

Fonte: GBL JEANS (2008b) e dados de pesquisa.

Em 2008, ao assumir nova imagem da marca institucional, passou a ser chamada de DTS Jeans Wear, para a consolidação de um ciclo de mudanças organizacionais que consumiu 1 milhão de reais em investimentos (GBL JEANS, 2008b). A DTS Jeans apresentou-se como pequena empresa e possui 42 empregados, que produzem mensalmente 6.000 peças e totalizam um faturamento em 2008 superior a 600.000,00 reais.

4.4.6.1 Valores, Transparência e Governança Territorial

A DTS Jeans está em processo de mudanças organizacionais que irão tornar formais seus valores e compromissos éticos, como afirmou o seu representante, que são repassados aos colaboradores empresariais de forma verbal em reuniões e encontros. Mesmo assim, a empresa procura em sua cultura organizacional repassar valores de respeito ao ser humano e tratamento igualitário a todos, como evidenciado no depoimento do entrevistado:

> [...] eu tratar as pessoas bem, na minha concepção é uma obrigação minha enquanto cidadão, enquanto ser humano. Nós temos uma cultura muito forte aqui dentro e o interessante é que ela funciona extraordinariamente. [...] Um funcionário aqui não levanta a voz para falar com os outros, se ele fizer da

> mesma hora ele vai ser repreendido, [...] a gente chama o cara aqui e diz que ele tem que se adequar, ele precisa ter respeito pelo ser humano que está do lado dele. [...] Sempre a gente tem oportunidade de conversar com os funcionários, de que antes do cara ser um profissional ele é um ser humano e tem que ser tratado como tal [...] Se eu gosto de ser respeitado, eu tenho obrigação de respeitar. Então é aquela história: o que eu não quero para mim, eu não desejo nem faço para ninguém. [...] Então, a gente procura disseminar dentro da empresa essa questão da boa conduta, do respeito mútuo, das atenções para com o outro, da educação [...]

Além desses compromissos organizacionais, a empresa baliza suas políticas trabalhistas pela legislação vigente brasileira e por seu regulamento interno, tendo consciência da importância do diálogo e engajamento das partes interessadas. Para que pudesse melhorar a comunicação de seus impactos socioambientais a essas partes, buscou dissociar seu segmento de lavanderia da indústria e confecção, como nos informa o entrevistado:

> [...] Nós tínhamos uma composição em termos de empresa, aonde a gente absorvia uma lavanderia. [...] Aí, exatamente para podermos dimensionar isso [*os impactos socioambientais*], quantificar, mensurar, enfim, avaliar e ver como está o andamento da situação, a gente separou [...] Então, tiramos a lavanderia de dentro da confecção [*da área de indústria*], criamos uma empresa à parte, [...] formal, com tudo que a lei exige, de maneira que a gente possa estar inserido dentro desse contexto todo [...] inclusive, a gente vai prestar serviço para terceiros, que antes só fazia para nós [...]

Suas práticas de concorrência são diferenciadas em suas relações dentro e fora do APL de Confecções do Agreste. Internamente, a empresa segue preço e práticas de concorrência comuns ao mercado, de acordo com as normas legais. Fora do APL, procura seguir as regras declaradas contra a concorrência desleal, instituída por órgãos de governança formais. Isso posto, a DTS Jeans apresenta conforme os dados analisados um comportamento defensivo quanto ao tema Valores, Transparência e Governança Territorial, com média 3,93.

4.4.6.2 Público Interno

A empresa afirma ter consciência da importância do diálogo e engajamento das partes interessadas, como por exemplo, com os empregados. O entrevistado declara que a DTS Jeans está aberta a críticas e sugestões dos seus colaboradores, utilizando-as em seu planejamento organizacional; elas são difundidas em quadros de aviso e reuniões mensais para tratar dos problemas operacionais e de relacionamento interpessoal:

> Nós fazemos uma reunião mensal, onde a gente faz uma “lavagem de roupa suja”, e a gente junta todos os itens que estão em dificuldades [...] Os gargalos de produção, os relacionamentos, enfim, e periodicamente a gente faz o processo de avaliação, e ai é mais a parte de diretoria, quando a gente tem

> aquelas questões interpessoais, onde a gente atua rapidamente, não espera a reunião do dia [...]

Além disso, o entrevistado esclarece o reconhecimento às sugestões dos funcionários:

> Nós temos um contato muito bom com os funcionários [...] Temos alguns programas internos que são legais, como por exemplo, tem o que a gente chama de "idéia iluminada" [...] Nele, qualquer funcionário que dê uma sugestão e que ela possa de fato ser colocada em prática, e essa sugestão possa melhorar, adicionar, enfim, alterar para melhor o funcionamento da empresa, ele tem um bônus de 20% sobre sua gratificação salarial [...]

Em sua política trabalhista, a empresa não opera com funcionários temporários, sendo todo o corpo funcional fixo, isso se justifica, segundo o entrevistado, pela dificuldade de encontrar mão-de-obra qualificada na localidade. Seu posicionamento está para a valorização das competências dos empregados através de remuneração e de desenvolvimento profissional voltado a bolsas de estudo em cursos independentemente de sua aplicabilidade na função atual dos empregados beneficiados. Isso é confirmado no depoimento do entrevistado a seguir:

> [...] Nós temos uma entidade aqui chamada ACIASUR da qual eu faço parte, hoje como presidente [...] E a gente trás uma proposta de capacitação em todos os segmentos, e sempre que tem alguma coisa voltada para a confecção a gente manda os funcionários [...] Além disso, a gente tem um programa aqui que trata exatamente da questão da erradicação do analfabetismo [...] Hoje nós não temos nenhum analfabeto em nossa empresa [...] Estimulamos cada funcionário que estuda [...] Ele tem um bônus no seu salário mensalmente [...] Então, ele apresenta a freqüência, com a declaração do ensino do qual ele freqüenta, que está regularmente matriculado e freqüentando, e mensalmente ele tem uma ajuda de custo [...] Os cursos superiores nós pagamos 50% das despesas que os funcionários tem para cursar [...]

A DTS Jeans respeita a legislação brasileira, relacionada ao trabalho de menores de 16 anos e discute internamente a importância da educação e as consequências do trabalho infantil. Mesmo não possuindo política formal de promoção à diversidade, afirma ser contra comportamentos discriminatórios no seu ambiente interno e no trato com demais *stakeholders* no APL.

A empresa não exerce pressão sobre os empregados quanto ao seu relacionamento com sindicatos e associações de classe, oferecendo liberdade para que essas entidades atuem no local de trabalho e disponibiliza ainda informações estratégico-financeiras para subsidiar as discussões e manter um canal de comunicação aberto entre *stakeholders* do APL de Confecções.

Quanto aos cuidados com a saúde, a segurança e condições no local de trabalho, a DTS Jeans cumpre rigorosamente as obrigações legais, tendo um planejamento para o alcance de padrões de excelência. O entrevistado esclarece detalhes sobre o ambiente de trabalho:

> [...] Quando nós construímos esse prédio [*sede da empresa*], a gente fez uma proposta muito grande em todos os aspectos, [...] o corpo de bombeiros faz fiscalização, inclusive acho que em Surubim, Surubim não, na região todinha aqui, eu acho que é a única empresa que tem hidrante, tem sistema de incêndio e tal, tudo já projetado, é a nossa empresa [...] Tem também a questão da luminosidade, da ventilação, enfim, procuramos dar aos funcionários a melhor condição de trabalho possível, a gente sabe que isso é uma troca, quanto mais fazemos por eles, mais eles vão fazer por nós [...] E eu só acredito num negócio quando é bom no mínimo para duas pessoas [...] Quando ganha todo mundo. O negocio que só um ganha eu não acredito nele [...] Essa é minha visão de negocio [...]

Ainda, foi inquirido ao entrevistado sobre a existência de um responsável pela segurança no trabalho. Ele ratificou e mencionou a utilização de Normas Regulamentadoras de Segurança e Saúde do Trabalho e o uso do EPI:

> [...] Nós temos o programa PCMSO [*Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional*], que funciona com o médico na empresa [...] Medicina ocupacional [...] e tem o programa de riscos, o PPRA [*Programa de Prevenção de Riscos Ambientais*]. Anualmente a gente renova, o engenheiro vem aqui e faz avaliação, e vê a questão da área de tudo e tal, faz as orientações de correções [...] A gente disponibiliza todos os EPIs [...] E onde é obrigado, ficamos em cima [...] o funcionário quando é pego sem a utilização do EPI ele é advertido, e na segunda vez ele é posto para fora por justa causa.

O comportamento defensivo em relação ao tema Público Interno, com média 4,64, também fica evidente com o interesse da DTS Jeans em participar de pesquisas de avaliação como o Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho, como o entrevistado ratifica:

> [...] Temos uma relação muito boa com os funcionários, inclusive já participamos do prêmio SESI, aquele da qualidade total do trabalho, que eles estão sempre em contato com a gente, participando na empresa [...] Aquilo é bom, parecido com o trabalho que você está propondo [...] Ele serve para nos orientar. Nós passamos pelo processo de avaliação, onde se tem avaliação dos funcionários em vários itens [...] tem a avaliação da própria direção da empresa em relação ao que é que nós achamos e tem a avaliação dos técnicos, que são os coordenadores do programa. [...] Então no final sai um trabalho e eles divulgam o resultado individualmente, para que a gente possa ter como referência, e fazer um trabalho [...]

4.4.6.3 Meio Ambiente

O comportamento reativo da DTS Jeans no tema Meio Ambiente, apresentando média 2,50, é visto nas respostas ao questionário 02 e, também, na ausência do trato da empresa no subtema compromisso com a melhoria da qualidade ambiental.

A empresa afirma desenvolver ações educativas ambientais e treinamento de seus colaboradores em resposta à pressão de *stakeholders* governamentais. O entrevistado esclarece que a empresa está desenvolvendo para 2010 um planejamento ambiental voltado à conscientização organizacional para questões como as do meio ambiente:

> [...] É um planejamento para 2010, que vamos incluir todas essas ações de planejamento [...] em 2010 exatamente quando a gente começa a dar uma conscientização geral [...] não só que a direção tenha essa consciência, mas queremos envolver todo mundo [...] criar a mentalidade dentro da empresa dessa necessidade hoje da gente estar ecologicamente correto, enfim, agredirmos menos e tratar da melhor maneira possível o meio ambiente, ate porque a nossa lavanderia já vai estar nesse processo [...] Então, vamos desenvolver isso na lavanderia por obrigação, pela necessidade de lei [...] e aí vamos passar para cá, mas sem a necessidade de lei, que seja uma coisa consciente [...]

Além disso, em seu gerenciamento de impactos de sua atividade no meio ambiente, a empresa diz produzir estudos conforme as exigências legais, direcionando suas ações preventivas aos possíveis danos à saúde e riscos à segurança no trabalho. Para prevenir e reduzir danos ambientais e otimizar processos sem, contudo, alterar seu padrão tecnológico, a DTS Jeans procura reduzir o seu consumo de energia elétrica, de água e de produtos químicos tóxicos e matérias-primas.

4.4.6.4 Fornecedores

A política de seleção e avaliação de fornecedores da DTS Jeans apresenta-se reativa (média 0,63), uma vez que procura seguir a legislação vigente e não aplica em suas políticas formais a erradicação do trabalho infantil e forçado (escravo) na cadeia produtiva do APL de Confecções do Agreste. Além disso, a empresa negocia com transparência com seus fornecedores (de igual ou menor porte), no entanto apenas com base em critérios comerciais. Isso fica evidente no depoimento do entrevistado:

> O primeiro passo para nós comprarmos de um fornecedor é que o fornecedor seja idôneo. [...] Então, a gente tem uma política muito rigorosa em relação a isso, de manter relações comerciais, ser parceiros de fornecedores que sejam idôneos, sendo legais, portanto respeite todas as legislações vigentes no país, ate porque a gente sabe que se eles não fizerem, podemos estar contribuindo

> com isso [*trabalho infantil e escravo*], e ser co-responsável [...] Agora a questão de exigir fornecedores que estejam ecologicamente corretos e tal, trabalhamos hoje com os dois melhores, embora essas empresas já façam [...] a gente trabalha com empresas grandes, elas já fazem por si só, mas fica difícil escolher outros fornecedores, porque não tem muita opção de fornecedores, então é: ou eles ou eles [...] A gente não tem essa gama muito ampliada de fornecedores.

Foi inquirido ao entrevistado se a empresa privilegia fornecedores locais, como cooperativas e associações. Este colocou que não existem, nesse segmento no estado de Pernambuco, fornecedores de matéria-prima, como tecido em jeans, que tenham esse tipo de modalidade de empreendimento. Na verdade, nas palavras do entrevistado, "quem reina são as grandes empresas" do sul do país. Em sua localidade, a DTS Jeans aproveita empresas que comercializem aviamentos, e sobre o aproveitamento dos negócios locais, o entrevistado exemplificou que:

> Quando estamos fazendo determinada coleção que requer trabalho manual, aí tentamos fazer tudo dentro do mais próximo que a gente puder [*no entorno empresarial*], por valores a, por questão de gosto [...] Então, a gente tenta envolver a localidade [...] Na própria ACIASUR tem uma associação de bordadeiras, e sempre que fazemos trabalho manual, utilizamos o serviço dela [...] Tentamos divulgar de uma forma mais ampla para que as outras indústrias usem [...] No nosso caso, de jeans, a gente usa menos, mas o pessoal que trabalha com modinha, malha, usa muito, bastante [...]

O entrevistado esclareceu ainda que os bordados contidos em muitas peças em jeans, na própria fábrica da DTS Jeans, são industriais, e que devido à inviabilidade de prazos e custos produtivos e ausência de profissionalização das bordadeiras (uso do bordado apenas para melhorar a renda familiar), a empresa não tem como utilizar esse tipo de recurso. A tentativa de fortalecer o bordado em Surubim por meio de parcerias entre a ACIASUR e Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) sucumbiu pela falta de organização e visão empresarial das próprias bordadeiras, como nos relata o entrevistado:

> [...] Aqui em Surubim nós tentamos, trouxemos um curso de renascença, para ver se criava aqui uma cooperativa de bordadeiras de renascença, ate teve vários cursos através do SENAR [...] Então, a gente conseguiu formar umas três turmas de rendeira de renascença, mas não funcionou muito, porque é por conta dessa questão de elas não ter essa visão empresarial do próprio negócio, que é uma coisa sistemática e ai a gente não pode ficar a mercê, sem prazo de entrega sem tudo e tal [...]

4.4.6.5 Clientes e Consumidores

Com média 1,67, a DTS Jeans apresenta comportamento reativo frente aos seus Clientes e Consumidores. Isso fica evidente na preocupação em usar em sua política de comunicação comercial a legislação de defesa do consumidor, com estratégias voltadas ao volume de vendas e resultados financeiros. Além disso, a empresa não trata do gerenciamento de danos potenciais dos produtos e serviços e de excelência no atendimento.

Conforme a legislação vigente, a empresa traz nas etiquetas das peças produzidas características de composição, de uso e segurança Todavia, essas peculiaridades não são divulgadas em seu material de comunicação como em seus catálogos e embalagens. Nesse material estão os dados empresariais, como telefone para contato, endereço e CNPJ, para quaisquer dúvidas e esclarecimentos.

O entrevistado comenta que foi idealizada a criação de um Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), mas que o alto custo operacional inviabilizou sua implementação:

> [...] Tentamos criar um SAC, mas o custo operacional era muito alto, muito alto, e ai a gente quando viu, infelizmente não pode ser implantado [...] Quem iria pagar a conta? Ou a gente ou o cliente [...] Ficava caro para repassar para o cliente [...] E o nosso volume de produção ainda não permite [...] Fica inviável economicamente falando, então a gente postergou, para se realizar futuramente [...]

A empresa não faz pesquisa diretamente com o consumidor final, mas sim com o lojista (funcionário e revendedor), mesmo reconhecendo não ser uma pesquisa ideal.

4.4.6.6 Comunidade

A DTS Jeans procura tomar medidas corretivas no gerenciamento dos seus impactos em resposta à comunidade do seu entorno, mesmo não tendo nos últimos três anos alguma reclamação ou manifestação contra a mesma. Mesmo conhecendo de forma superficial as atividades de entidades locais, como organizações comunitárias e não-governamentais, a empresa procura responder aos seus pedidos de apoio, a partir de verba variável, e participa das discussões dos problemas da localidade, como afirma o entrevistado:

> [...] Sim, os empresários que comandam a empresa e a própria empresa [*participam das discussões dos problemas locais*] [...] Sempre que podemos participar, sempre que somos convidados pelas instituições [...] Aqui nós temos diversas instituições, uma gama muito grande de instituições: Maçonaria, Rotary, é [...] instituições de caridade [...] De repente o Rotary quer fazer, pronto ele fez agora um [...] O Rotary fez um movimento aqui em relação à questão da segurança pública da cidade [...] E, assim, nós participamos do evento, colaborando financeiramente, enfim, mostrando que

> temos também essa preocupação [...] Sabemos que principalmente os nossos funcionários, moram em lugares periféricos, e que a violência está cada vez mais forte [...] Temos vários funcionários que são assaltados pela manhã, à tarde e a noite [...] Surubim de uma forma geral está enveredando por esse caminho da violência, muito forte.

A atuação empresarial, junto aos equipamentos públicos, perpassa pela participação em eventos, uma vez que "[...] a prefeitura infelizmente ela não têm esse tipo de programa: a adoção de uma área publica [*praças, escolas*], embora se veja isso em varias cidades, mas aqui a gente não tem isso ainda [...] Então nos limitamos apenas a participar dos eventos [...]".

Além de recursos financeiros, para concretizar suas ações sociais, a empresa faz doações de produtos, cede suas instalações e mobiliza trabalho voluntário de seus colaboradores, embora seja pouco expressivo. Dessa forma, fica evidente o seu comportamento reativo frente à Comunidade de seu entorno (média 2,50).

4.4.6.7 Governo e Sociedade

Nesse tema, a DTS Jeans apresenta um comportamento defensivo com média 4,58. Isso é caracterizado pelo seu envolvimento e liderança social dentro do APL de Confecções do Agreste. Mesmo a empresa buscando exercer sua cidadania, participando de comissões de trabalho que tratam da defesa e promoção de interesses específicos do seu segmento de cadeia produtiva, como também, de questões de interesses públicos, não trata em suas políticas organizacionais de contribuições financeiras para campanhas políticas.

A empresa ainda afirma que procura evitar favorecimentos a agentes do poder público; todavia não tem procedimentos formais contra práticas anticorrupção e antipropina. Segundo o entrevistado, a empresa não permite discussões entre os empregados relacionadas às campanhas político-partidárias, principalmente para as eleições municipais, cujos ânimos se acirram consideravelmente na localidade, atrapalhando as atividades produtivas. Permite, sim, a visita de candidatos considerados pela direção da empresa, idôneos, independentemente do partido ou de ideologias políticas, para que possam trazer suas propostas a todos os colaboradores.

Foi questionado ao entrevistado como o gestor empresarial entende Responsabilidade Social, se estratégia de gestão, filantropia, marketing social. E em seu depoimento, o entrevistado esclarece:

> [...] Eu tenho uma dificuldade muito grande de praticar isso [*RSE*] de uma forma mais ampla, porque assim, embora a empresa possa usar isso como marketing e melhorar sua imagem, eu não vejo dessa forma sabe? [...] Eu vejo como uma obrigação, e tudo que é obrigação para mim eu não divulgo. É

> minha obrigação, então se é minha obrigação fazer, eu não tenho nenhum mérito com isso, de divulgar, embora me seja permitido [...] Embora se possa criar esse vínculo com a comunidade para passar essa imagem, mas no fundo, no fundo a gente sabe que é uma coisa que a maioria das empresas faz porque tem algum retorno [...] Eu não divulgo essas questões porque eu vejo de uma forma diferente, tudo que é obrigação para mim não deve ser divulgado. Eu faço, procuro fazer da melhor forma possível, mas não divulgo porque é minha obrigação [...] Eu termino levando esse pensamento para minha empresa [...] é como, por exemplo, as ações que eu faço como filantropia, mas é regra básica é que ninguém que recebe vai saber que sou eu quem está doando. Então se eu tiver divulgando, estou fazendo um marketing meu de bonzinho, de maravilhoso [...] Daí acho que não to fazendo nada, eu estou trocando... Eu estou comprando as pessoas de certa forma [...]

4.4.6.8 Comportamento Socioambiental da DTS Jeans

O comportamento socioambiental da DTS Jeans diante das sete categorias analisadas apresenta-se reativo, ilustrado na figura 35, tendo como destaques os temas: Público Interno, e Governo e Sociedade, ambos estão próximos do limiar entre o nível defensivo e o estratégico. Outro tema no nível defensivo que está se consolidando é o Valores, Transparência e Governança Territorial.

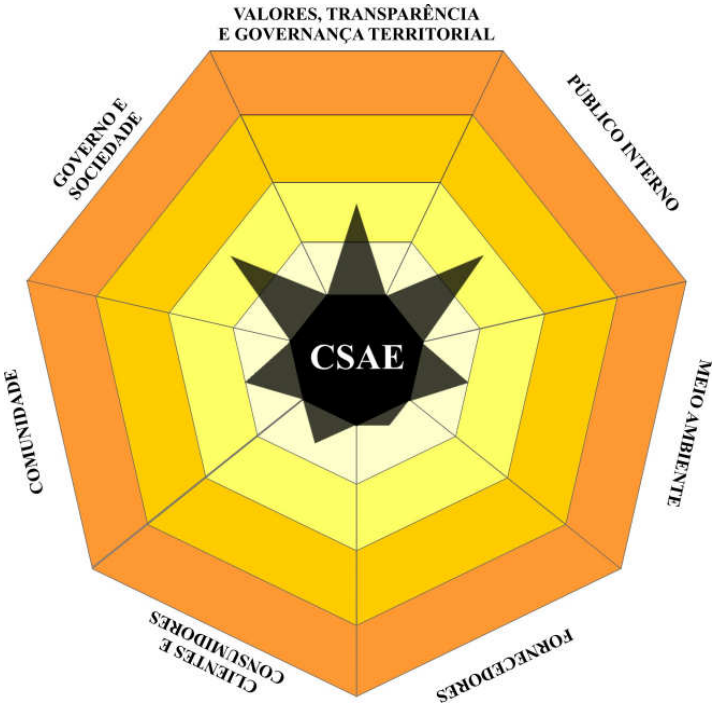

Figura 35: CSAE da DTS Jeans Wear.

Fonte: A autora.

Enquanto os temas reativos Meio Ambiente e Comunidade estão no limiar entre os níveis reativo e defensivo, Fornecedores, Clientes e Consumidores estão em processo incipiente de consolidação no nível reativo.

4.4.7 Ateliê

Situada no município de Santa Cruz do Capibaribe/PE, a Natália Arruda de Melo Confecções – ME, conhecida como Ateliê, é uma microempresa, fundada em 2007. A confecção produz cerca de 15 mil peças mensais e possui 40 funcionários, atuando no comércio (venda) de artigos em confecção e acessórios na cadeia têxtil do APL de Confecções do Agreste Pernambucano, com um faturamento anual em 2008 superior a 600.000,00 reais.

Como canal de comercialização, a empresa possui cinco lojas nas principais cidades do APL de Confecções do Agreste: duas lojas em Santa Cruz do Capibaribe (uma loja de fábrica, ilustrada na figura 36, e outra no Santa Cruz Moda Center), duas em Caruaru (uma próxima ao Parque das Feiras e outra no Pólo Comercial na figura 36), e a última no Parque das Feiras em Toritama.

Figura 36: Lojas da Ateliê.

Fonte: http://www.vitrineatelie.com.br/main.html e dados de pesquisa.

Além da marca Ateliê, que está direcionada ao segmento de moda feminina e possui o site www.vitrineatelie.com.br para a divulgação dos produtos ofertados, a empresa comercializa duas outras marcas: a Pactual, voltada para a camisaria masculina em malha, e a Repertório, especializada em camisas femininas, as chamadas “modinha”. Seus sites eletrônicos para divulgação de produtos são, respectivamente, www.pactualcamisas.com.br e www.repertoriopt.com.br.

4.4.7.1 Valores, Transparência e Governança Territorial

A Ateliê apresenta um comportamento reativo diante do tema Valores, Transparência e Governança Territorial, com média 1,43 de suas respostas ao questionário 02, como as que afirmam que a empresa não trata de assuntos relacionados a compromissos éticos, a governança territorial e a balanço social, e se diz consciente da importância do diálogo e do seu engajamento com os demais *stakeholders* do APL de Confecções, visando o seu desenvolvimento. A partir disso, estabeleceu canais de comunicação em eventos, como as Rodadas de Negócios desse APL.

O entrevistado relatou que a empresa segue um regulamento interno balizador de suas atividades organizacionais. Sua política de concorrência é diferente dentro e fora do APL, conforme suas respostas: internamente, cumpre regras declaradas contra a concorrência desleal, estimulando a cooperação; externamente, segue práticas concorrenciais comuns de mercado, cumprindo a legislação na busca por um posicionamento leal.

4.4.7.2 Público Interno

Ao disponibilizar informações de suas atividades e treinamento aos seus empregados, em reuniões e quadros de aviso, a gestão da Ateliê torna-se mais participativa. Ainda, permite que os mesmos tenham liberdade para atuação sindical e em associações de classe, mantendo bom relacionamento com essas entidades locais, segundo os pressupostos do IARSE (2007) e do Instituto Ethos (2007).

Pensando no compromisso com o combate ao trabalho infantil, a empresa afirma que apoia projetos para crianças e adolescentes na comunidade do seu entorno. Seu regulamento possui políticas formais que proíbem práticas discriminatórias na tentativa da promoção da diversidade no ambiente organizacional.

O entrevistado afirmou que é feita pesquisa de satisfação de empregados mensalmente e que a partir delas verifica-se a percepção dos colaboradores quanto ao seu ambiente de trabalho, classificado como bom e seguro. No campo da saúde e segurança do trabalho, cumpre rigorosamente as obrigações legais, tendo planos para o alcance de padrões de excelência nas condições de trabalho em seu setor. Um fator citado na entrevista é o incentivo ao uso de Equipamentos de Proteção Individual.

Sua política trabalhista está orientada para a valorização dos colaboradores por meio de remuneração e investimento no seu desenvolvimento profissional e contínuo aperfeiçoamento, levando em conta sua aplicabilidade funcional. Conforme o entrevistado, a

empresa subsidia cursos para os funcionários. Dessa maneira, a partir de suas respostas ao questionário 02, o comportamento empresarial se apresenta defensivo na categoria Público Interno, possuindo uma média 4,64.

4.4.7.3 Meio Ambiente

A preocupação em cumprir a legislação vigente faz com que a Ateliê tenha um comportamento reativo frente ao Meio Ambiente (média 1,88), buscando desenvolver ações de educação e treinamento ambiental para os empregados de forma pontual, de acordo com as pressões de outros *stakeholders* atuantes no APL de Confecções do Agreste. Além disso, a empresa ratificou, na resposta ao questionário 02, que não trata do assunto gerenciamento dos impactos sobre o meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços.

No intuito de minimizar seus impactos produtivos e otimizar seus processos, a empresa, sem alterar seu padrão tecnológico, procura reduzir o consumo de energia elétrica e implementar destinação adequada aos seus resíduos. Outro exemplo de preservação do meio ambiente citado pelo entrevistado é o uso de bolsas ecologicamente corretas nas lojas.

4.4.7.4 Fornecedores

A Ateliê mantém seu comportamento reativo em relação a sua política de seleção e avaliação de Fornecedores (média 1,25). Suas relações contratuais com fornecedores e parceiros, inclusive de menor ou igual porte, têm base transparência e fatores tradicionalmente comerciais, como qualidade, preço e prazo. Além disso, os subtemas trabalho infantil e forçado (escravo) na cadeia produtiva não são tratados pela empresa.

4.4.7.5 Clientes e Consumidores

A política de comunicação comercial da Ateliê voltada à formação de uma imagem empresarial de credibilidade atua conforme os rigores da legislação de defesa do consumidor vigente, com foco estratégico em objetivos relacionados a volume de vendas e resultados financeiros. O foco apenas nos resultados financeiros é um direcionamentos que justifica o comportamento socioambiental empresarial no tema Clientes e Consumidores (média 2,50).

Além disso, a empresa segue tão somente as normas legais quanto à obrigação de detalhes técnicos e composição nas etiquetas das peças, não estando em seu material de comunicação essas características. Nesse material, encontram-se informações como telefone para contato e correio eletrônico para quaisquer esclarecimentos, não possuindo um Serviço

de Atendimento ao Consumidor. Para que possa existir um contato mais direto entre empresa e cliente, o entrevistado confirmou a realização de pesquisa mensal de satisfação de clientes.

4.4.7.6 Comunidade

Com média 3,13, o comportamento da Ateliê apresenta-se defensivo quanto à Comunidade do seu entorno. Embora não tenha recebido dela alguma reclamação ou manifestação contrária nos últimos três anos, em sua política de gerenciamento dos impactos produtivos, a empresa procura tomar medidas corretivas em resposta a possíveis reclamações.

A empresa apoia organizações comunitárias e não-governamentais locais com doações e financiamento com verbas definidas em orçamento anual, geridas por grupo de trabalho a partir de critérios preestabelecidos. O entrevistado ratificou que a empresa apoia equipamentos públicos como creches em Santa Cruz do Capibaribe e um posto de saúde no município pernambucano de Vertentes. No entanto, em sua resposta ao questionário 02, a Ateliê não se envolve diretamente com as ações sociais.

4.4.7.7 Governo e Sociedade

A Ateliê busca exercer sua liderança social através da sua participação em comissões de trabalho relacionadas à promoção dos interesses específicos do seu setor de negócios. Em suas práticas anticorrupção e antipropina, relacionadas ao preceitos do IARSE (2007) e do Instituto Ethos (2007), a empresa procura evitar situações que envolvam favorecimento para agentes do poder público, não tendo procedimentos formais.

Com relação ao apoio a consolidação da RSE, o entrevistado afirmou que a empresa contribui regularmente com recursos humanos, técnicos ou financeiros, participando em fóruns de discussão. E apontou o incentivo empresarial aos empregados para o trabalho voluntário e a sua participação como cidadãos no desenvolvimento de sua localidade.

Isso ratifica sua resposta ao inquérito do que seria a Responsabilidade Social para ele, como gestor empresarial. Para o entrevistado, a RSE é um compromisso com a satisfação do seu público interno e com a sociedade, uma vez que a Ateliê faz parte do meio em que vive. Isso posto, seu comportamento socioambiental defensivo no tema Governo e Sociedade é confirmado pelas respostas ao questionário 02.

4.4.7.8 Comportamento Socioambiental da Ateliê

Ao analisar as sete categorias, verificou-se que a Ateliê demonstra um Comportamento Socioambiental Reativo em sua atuação no APL de Confecções do Agreste, como representando na figura 37. Dentre seus temas Público Interno, Governo e Sociedade, e Comunidade são os que mais se destacam por estarem no nível defensivo.

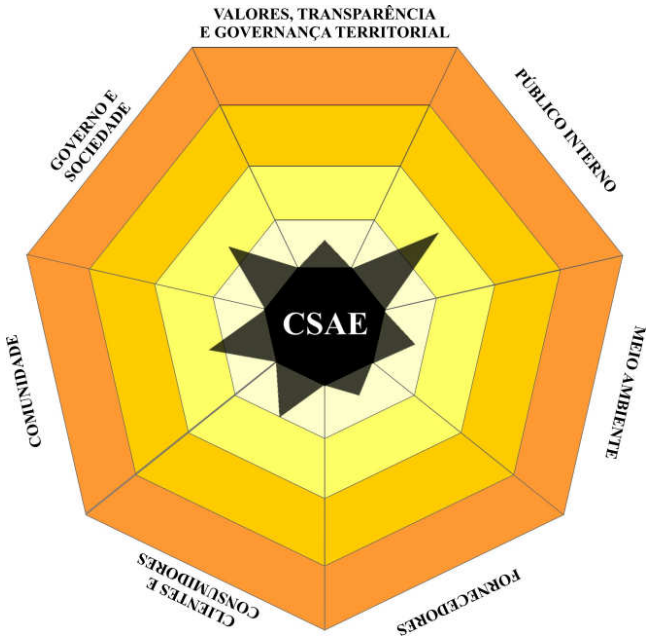

Figura 37: CSAE da Ateliê.

Fonte: A autora.

Entre os temas reativos, o que mais se destaca conforme a média apresentada é Clientes e Consumidores, inclusive estando no limiar entre os níveis reativo e defensivo. Meio Ambiente, Valores, Transparência e Governança Territorial e Fornecedores estão muito incipientes em meio à consolidação no nível reativo.

4.4.8 Magda Moda Íntima

Fundada em 1990, a organização José Climério Neto ficou conhecida pelo seu nome fantasia Magda Moda Íntima. Inicialmente essa organização ofertou produtos da marca Magda Moda Íntima e da Cuecas Tech. Depois de 2007, a marca Cuecas Tech foi vinculada a outra razão social, a J C de Souza Confecções. A empresa possui um loja de fábrica e outra no Santa Cruz Moda Center (ilustrada na figura 38), ambas em Santa Cruz do Capibaribe/PE.

Figura 38: Loja da Magda Moda Íntima no Moda Center Santa Cruz.

Fonte: Dados de pesquisa.

A Magda Moda Íntima é uma média empresa que atua no segmento de indústria (fabricação) e comércio (venda) de roupas íntimas e de dormir, como camisolas e pijamas, com 20 empregados e produção mensal superior a 30.000 peças, atingindo um faturamento anual em 2008 maior que 120.000,00 reais.

4.4.8.1 Valores, Transparência e Governança Territorial

A Magda Moda Íntima apresenta comportamento estratégico quanto aos seus Valores, Transparência e Governança Territorial, com média 5,36. Seu representante afirma que seus valores empresariais estão documentados, divulgados e incorporados às atitudes e aos comportamentos dos colaboradores. A empresa está consciente da importância do diálogo e do seu engajamento com os demais *stakeholders* no APL de Confecções do Agreste, estabelecendo canais de comunicação com estes para a discussão dos anseios locais.

Sua política de concorrência é a mesma tanto interna, quanto externamente ao APL, na qual procura cumprir regras contra a concorrência desleal e discutir com os *stakeholders* do APL a postura perante os concorrentes internos e externos, estimulando-os a cooperação. Embora não tenha sido divulgado, a empresa afirma que elabora balanço social com envolvimento dos *stakeholders*, integrando as dimensões social, ambiental e econômica de suas atividades, incluindo seus resultados desfavoráveis e metas para o próximo período.

4.4.8.2 Público Interno

Com média 4,29, o comportamento da Magda Moda Íntima frente ao tema Público Interno é defensivo, já que suas respostas ao questionário 02 para este tema, em sua maioria estão direcionadas a ações básicas, como o cumprimento da legislação vigente.

A empresa respeita a legislação vigente, que proíbe o trabalho para menores de 16 anos, e discute internamente a importância da educação e do combate ao trabalho infantil. Em relação aos cuidados com a saúde e a segurança no trabalho, a empresa procura cumprir as obrigações legais com planos e metas ao alcance de padrões de excelência nas condições de trabalho.

Mesmo não possuindo processos formais para a promoção da diversidade, a empresa declarou ser contra comportamentos discriminatórios no ambiente de trabalho e no trato com outros *stakeholders* do APL. No intuito de desenvolver seus recursos humanos, a Magda Moda Íntima afirma ter atividades sistemáticas de desenvolvimento e capacitação profissional, com vistas ao aperfeiçoamento contínuo dos empregados e a sua aplicabilidade funcional.

Sua gestão prevê a participação ativa de representantes dos empregados em comissões gerenciais, mantendo comunicação regular com os membros da governança territorial do APL de Confecções. Quanto ao relacionamento entre empregados e entidades de classe, como sindicatos e associações locais, a empresa permite a livre associação e participação sindical dos empregados, além da atuação dessas entidades no ambiente organizacional, inclusive buscando superar pisos salariais firmados.

4.4.8.3 Meio Ambiente

O comportamento reativo da Magda Moda Íntima relacionado ao tema Meio Ambiente (média 2,50) reflete a sua preocupação apenas em cumprir a legislação vigente na gestão dos impactos ambientais resultantes de seus processos produtivos. Além disso, o respondente confirmou que a empresa desenvolve programas internos de melhoramento ambiental e atividades regulares de controle e monitoramento desses impactos. No entanto, a empresa afirma não tratar de subtemas como educação e conscientização ambiental e minimização de entradas e saídas de materiais.

4.4.8.4 Fornecedores

O comportamento reativo e a média 2,50 se mantêm na política de seleção e avaliação de Fornecedores da Magda Moda Íntima. Em suas relações contratuais com fornecedores de igual e menor porte, a empresa se utiliza de transparência e critérios comerciais como qualidade, preço e prazo. Ainda, a empresa possui políticas formais voltadas ao combate e erradicação do trabalho infantil e forçado (escravo), estimulando seus fornecedores a cumprir

a legislação vigente, de acordo com os preceitos do IARSE (2007) e do Instituto Ethos (2007).

4.4.8.5 Clientes e Consumidores

Em sua política de comunicação comercial, para formar uma imagem de credibilidade junto aos seus clientes, a Magda Moda Íntima tem consciência de seu papel na formação de padrões de consumo e de comportamento da sociedade, possuindo procedimentos específicos para que sua comunicação possibilite valores positivos como forma de contribuir com o desenvolvimento sustentável. A empresa procura realizar, esporadicamente, pesquisas junto aos clientes. A partir das respostas prestadas e da pontuação 5,83 analisada na ferramenta de avaliação proposta, o comportamento da empresa direcionado a Clientes e Consumidores é estratégico.

4.4.8.6 Comunidade

De acordo com as respostas prestadas, e que atingiram a média 6,88, a Magda Moda Íntima apresenta um comportamento estratégico frente ao tema Comunidade. Com relação aos possíveis impactos de suas atividades, a empresa procura conhecê-los em profundidade através de registros das reclamações e expectativas da comunidade do seu entorno, e de reuniões sistemáticas para informar a lideranças locais suas ações corretivas.

O respondente afirma que a empresa atua em parceria com entidades locais, como organizações comunitárias e não-governamentais, como as creches de Santa Cruz do Capibaribe, Marcelo Ramos Silva e Olavo Bilac, e o Instituto do Câncer Infantil do Agreste, e que contribui para o desenvolvimento local por meio de doações de produtos, de recursos financeiros fixos de longo prazo e de sua influência nas políticas públicas.

4.4.8.7 Governo e Sociedade

Em sua participação em campanhas político-partidárias, a Magda Moda Íntima decide suas contribuições de forma transparente e formal, permitindo aos *stakeholders* o acesso às informações referentes à comprovação e ao registro de suas doações. Com relação a sua liderança e influência social, a empresa participa de grupos de trabalho direcionados à promoção dos interesses específicos do seu setor de negócios.

Seu apoio à consolidação do conceito e das práticas de Responsabilidade Social no APL de Confecções do Agreste se faz na forma de contribuição esporádica na realização de

eventos e atividades pontuais ou através do financiamento de projetos voltados ao desenvolvimento da RSE. Dessa forma, o comportamento empresarial diante do tema Governo e Sociedade é defensivo, com média 2,92.

4.4.8.8 Comportamento Socioambiental da Magda Moda Íntima

Conforme as respostas empresariais e análise das sete categorias foi observado que a Magda Moda Íntima apresenta Comportamento Socioambiental Estratégico em sua atuação no APL de Confecções do Agreste Pernambucano, representado na figura 39, apesar da diversidade de níveis em que se encontram os temas propostos.

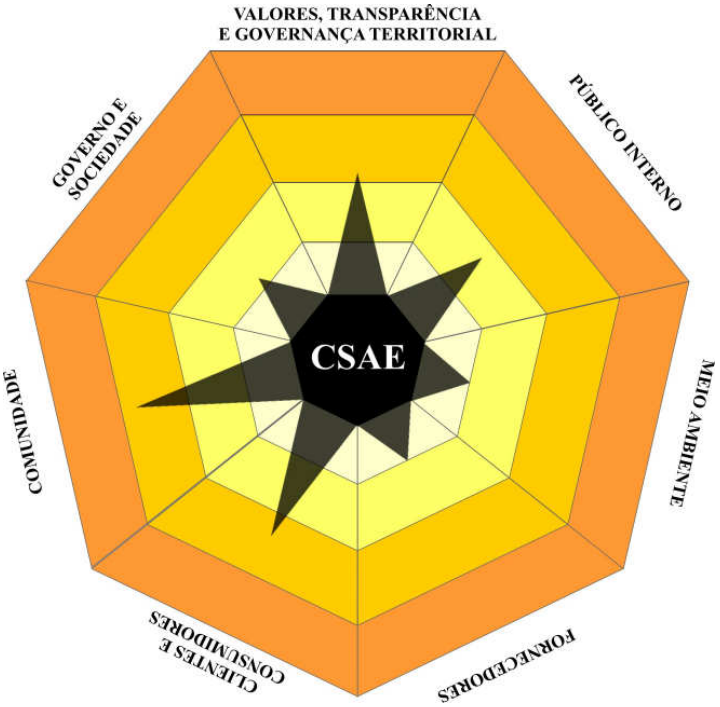

Figura 39: CSAE da Magda Moda Íntima.

Fonte: A autora.

Os temas de maior repercussão que se consolidam no nível estratégico são: Comunidade, Clientes e Consumidores, e Valores, Transparência e Governança Territorial. O tema Governo e Sociedade se encontra incipiente no nível defensivo, já o Público Interno, consolidado nesse nível. Os temas Meio Ambiente e Fornecedores estão no limiar entre os níveis reativo e defensivo.

4.5 Comportamento Socioambiental do Grupo das Empresas Pesquisadas

Para o alcance do objetivo 06, esse estudo visa analisar as similitudes e divergências entre os resultados apresentados no Comportamento Socioambiental de cada empresa pesquisada, a partir da análise das sete categorias propostas. Para melhor compreensão dessa análise comparativa, a tabela 02 traz um resumo das características gerais das empresas pesquisadas e o quadro 13, os comportamentos nos sete temas estudados e suas respectivas notas médias. Optou-se também por apresentar no quadro 14 resumidamente as respostas empresariais aos questionamentos dos indicadores socioambientais, contidos no Apêndice H, tendo sido as mesmas trabalhadas exaustivamente na análise de cada empresa.

De acordo com a ferramenta de avaliação proposta, o CSAE-APLs pode ser verificado em uma única empresa ou num grupo de empresas. A análise do grupo de empresas pesquisado ocorreu de duas maneiras pelo maior número de posicionamentos: a primeira análise por categoria (tema) entre participantes, e a segunda, a partir de todos os sete temas propostos, formando um único Comportamento Socioambiental do grupo de empresas estudado à guisa da proposta de integração de conceitos abordados no referencial teórico.

4.5.1 Valores, Transparência e Governança Territorial

Em geral, o comportamento das empresas pesquisadas quanto a Valores, Transparência e Governança Territorial é reativo, uma vez que os valores organizacionais se apresentam de maneira informal ou estão pouco incorporados às atitudes dos seus colaboradores, conforme os pressupostos do IARSE (2007) e do Instituto Ethos (2007), tratados no questionário 02.

Observou-se na maioria das empresas a ausência desses valores (missão, visão, objetivos) e de códigos de conduta/ética em áreas comuns a todos os funcionários, inclusive nos *websites* empresariais, que mesmo tendo uma área virtual institucional, não trazem informações voltadas aos valores organizacionais, conforme os indicadores de RSE de análise de *websites* institucionais de Souza Filho e Wanderley (2007).

	Rota do Mar	Lavanderia Mamute	Kikorum Jeans Wear	Iska Viva	Adágio Jeans Wear	DTS Jeans Wear	Ateliê	Magda Moda Íntima
Município	Santa Cruz	Toritama	Caruaru	Santa Cruz	Toritama	Surubim	Santa Cruz	Santa Cruz
Fundação	1996	1989	1986	1984	1989	1991	2007	1990
Ramo de Atividade	Indústria e Comércio	Beneficiamento	Beneficiamento, Indústria e Comércio	Indústria e Comércio	Indústria e Comércio	Indústria e Comércio	Comércio	Indústria e Comércio
Porte	Pequena Empresa	Pequena Empresa	Pequena Empresa	Pequena Empresa	Média Empresa	Pequena Empresa	Microempresa	Média Empresa
Empregados	258	93	90	30	120	42	40	20
Produção Mensal	*	120.000 peças	14.000 peças	20.000 peças	35.000 peças	6.000 peças	15.000 peças	30.000 peças
Faturamento em 2008 (reais)	*	< 1.200.000,00	< 1.200.000,00	< 240.000,00	< 2.400.000,00	< 600.000,00	< 600.000,00	< 120.000,00

* Os dados não foram divulgados pela empresa.

Tabela 02: Características Gerais das Empresas Pesquisadas.

Fonte: A autora.

	Rota do Mar	Lavanderia Mamute	Kikorum Jeans Wear	Iska Viva	Adágio Jeans Wear	DTS Jeans Wear	Ateliê	Magda Moda Íntima
CSAE-APL	**DEFENSIVO**	**DEFENSIVO**	**REATIVO**	**REATIVO**	**REATIVO**	**REATIVO**	**REATIVO**	**ESTRATÉGICO**
Valores, Transparência e Governança Territorial	Defensivo 3,57	Defensivo 2,86	Reativo 2,50	Reativo 2,14	Reativo 1,43	Defensivo 3,93	Reativo 1,43	Estratégico 5,36
Público Interno	Defensivo 5,00	Defensivo 4,64	Reativo 2,50	Defensivo 3,57	Defensivo 3,57	Defensivo 4,64	Defensivo 4,64	Defensivo 4,29
Meio Ambiente	Reativo 1,88	Defensivo 3,75	Reativo 1,88	Reativo 0,63	Reativo -	Reativo 2,50	Reativo 1,88	Reativo 2,50
Fornecedores	Reativo 2,50	Defensivo 3,13	Reativo 1,25	Reativo 1,25	Reativo 1,25	Reativo 0,63	Reativo 1,25	Reativo 2,50
Clientes e Consumidores	Reativo 2,50	Defensivo 3,33	Reativo 1,67	Reativo 2,50	Reativo 0,83	Reativo 1,67	Reativo 2,50	Estratégico 5,83
Comunidade	Defensivo 5,00	Reativo 2,50	Reativo 0,63	Reativo 1,88	Reativo 1,25	Reativo 2,50	Defensivo 3,13	Estratégico 6,88
Governo e Sociedade	Reativo -	Defensivo 3,75	Reativo 1,25	Defensivo 3,33	Estratégico 5,83	Defensivo 4,58	Defensivo 3,33	Defensivo 2,92

Quadro 13: Análise dos Comportamentos Socioambientais Empresariais.

Fonte: A autora.

Além da CLT, a maioria das empresas se dispõe de regulamentos internos para guiar sua política trabalhista. Verificou-se a não utilização por alguma das empresas de sistemas de gestão baseados em normas certificadoras, justificado pelo desconhecimento do assunto, inviabilidade financeira e desnecessidade ou desinteresse das empresas.

Empresas como a Kikorum Jeans Wear, a Iska Viva, a Adágio Jeans Wear e a Ateliê se apresentam muito reativas às obrigações legais. Embora ainda defensivas, a Rota do Mar, a Lavanderia Mamute e a DST Jeans, procuram caminhar para as inovações socioambientais, principalmente as duas últimas que atuam no beneficiamento de tecidos. Por sua vez, o comportamento estratégico da Magda Moda Íntima procura ir além das obrigações legais, preparando-se para as pressões dos *stakeholders*.

Embora as empresas concordem que o diálogo e o seu engajamento com os demais *stakeholders* do APL de Confecções do Agreste seja importante, poucas são as que se preocupam em divulgar para suas partes interessadas seus resultados, conforme as dimensões da sustentabilidade e responsabilidades empresariais por meio de balanços sociais ou outros relatórios que tragam os aspectos econômicos, sociais e ambientais, de acordo com a orientação de Marrewijk (2003), IARSE (2007), Instituto Ethos (2007) e Barbieri e Cajazeiras (2009). Esses balanços sociais não são divulgados nos *websites* empresariais levando em conta a análise dos indicadores de RSE de Souza Filho e Wanderley (2007).

As políticas de concorrência internas e externas ao APL de Confecções, praticadas pelas empresas pesquisadas, variam conforme a viabilidade financeira direcionada aos custos operacionais, principalmente dentro do APL, e a pressão dos *stakeholders*, no que se refere a questões legais, ambientais e de governança em outros APLs no país.

Em relação à estrutura de governança territorial, a maioria das empresas entende a rede informal de *stakeholders* do APL de Confecções do Agreste como um grupo ou núcleo formal, uma vez que atuam na operacionalização e desenvolvimento da sua cadeia produtiva. No entanto, o APL estudado não possui governança formalizada com estatuto, regulamento ou plano de desenvolvimento próprio. As empresas afirmam que os valores éticos na rede de *stakeholders* são transmitidos em momentos específicos, como encontros, palestras, fóruns e *workshops*, não havendo processos sistemáticos de difusão e avaliação desses valores.

4.5.2 Público Interno

Dentre as oito empresas pesquisadas, apenas a Kikorum Jeans Wear apresenta comportamento reativo em relação ao seu Público Interno; assim, considerou-se que o comportamento do grupo quanto a esse tema é defensivo. Foi observado que a maioria das empresas tem preocupação com o bem-estar dos seus colaboradores, refletindo nas suas condições de trabalho, na sua remuneração e no seu desenvolvimento profissional voltado à aplicabilidade funcional.

A gestão participativa das empresas em geral se dá por disponibilização de informações internas e treinamento de funcionários, de forma a que estes sirvam para a compreensão e análise de suas atividades, não passando pelo planejamento estratégico empresarial. Quanto à participação sindical dos empregados, em geral, as empresas pressionam e oferecem livre associação. As relações entre entidades locais, como sindicatos e associações de classe e as empresas dependem do nível de envolvimento dos empresários com as questões locais, já que muitos estão ligados ao associativismo e à atuação político-partidária em suas localidades.

A política de combate ao trabalho infantil e à discriminação humana, racial e cultural nas empresas estudadas perpassa em sua maioria pelo cumprimento da legislação vigente, não tendo procedimentos formais para a sua promoção. As empresas buscam cumprir as obrigações legais também nos cuidados com a saúde, a segurança e as condições de trabalho.

4.5.3 Meio Ambiente

O comportamento das empresas pesquisadas com relação ao Meio Ambiente é reativo, estando tão somente a Lavanderia Mamute no nível defensivo. Muitas empresas reagem às pressões dos *stakeholders* a partir do cumprimento reativo da legislação vigente de seu segmento da cadeia produtiva no APL de Confecções do Agreste.

Outras empresas veem de forma esporádica a gestão ambiental através da educação e conscientização dos empregados no APL. No geral, as empresas pesquisadas não se preocupam em alterar seu padrão tecnológico e suas ações voltadas à prevenção e redução de danos ao meio ambiente; limitam-se à otimização de seus processos por meio da redução do consumo de energia elétrica.

4.5.4 Fornecedores

O comportamento das empresas estudadas se mantém reativo no tema Fornecedores, como no tema anterior, sendo a Lavanderia Mamute a única empresa que se encontra no nível defensivo. Esse comportamento reativo deve-se não só as questões legais, comuns nesse nível, mas principalmente à viabilidade financeira e a diminuição de custos dos negócios realizados no APL de Confecções. Essa política é direcionada aos fornecedores de igual ou menor porte que as empresas pesquisadas.

Muitas empresas não percebem na cadeia produtiva do APL de Confecções do Agreste, políticas formais de combate ao trabalho infantil e forçado (escravo), e a maioria delas não traz esses temas como critérios de seleção e avaliação de seus fornecedores.

4.5.5 Clientes e Consumidores

O comportamento reativo do grupo nesse tema está presente em seis empresas: a Rota do Mar, a Kikorum Jeans Wear, a Iska Viva, a Adágio Jeans Wear, a DTS Jeans Wear e a Ateliê. A Lavanderia Mamute, em relação aos seus Clientes e Consumidores se apresenta de forma defensiva, enquanto que a Magda Moda Íntima, de forma estratégica.

As duas últimas empresas destoam do comportamento reativo do grupo nas suas políticas de comunicação comercial, pois enquanto o grupo preocupa-se em atender a legislação de defesa do consumidor e direcionar suas estratégias de comunicação para suas vendas e resultados financeiros, elas têm consciência de seu papel na formação de valores sociais do consumo e, dessa forma, procuram contribuir com o desenvolvimento sustentável da sociedade.

A maioria das empresas entende que não há política formal de comunicação voltada à construção das relações entre *stakeholders* no APL de Confecções. A comunicação se dá em momentos esporádicos ou específicos, como reuniões, palestras, fóruns e *workshops*. Em geral, as empresas preocupam-se em fazer pesquisas de satisfação com os clientes, e poucas realizam pesquisas técnicas sobre danos potenciais de seus produtos, sendo o gerenciamento desses danos outro diferencial entre elas.

4.5.6 Comunidade

O comportamento do grupo frente ao tema Comunidade é reativo, e está presente em cinco empresas: Lavanderia Mamute, Kikorum Jeans Wear, Iska Viva, Adágio Jeans Wear e DTS Jeans Wear. A Rota do Mar e a Ateliê comportam-se defensivamente diante da Comunidade do seu entorno, e a Magda Moda Íntima, de forma estratégica.

Observou-se que mesmo as empresas se preocupando com as obrigações legais e medidas corretivas para os impactos de suas atividades produtivas, não recebem pressão por parte da comunidade circunvizinha as suas instalações; ao contrário, esse *stakeholder* apresenta neutralidade em relação às atividades empresariais, já que proporcionam geração de emprego e renda na sua localidade.

Em geral, o relacionamento das empresas com entidades locais, como organizações comunitárias e não-governamentais e equipamentos públicos, é superficial e esporádico a partir de doações e financiamentos empresariais para as ações ou projetos sociais desenvolvidos por estes.

Dentre as empresas, a Rota do Mar divulga para seus colaboradores suas ações sociais por meio de seu Jornal Interno, e a Iska Viva, em seu *website* faz breve menção sobre o uso de produtos oriundos de comunidades carentes, sem revelar sua procedência: “Outro fator importante na nossa produção é a aposta por produtos artesanais elaborados em comunidades carentes, dando um toque de elegância e compromisso social aos nossos produtos” (ISKA VIVA, 2009).

Fora isso, nenhuma das empresas que possuem *website* divulga informações sobre ações ou projetos sociais internos ou externos, nem seus resultados que especificam: quantidade de envolvidos, organizações atendidas, benefícios para o público-alvo, recursos investidos e *stakeholders* parceiros envolvidos.

4.5.7 Governo e Sociedade

O comportamento do grupo de empresas estudado em relação ao tema Governo e Sociedade apresenta-se defensivo. As empresas que se encontram no nível defensivo, como Lavanderia Mamute, Iska Viva, DTS Jeans Wear, Ateliê e Magda Moda Íntima, e no nível estratégico (Adágio Jeans Wear) se mostram mais atuantes nas questões político-partidárias locais pela participação direta de seus empresários.

Além disso, os empresários dessas empresas usam seu poder de liderança e influência social e participam ativamente de grupos informais de trabalho relacionadas a interesses específicos da cadeia produtiva têxtil do APL de Confecções do Agreste, como também, a interesses públicos. Esses grupos de trabalho interagem na rede social de *stakeholders* do APL, não havendo consenso entre as empresas pesquisadas sobre suas relações de influência.

Para as empresas com comportamento reativo não há influência entre os *stakeholders* e as interações ocorrem em momentos específicos. Para a empresa no nível estratégico, as relações de influência entre os atores na rede estão em consonância com os valores organizacionais. E para as empresas defensivas, as relações de influência fortalecem a rede social e criam a cultura de cooperação, ajudando no desenvolvimento do APL de forma sustentável.

A Responsabilidade Socioambiental Empresarial no APL de Confecções é praticada pelo grupo pesquisado tão somente por meio de ações filantrópicas em organizações comunitárias e equipamentos públicos, como creches, escolas e postos de saúde. A maioria das empresas preocupa-se com o bem-estar do próximo, principalmente em sua localidade, no entanto de maneira informal e esporádica a partir de doações financeiras sem, contudo, ter um projeto social próprio ou incentivar o trabalho voluntário de seus colaboradores.

Para que se possa ter uma melhor compreensão da RSAE praticada no APL de Confecções do Agreste Pernambucano, por meio do Comportamento Socioambiental do Grupo de Empresas Pesquisadas, o modelo de integração dos conceitos abordados, proposto no referencial teórico desse trabalho, foi aplicado na análise dos resultados obtidos na pesquisa, como ilustra a figura 40.

Embora a rede de atores sociais tenha conhecimento da realidade local (1), o Desenvolvimento Local do APL de Confecções do Agreste Pernambucano não se torna sustentável nem sustentado, conforme o entendimento de Sampaio et al. (2004), já que o grupo de empresas pesquisado implementa suas decisões organizacionais, principalmente, de acordo com suas motivações e interesses individuais e sociopolíticos locais, como visto na categoria Governo e Sociedade.

Mesmo prevalecendo os interesses individuais empresariais, em sua maioria, as empresas estudadas participam de esforços dinâmicos mais relacionados à competição acirrada (3) que cooperação incipiente (2), apresentada na integração territorial do APL de Confecções do Agreste, em evidência nas categorias: Valores, Transparência e Governança Territorial; Fornecedores; e Clientes e Consumidores.

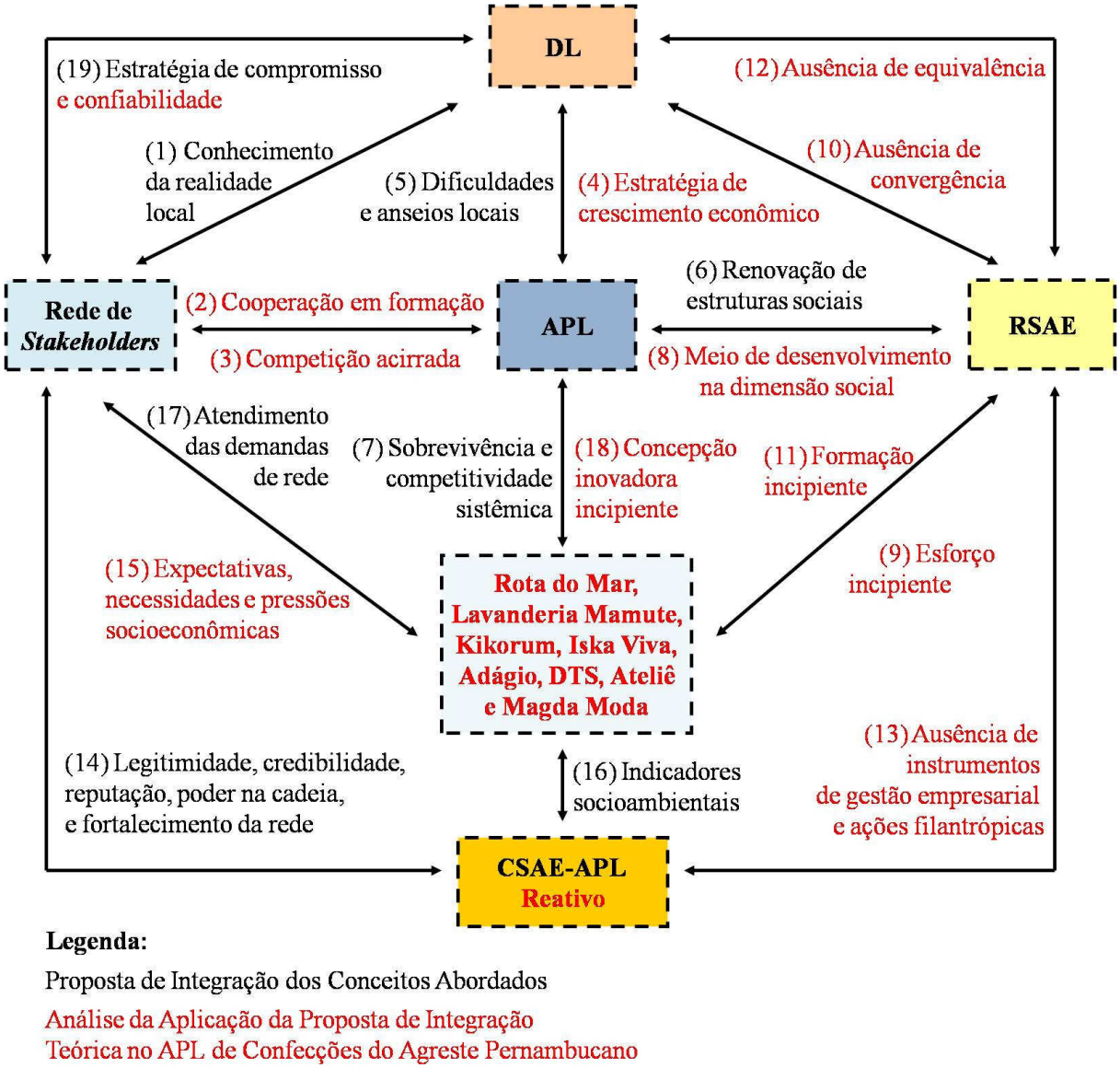

Figura 40: Aplicação da Proposta de Integração Teórica no APL de Confecções do Agreste Pernambucano.

Fonte: A autora.

Contrapondo-se a Dreher et al. (2007), o APL de Confecções do Agreste apresenta-se como uma estratégia inovadora, no entanto está voltada ao crescimento econômico (4) e não ao desenvolvimento nas três dimensões da sustentabilidade, uma vez que as desigualdades sociais e os impactos ambientais são observados nas localidades do seu território. Dessa forma, a cooperação entre os *stakeholders* do APL é visualizada de forma mais restrita a compreensão das dificuldades e anseios socioeconômicos (5), oriundos da sua cadeia produtiva.

Além disso, o APL é uma alternativa à sobrevivência e à competitividade sistêmica (7) do grupo de empresas pesquisado e a RSAE seria um meio para o Desenvolvimento Local nas três dimensões da sustentabilidade (econômico, social e ambiental), o que não foi observado no APL estudado. Nele a RSAE serve como meio de desenvolvimento na dimensão social (8), pois as empresas buscam tão somente a renovação de estruturas sociais (6) através de ações filantrópicas.

As ações filantrópicas externas de promoção da RSAE são a resposta empresarial às urgências no atendimento das expectativas, necessidades e pressões dos *stakeholders* locais, principalmente da comunidade em função da educação e assistência infantil e da saúde social.

Mesmo não percebidas como tal, o atendimento das expectativas e necessidades dos empregados pelas empresas estudadas são considerados ações de promoção da RSAE, bastante evidenciadas na categoria Público Interno em suas análises por empresa e por grupo. Corroborando com Santos e Gómez (2009b), as empresas visam credibilidade junto aos seus públicos de interesse, poder e influência na cadeia produtiva, e fortalecimento das suas relações de rede.

O esforço do grupo de empresas (9) direcionado à convergência (10) entre RSAE e DLS para a formação de empresas sustentáveis (11) conforme o entendimento de Marrewijk (2003) foi percebido de forma incipiente, uma vez que não há a equivalência (12) entre as três dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental) e as responsabilidades organizacionais, propostas por Barbieri e Cajazeira (2009), não sendo identificados instrumentos de gestão (13) que incorporem formalmente na maioria das empresas estudadas essa equivalência, como abordado nas categorias: Valores, Transparência e Governança Territorial, Meio Ambiente e Comunidade.

Corroborando-se com o entendimento de Santos e Gómez (2009b), a legitimidade (14) social buscada pela maioria das empresas pesquisadas perpassa pelo atendimento das expectativas, necessidades e pressões socioeconômicas (15) dos *stakeholders* através do Comportamento Socioambiental Empresarial e de suas ações de resposta para a obtenção de: credibilidade junto aos públicos de interesse; reputação da sua marca institucional e de seus produtos/serviços; poder e influência na sua cadeia de valor; e fortalecimento das suas relações de rede (14).

A identificação e a análise do CSAE do grupo de empresas pesquisado atuantes no APL de Confecções do Agreste Pernambucano puderam ser operacionalizadas por meio dos indicadores socioambientais (16) adaptados do IARSE (2007). A análise do Comportamento Socioambiental trouxe para algumas empresas, conforme o depoimento de entrevistados, um

repensar de seus produtos e processos, uma forma de avaliação de suas atividades e negócios. Assim, o Comportamento Socioambiental do Grupo de Empresas Pesquisadas apresentou-se no nível reativo, ilustrado na figura 41.

As cinco categorias de análise que acompanham o comportamento reativo são: Valores, Transparência e Governança Territorial; Meio Ambiente; Fornecedores; Clientes e Consumidores; e Comunidade. Merecem destaque as categorias defensivas Público Interno e Governo e Sociedade, devido à forte atuação dos empresários direcionada ao bem-estar dos empregados no ambiente de trabalho, assim como, às suas relações sociais e políticas nas localidades das empresas ali instaladas, refletindo no ambiente organizacional.

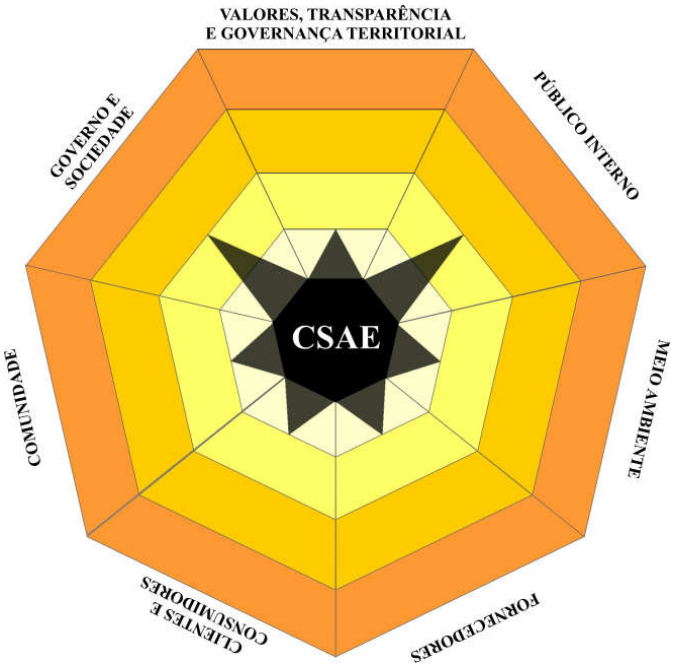

Figura 41: CSAE do Grupo Pesquisado.

Fonte: A autora.

Para que o CSAE possa atender as demandas da rede de *stakeholders* (17) do APL de Confecções do Agreste Pernambucano é necessária, e não percebida na maioria das empresas pesquisadas, uma concepção empresarial inovadora (18) das relações sociais, econômicas, políticas e ambientais estabelecidas entre empresa e sociedade. Essas relações são utilizadas pelas empresas pesquisadas como estratégia de compromisso (19) para o desenvolvimento competitivo do APL de Confecções do Agreste Pernambucano, não sendo percebida como estratégia de confiança pela cooperação incipiente entre seus *stakeholders*.

5 Conclusões, Limitações e Recomendações

O objetivo desse estudo foi analisar como ocorre o comportamento socioambiental de empresas do Arranjo Produtivo Local (APL) de Confecções do Agreste Pernambucano, apontadas por seus principais *stakeholders*, mediante instrumento de avaliação para arranjos produtivos locais, construído a partir da adaptação do conjunto de *Indicadores de Responsabilidad Social para Cooperativas de Usuarios/Asociados* do IARSE (2007). Para tanto, foi realizado estudo de caso nas empresas Rota do Mar; Lavanderia Mamute; Kikorum Jeans Wear; Iska Viva; Adágio Jeans Wear; DTS Jeans Wear; Ateliê e Magda Moda Íntima. Após realizar a análise dos dados coletados, nesse capítulo são apresentadas na primeira parte as conclusões dessa pesquisa, e na segunda, suas limitações e recomendações.

5.1 Conclusões

As conclusões dessa pesquisa estão apresentadas conforme seus objetivos específicos: 1) Mapear a rede de *stakeholders* do Arranjo Produtivo Local de Confecções do Agreste Pernambucano e suas relações, a partir do modelo proposto por Rowley (1997); 2) Identificar os principais *stakeholders* do APL de Confecções do Agreste Pernambucano de acordo com o modelo de Rowley (1997); 3) Identificar as empresas relevantes para o desenvolvimento do APL de Confecções do Agreste Pernambucano na percepção dos seus principais *stakeholders*; 4) Adaptar a ferramenta gráfica do Instituto Ethos (2001) para a identificação do comportamento socioambiental de empresas atuantes em Arranjos Produtivos Locais; 5) Identificar o comportamento socioambiental das empresas pesquisadas; e 6) Comparar os comportamentos socioambientais identificados, na busca por convergências e divergências no grupo pesquisado.

O mapeamento da rede de *stakeholders* do Arranjo Produtivo Local de Confecções do Agreste Pernambucano e de suas relações vem da necessidade da identificação dos principais *stakeholders* dessa rede social, a partir de suas relações de influência em resposta aos anseios e expectativas da sociedade pelo desenvolvimento local. Verificou-se que essas relações de influência, assim como, a posição de cada *stakeholder* são variáveis na rede. Isso porque

depende dos comportamentos individuais, das suas parcerias e coalizões, dos seus dados relacionais e das demandas organizacionais do APL (ROWLEY, 1997).

A rede do APL de Confecções é articulada a partir dos quatro *stakeholders* definitivos (ou principais): Confecções e Lavanderias, SENAI-PE, SEBRAE-PE e AD DIPER, que são dotados de maior densidade de rede a partir do seu número de ligações com outros atores sociais e de maior centralidade posicional devido a sua elevada capacidade de se aproximar de outros atores e de intermediação social entre eles.

Esses *stakeholders*, nos dizeres de Rowley (1997), formam padrões produtivos compartilhados e trocam expectativas semelhantes em torno de seus projetos coletivos, com participantes de outras estruturas de influência. Dessa forma, percebeu-se a tendência do aumento da centralidade em torno dos grupos comandantes e subordinados. Isso se deve a circulação de informações na rede e ao desenvolvimento de uma governança local.

Apesar dos articuladores comprometidos da rede possuírem maior centralidade posicional, a rede social do APL de Confecções foi considerada pouco densa devida à pouca capacidade de intermediação social entre a maioria dos seus *stakeholders*; essa capacidade de intermediar, ou cooperação, está sendo desenvolvida por meio de suas articulações, parcerias e coalizões.

Os *stakeholders* considerados mais importantes (definitivos) no mapeamento de rede e/ou que estão ligados diretamente a atividade-fim empresarial foram inquiridos na identificação das empresas relevantes para o desenvolvimento do APL de Confecções do Agreste. Foi observado no *recall* da pesquisa que as empresas citadas ou lembradas estão localizadas entre os quatro principais municípios do APL, e que os entrevistados tratam as marcas de uma mesma empresa como sendo de empresas distintas.

De acordo com a convergência entre as dimensões da sustentabilidade e as responsabilidades empresariais, os critérios de escolha das empresas de maior predominância foram os voltados à dimensão econômica no que se refere à competitividade do APL. O diálogo e engajamento do *stakeholder* "empresa", mais precisamente do empresário, nas demandas da rede pelo desenvolvimento do APL e com o associativismo também foi um critério selecionado (SACHS, 2003, 2007; MARREWIJK, 2003; BARBIERI; CAJAZEIRAS, 2009).

Os critérios da dimensão social foram citados ou lembrados pelo direcionamento empresarial voltado à estrutura organizacional para o público interno e às ações sociais na comunidade do seu entorno. Os critérios da dimensão ambiental foram direcionados, tão somente, aos impactos produtivos ao meio ambiente, relativos ao processo do beneficiamento

e tingimento de tecidos nas lavanderias através do despejo dos efluentes industriais nos rios locais, não sendo levadas em conta outras questões, como o acúmulo de lixo nas localidades e nas margens de suas rodovias (SACHS, 2003, 2007; MARREWIJK, 2003; LIRA, 2006; BARBIERI; CAJAZEIRAS, 2009; INTG, 2009).

A priori ao estudo das empresas escolhidas no *recall* da pesquisa, fez-se necessária a adaptação da ferramenta gráfica do Instituto Ethos (2001) para a identificação do Comportamento Socioambiental de empresas atuantes em APLs, partindo da discussão conceitual no arcabouço teórico desse trabalho sobre Responsabilidade Socioambiental Empresarial e Arranjos Produtivos Locais. A discussão histórica e conceitual sobre RSAE apresentou o repensar social, a evolução dos componentes da RSE e a avaliação social e ambiental de produtos, processos e negócios, por meio do comportamento socioambiental empresarial, além do entendimento da operacionalização das demandas sociais por meio de instrumentos gerenciais e avaliadores.

A revisão teórica conceitual trouxe também os APLs e seus instrumentos de identificação, caracterização e desenvolvimento, a partir da sua competitividade e sustentabilidade, com a limitação de não terem sido encontrados modelos específicos de indicadores do comportamento socioambiental em empresas atuantes nesses Arranjos. Dessa forma, inovou-se na apresentação do modelo de CSAE para a dinâmica produtiva e inovativa de APLs, adaptado dos *Indicadores de Responsabilidad Social para Cooperativas de Usuários /Asociados* do IARSE (2007), com *framework* de avaliação construído a partir da adaptação da ferramenta gráfica do Instituto Ethos (2001).

Além disso, foram propostos indicadores específicos, como Políticas de Comunicação na Construção de Relações entre Atores e Interações Sociais entre Atores (WOOD, 1991; MITCHELL et al., 1997; IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007; ROWLEY, 1997). Isso foi devido ao entendimento da abordagem territorial e à grande concentração de atores não só setoriais, mas também, públicos, de apoio às indústrias e ao comércio nas MPEs, de crédito, de educação e pesquisa, dentre outros.

A proposição das notas médias no modelo CSAE-APLs servem para posicionar o comportamento organizacional em face dos sete temas propostos, a fim de que se possa identificar em qual nível de profundidade se encontram suas práticas socioambientais, assim como, realizar acompanhamento sistemático da evolução desse comportamento, auxiliando no planejamento socioambiental a partir de parâmetros que podem ser estudados comparativamente em períodos determinados (IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007).

O *framework* de avaliação do CSAE-APLs pode ser aplicado em uma única empresa ou num grupo de empresas atuantes em APLs, além de mostrar à empresa e aos *stakeholders* os pontos que precisam ser melhorados no atendimento de suas demandas sociais.

Isso posto, procedeu-se a identificação do comportamento socioambiental das empresas estudadas, a partir dos sete temas propostos: Valores, Transparência e Governança Territorial; Público Interno; Meio Ambiente; Fornecedores; Clientes e Consumidores; Comunidade e Governo e Sociedade (IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007). A maioria das oito empresas estudadas atua nos segmentos de indústria e de comércio de artigos em confecções, principalmente em jeans e malha, da cadeia produtiva do APL de Confecções do Agreste e são de pequeno porte, tendo tempo médio de existência de 18 anos.

Embora seja predominante o entendimento da importância do diálogo e do engajamento com os atores sociais do APL, a auto-regulação da conduta da maioria das empresas baseia-se nos valores repassados pelos empresários, muitas vezes, confundidos com a própria empresa, não existindo uma preocupação coletiva de disseminar formalmente os valores organizacionais para o seu público interno, nem comunicá-los aos demais *stakeholders*, por meio de instrumentos, como o balanço social.

Observou-se que as empresas procuram gerir suas atividades com a participação dos seus funcionários, no entanto, essa participação está voltada à aplicabilidade de suas sugestões nas funções desempenhadas para o ganho de maior produtividade. Inclusive, a valorização do funcionário perpassa pelo direcionamento do seu desenvolvimento profissional (treinamento, capacitação e formação educacional) a essa aplicabilidade funcional, além da remuneração (muitas vezes superior ao piso salarial estabelecido por sindicatos e associações de classe).

Suas relações com essas entidades locais são consideradas boas, dependendo do nível de envolvimento dos empresários com o associativismo, proporcionando aos empregados livre associação e participação sindical. Além disso, o sindicato do vestuário e a associação de classe nos principais municípios do APL de Confecções do Agreste, eventualmente, atuam internamente às empresas na verificação das condições de trabalho.

Quanto a isso, existe a preocupação das empresas estudadas em tornar o ambiente de trabalho o mais adequado e conforme possível às normas e legislação vigente, a partir de ações corretivas relativas à saúde e à segurança no trabalho. As ações corretivas e secundárias se estendem aos procedimentos não formalizados de combate ao trabalho infantil, ao forçado (escravo) e à discriminação humana e cultural.

Os impactos ambientais ocasionados pelas atividades produtivas da maioria das empresas possuem soluções remediadoras baseadas em tecnologia “fim-de-tubo” para seus

resíduos devido à pressão de *stakeholders* governamentais para que sigam a legislação vigente. No entanto, essas soluções não trazem melhoria da ecoeficiência dos processos produtivos nem sua sustentabilidade. A ecoeficiência pode ser atingida a partir da produção mais limpa que não apenas na destinação dos resíduos, mas principalmente, na prevenção da poluição através da geração desses resíduos, efluentes e emissões (NASCIMENTO et al., 2008).

As práticas de mercado que visam fatores comerciais (como preço, prazo e qualidade) estão presentes nas políticas empresariais de concorrência interna e externa ao APL de Confecções do Agreste, assim como nas políticas de seleção e avaliação de fornecedores, inclusive nos de igual e menor porte.

Ainda, questões relacionadas à Responsabilidade Social na cadeia produtiva, como trabalho infantil e forçado (escravo), não são critérios de seleção e avaliação de fornecedores, para a maioria das empresas estudadas. Seguindo as práticas de mercado, as empresas utilizam suas políticas de comunicação para fortalecer suas estratégias de vendas e resultados financeiros.

As empresas buscam medidas corretivas à resolução de seus impactos produtivos na comunidade do entorno, já que foi observada a neutralidade comportamental desse *stakeholder* diante das ações empresariais. O atendimento das expectativas e necessidades da comunidade circunvizinha pelas empresas se dá de forma eventual e esporádica nas questões sociais, mediante ações filantrópicas, não ocorrendo incentivo das empresas em geral para o trabalho voluntário de seus empregados.

Observou-se que a maioria das empresas estudadas não trata formalmente em suas políticas organizacionais as questões relacionadas à sua participação em campanhas político-partidárias nas localidades em que estão instaladas. E que, mesmo assim, muitos empresários participam ativamente da vida sociopolítica de seus municípios.

Por fim, as empresas que apresentaram Comportamentos Socioambientais Reativos foram a Kikorum Jeans Wear, a Iska Viva, a Adágio Jeans Wear, DTS Jeans Wear e a Ateliê. As empresas que se mostram Defensivas em seu comportamento frente aos temas propostos foram a Rota do Mar e a Lavanderia Mamute. E a empresa que diante das suas respostas apresentou um Comportamento Socioambiental Estratégico foi a Magda Moda Íntima.

A partir dos comportamentos socioambientais de cada empresa, deu-se continuidade a comparação dos comportamentos socioambientais identificados, na busca por convergências e divergências no grupo de empresas pesquisado. Schwartz e Carroll (2003) entendem que as dimensões da RSE não podem ser hierárquicas, ao contrário, elas interagem para o seu

alcance. Da mesma forma, acontece com os sete temas trabalhados (IARSE, 2007), mesmo que o grupo de empresas estudado possua um comportamento específico para cada tema analisado.

É a partir desse comportamento específico mostrado em diferentes níveis temáticos, que ocorre o desequilíbrio entre as dimensões da RSAE, devido à ênfase da atuação empresarial em determinados temas socioambientais e à importância dada a estes pelos empresários.

A maximização do lucro é evidenciada nas ações para a competitividade e profissionalismo produtivo das empresas estudadas, como também, nas ações e projetos de crescimento econômico, empreendidas por outros *stakeholders* na rede do APL de Confecções do Agreste (SCHWARTZ; CARROLL, 2003). Isso é visto nos comportamentos reativos pesquisados frente aos temas: Valores, Transparência e Governança Territorial, em relação às práticas de concorrência; Fornecedores; e Clientes e Consumidores.

O comportamento reativo das empresas pesquisadas, percebido no tema Meio Ambiente, vai de encontro à conformidade do grupo oriunda da obrigatoriedade do cumprimento da legislação vigente, e das suas respostas a litígios a partir de medidas corretivas a condutas negligentes, como no ajustamento da conduta ambiental das lavanderias de beneficiamento e tingimento de tecidos (SCHWARTZ; CARROLL, 2003; IARSE, 2007).

As responsabilidades com as expectativas da população e de outros *stakeholders* manifestam-se através dos padrões éticos: convencional e deontológico, perceptíveis no comportamento defensivo dos temas: Público Interno, e Governo e Sociedade, e no comportamento reativo frente aos temas: Valores, Transparência e Governança Territorial, e Comunidade (SCHWARTZ; CARROLL, 2003; IARSE, 2007).

As empresas procuram a aceitação dos *stakeholders* do APL de Confecções do Agreste, principalmente de entidades direcionadas aos interesses específicos da sua cadeia produtiva, como sindicatos, associações de classe e serviços de apoio ao comércio, à indústria e às micro e pequenas empresas; no entanto, não disseminam seus valores organizacionais em códigos de conduta para seus *stakeholders*.

As noções deontológicas de obrigação e dever empresarial estão muito presentes no comportamento defensivo quanto ao entendimento da maioria das empresas de que o bem-estar do funcionário traz bons resultados produtivos, disseminando a cultura de que “todos devem ganhar”. Outro comportamento defensivo do grupo está na participação de muitos empresários no associativismo voltado à cooperação no APL de Confecções e nas questões locais sociopolíticas, refletindo forma expressiva no ambiente das organizações.

As empresas estudadas associam diretamente Responsabilidade Social a ações filantrópicas realizadas na comunidade do seu entorno, não entendendo a RSAE como a integração dos sete temas abordados nesse trabalho. A prova disso, é que as ações de melhoria de qualidade de vida no trabalho para os empregados e o uso da liderança social dos empresários para a conscientização nas campanhas político-partidárias dos funcionários não são percebidas como ações de Responsabilidade Social.

As respostas empresariais aos anseios do *stakeholder* comunidade são pontuais e paliativas, em eventos e campanhas de assistência na educação infantil e saúde social. Não foram identificados projetos sociais próprios que promovam a sustentabilidade social nas localidades do APL de Confecções, através de ações sociais preventivas e duradouras.

Diante do alcance dos objetivos específicos e da proposição de integração dos conceitos de Responsabilidade Socioambiental Empresarial, Teoria dos *Stakeholders* e Arranjos Produtivos Locais, abordados no referencial teórico desse trabalho (figura 07), procurou-se responder a pergunta de pesquisa: Como ocorre o comportamento socioambiental de empresas do Arranjo Produtivo Local de Confecções do Agreste Pernambucano, apontadas por seus principais *stakeholders*, mediante instrumento de avaliação para Arranjos Produtivos Locais, construído a partir da adaptação do conjunto de *Indicadores de Responsabilidad Social para Cooperativas de Usuarios/Asociados* do IARSE (2007)?

O Desenvolvimento pretendido nas localidades em que as empresas estão instaladas não se faz sustentável nem sustentado, mesmo tendo o compromisso da rede de *stakeholders* do APL de Confecções do Agreste com a cooperação em formação e com a competição bastante acirrada internamente.

Apesar disso, o APL de Confecções do Agreste firma-se como uma estratégia de desenvolvimento local, principalmente de sobrevivência e competitividade sistêmica das empresas pesquisadas. Essas empresas não foram consideradas sustentáveis diante da não convergência das dimensões da sustentabilidade e das responsabilidades organizacionais, em seus comportamentos socioambientais.

Além disso, a Responsabilidade Socioambiental praticada pelo grupo surge por meio de ações sociais filantrópicas, atendendo as expectativas e necessidades socioeconômicas dos seus *stakeholders*. Portanto, conclui-se que o Comportamento Socioambiental do Grupo de Empresas Pesquisadas apresenta-se no nível reativo quanto ao conjunto das categorias temáticas analisadas, na busca por credibilidade junto aos seus públicos de interesse, poder e influência na sua cadeia produtiva e fortalecimento da rede de *stakeholders* do APL de Confecções do Agreste Pernambucano.

5.2 Limitações e Recomendações

O pesquisador é o principal instrumento de coleta de dados na pesquisa qualitativa. Sua visão particular de mundo, revelada na riqueza de suas descrições, traz seus pressupostos e, com isso, seu viés interpretativo que pode influenciar na seleção, análise e categorização dos dados, está sendo considerado como uma das limitações desse estudo (MERRIAM, 1998).

O estudo qualitativo não possui generalizações, todavia conforme a orientação de Merriam (1998) procurou-se estudar o maior número de participantes ou grupos para que a variação entre suas respostas resultem numa interpretação mais convincente. Dessa forma, buscou-se ampliar o número de atores sociais entrevistados e de empresas que mostrassem o seu Comportamento Socioambiental, de acordo com a disponibilidade e acesso dos participantes. Ainda, optou-se também por fazer a triangulação das técnicas e, com isso, das fontes empíricas, para que os achados pudessem ser confirmados.

O tempo foi outro limitador do estudo, uma vez que interferiu no aprofundamento das entrevistas, na maior quantidade de aplicação de questionários em outras empresas, e na observação de campo. Aliado a isso, tem-se o custo financeiro de permanência e deslocamento entre municípios do APL, onde as distâncias entre o Recife e as cidades que fizeram parte da pesquisa: Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe, Surubim e Toritama, são respectivamente, 135 Km, 195 Km, 218 Km e 173 Km.

Mesmo sabendo disso, procurou-se realizar três coletas de dados com o intuito de atingir o maior número de atores sociais do APL e de retornar a alguns dos entrevistados para validação dos resultados das primeiras análises realizadas. A pesquisa obteve boa receptividade da maioria dos atores sociais do APL de Confecções estudado nas duas primeiras coletas de dados; entretanto, foram contatadas trinta empresas e apenas oito tiveram interesse ou disponibilidade para participar do estudo.

Em sua maioria, as empresas viram com desconfiança o interesse da pesquisa por suas atividades e comportamento socioambiental, uma vez que a atuação dos centros de educação, como universidades e faculdades, é puramente acadêmico naquelas localidades, não tendo grande articulação com os *stakeholders* no tocante aos seus projetos sociais nem se envolvendo de forma efetiva com as ações de competitividade empresarial no APL. Além disso, as empresas de modo geral se preocupam com a questão da informalidade e da fiscalização tributária no APL, não querendo divulgar seus dados, informações ou resultados, mesmo que confidencialmente, sendo um limitador de repasse de informações empresariais.

Observou-se que as empresas que assinalaram com a sua participação na pesquisa: a) tiveram contato com outros pesquisadores que mostraram seriedade no trato de questões acadêmicas; b) participam de outros tipos de pesquisa relacionadas a prêmios da qualidade, por exemplo; c) seus gestores/empresários possuem formação em universidades ou tem a cultura da educação muito forte em sua gestão empresarial.

Outra limitação das empresas foi a ausência de acesso de documentos internos de interesse da pesquisa, assim como, a proibição da utilização de recursos iconográficos (fotografias e gravações em vídeo) nas instalações empresariais, o que dificultou as análises posteriores.

Finalmente, considera-se como limitação a ausência de entrevistas voltadas às percepções de outros *stakeholders*, como empregados, clientes e comunidade, quanto ao Comportamento Socioambiental das empresas atuantes no APL de Confecções do Agreste Pernambucano, uma vez que prevalece tão somente a percepção dos gestores e empresários.

Apesar das limitações apontadas, defende-se que a pesquisa conseguiu atender aos objetivos propostos e contribui com o entendimento do Comportamento Socioambiental Empresarial em Arranjos Produtivos Locais. Diante disso, acredita-se serem relevantes estudos futuros para:

- Ampliar a pesquisa a outras empresas atuantes no APL de Confecções;
- Analisar o Comportamento Socioambiental Empresarial em outros Arranjos Produtivos Locais, inclusive com atuação em outros setores econômicos;
- Analisar de forma comparada o Comportamento Socioambiental Empresarial entre Arranjos Produtivos Locais;
- Compreender a percepção dos *stakeholders* do APL de Confecções do Agreste sobre o Comportamento Socioambiental das Empresas pesquisadas, como funcionários, clientes e comunidade;
- Analisar o Comportamento Socioambiental de *stakeholders* atuantes no APL de Confecções, como sindicatos, associações de classe e serviços de apoio ao comércio, à indústria e às micro e pequenas empresas;
- Analisar com que projetos sociais as empresas pesquisadas podem efetivamente contribuir para o desenvolvimento social das localidades do APL de Confecções do Agreste; e
- Analisar a passagem do APL de Confecções do Agreste Pernambucano para um Sistema Produtivo Local.

Referências

AGLE, Bradley R.; MITCHELL, Ronald K.; SONNENFELD, Jefrey A. Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance and CEO values. **Academy of Management Review.** v.42, n.5, p.307-525, Oct. 1999.

ALDRICH, H. E.; ZIMMER, C. Entrepreneurship through social network. In: SEXTON, D.; SMILOR, R. (eds.). **The art and science of entrepreneurship**. Cambridge, MA: Ballinger, 1986.

ALEP. Assembléia Legislativa do Estado de Pernambuco. **Visualizar indicação**. Disponível em: <http://www.alepe.pe.gov.br/paginas/?id=3600&paginapai=3573&numero=3751/2009&docid=660506>. Acesso em: dez 2009.

ARROW, Kenneth J. Social responsability and economic efficiency. **Public Policy**, 1973.

BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável:** da teoria à prática. São Paulo: Saraiva, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BECATTINI, Giacomo. Distritos Industriais na Itália. In: URANI, André; COCCO, Giuseppe; GALVÃO, Alexander Patez (Org.). **Empresários e Empregos nos Novos Territórios Produtivos**: o caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

BORGATTI, S. P. **Netdraw network visualization**. Analytic Technologies: Havard, MA, 2002.

_____; EVERETT, M.G.; FREEMAN, L.C. **UCINET for Windows**: Software for social network analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies, 2002.

BRASS, D. J.; BURKHARDT, M. E. Potential power and power use: an investigation of structure and behavior. **Academy of Management Journal**, n.36, p.441-470, 1993.

BUARQUE, Sérgio C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável**. 4.ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2006.

CÂNDIDO, Gesinaldo A. **A aplicação das dimensões do desenvolvimento sustentável e os níveis da competitividade sistêmica:** um estudo comparativo entre regiões produtoras de calçados no Brasil. Campina Grande, 2004. 210p. Tese (Provas e Títulos para Professor Titular). Departamento de Administração e Contabilidade do Centro de Humanidades da Universidade Federal de Campina Grande, UFCG, 2004.

_____.; ABREU, Aline F. de. Tipologias e modelos de redes organizacionais e suas formas de aplicação no atual ambiente de negócios e de gestão. In: **XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**. Anais..., 2002.

CANEPA, Carla. **Cidades sustentáveis:** o município como locus da sustentabilidade. São Paulo: RCS Editora, 2007.

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

_____. **The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders.** Business Horizons, July-August 1991.

CASSIOLATO, José E.; LASTRES, H. M. M. O foco em Arranjos Produtivos Locais de Micro e Pequenas Empresas. In: **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Anais..., Rio de Janeiro, 2003.

_____.;_____. Discussing innovation and development: converging points between the Latin American school and the innovation systems perspective? **Globelics Working Paper Series**, n.8-2, 2008.

_____.; SZAPIRO, Marina. Uma caracterização de Arranjos Produtivos Locais de micro e pequena empresas. In: **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Anais..., Rio de Janeiro, 2003.

CASTANHAR, José Cesar. Arranjos produtivos locais como estratégia de interiorização da atividade econômica, com dinamismo e redução das desigualdades. In: FLEURY, Sônia. **Democracia, descentralização e desenvolvimento:** Brasil & Espanha. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 8.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CEPAL; PNUD; OIT. **Emprego, desenvolvimento humano e trabalho decente**: a experiência brasileira recente. Brasília: _____, 2008.

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

CORAL, Elisa. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

CROCCO; Marco A.; GALINARI, Rangel.; SANTOS, Fabiana.; LEMOS, Mauro B.; SIMÕES, Rodrigo. Metodologia de identificação de aglomerações produtivas locais. **Nova Economia**, v.16, n.2, p.211-241, maio-ago 2006.

DELMAS, Magali; TOFFEL, Michael W. Stakeholders and environmental management pratices: an institutional framework. **Business Strategy and the Environment**, n.13, p.209-222, 2004.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. A disciplina e prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, Norman K.; LINCONL, Yvonna S. (ed.). **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006, p.15-42.

DIAS, Robson F. C. **Ações estratégicas e políticas públicas em Arranjos Produtivos Locais: o caso do pólo de confecções do Agreste Pernambucano**, 2007. 128p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFPE, 2007.

DREHER, Marinalva T.; SOUZA, Vanessa F. de S.; ULLRICH, Danielle R. Desenvolvimento local e responsabilidade social, rumo às ações intersetoriais na região de Blumenau. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 3, n. 2, p.49-71, mai/ago 2007.

DULTRA, M. P. M.; CRUZ, U. A.; SOUZA, V. R. **Arranjos produtivos locais como política de desenvolvimento econômico e social**. CienteFico (Faculdade Rui Barbosa), v. 1, p. 6, 2007.

DUNFEE, Thomas W.; DONALDSON, Thomas. Enfoques del contrato social hacia la ética en los negocios: el puente entre la brecha do lo que es y lo que debería ser. In: FREDERICK, Robert E. **La ética en los negócios:** aplicación a problemas específicos en las organizaciones de negocios. México, DF: Oxford University Press, 1999.

FALCÃO, M. C.; SANTOS, C. F. O.; GÓMEZ, C. R. P. A visibilidade dos stakeholders no terceiro setor e a responsabilidade sócio-ambiental empresarial. In: **X ENGEMA – Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente**, Anais..., Porto Alegre, 2008.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOLADORI, Guillermo. **Por uma sustentabilidad alternativa**. Uruguai: Colección Cabichui, 2005.

FREEMAN, L. C. Centrality in social networks: I. Conceptual clarifications. **Social Networks**, n.1, p.215-239, 1979.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management**: a stakeholder approach. London: Pitman Publishing, 1984.

_____.; PHILLIPS, Robert A. Stakeholder theory: a libertarian defense. **Business Ethics Quarterly,** v.12, n.3, p.331-349, 2002.

FRIEDMAN, Milton. The social responsibility of business is to increase its profits. **The New York Times Magazine**, September 13, p. 122-126, 1970.

FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. **Academy of Management Review**, n.24, p.191-205, 1999.

GBL JEANS. O portal de informação do jeans. Produção limpa. **Mamute investe para reduzir consumo de energia**. 2008a. Disponível em: < http://www.gbljeans.com.br/noticia.asp?id =1110>. Acesso em: Nov 2009.

_____. O portal de informação do jeans. Negócios. **Da reformulação da Ditus nasce a DTS Jeanswear**. 2008b. Disponível em: < http://www.gbljeans.com.br/noticia.asp?id =963>. Acesso em: Nov 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOI, Christiane K.; MATTOS, Pedro L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. da.; (org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, p.20-29, 1995.

_____. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. da. (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOVERNO DE PERNAMBUCO. **Mapa de Pernambuco**. Disponível em: < http://www2.pe.gov.br/web/portalpe/mapas>. Acesso em: dez 2009.

HALL, R. H. **Organizações:** estruturas, processos e resultados. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HARRISON, Jeffrey S; FREEMAN, R. Edward. Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. **Academy of Management Journal**, v.42, n.5, p.479-485, 1999.

HAYEK, Friedrich. **O caminho da servidão**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1984.

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X.; MARTINEZ-FERNANDEZ, M. T. Redes de Empresas: uma proposta de tipologia para sua classificação. In: **XXVIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**, Anais..., Curitiba, 2004.

IBGE. **Divisão territorial do Brasil**. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/monografias/GEBIS%20-%20RJ/DTB1963.pdf>. Acesso em: jan 2009.

INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA. **Indicadores de Responsabilidad Social para Cooperativas de Usuarios**. Córdoba: IARSE, 2007.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPOSANBILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (versão 2001)**. São Paulo: Instituto Ethos, 2001.

_____. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (versão 2009)**. São Paulo: Instituto Ethos, 2007.

_____. **O que é RSE**. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx>. Acesso em: jan 2009.

INTG. INSTITUTO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO. **Pernambuco competitivo**: saber olhar para saber fazer. Recife: INTG, 2009.

IPEA. **Identificação, mapeamento e caracterização estrutural de Arranjos Produtivos Locais no Brasil.** 2006. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/estudospesq/apls/Relat_final_IPEA28fev07.pdf>. Acesso em: out 2008.

IPIRANGA, Ana Sílvia R.; AMORIM, Mônica A.; FARIA, Maria Vilma C. M. **Tecnologia social de mobilização para arranjos produtivos locais:** uma proposta de aplicabilidade. Cadernos EBAPE, v.5, n.3, p.1-23, set 2007.

ISKA VIVA. **A empresa**. Disponível em: < http://www.iskaviva.com.br/>. Acesso em: Nov 2009.

ISO. INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **Working report on Social Responsibility**. Prepared by the ISO Advisory Group on Social Responsibility. Geneve, 2004.

ITEP. INSTITUTO TECNOLÓGICO DE PERNAMBUCO. **Estratégias para uma política de CT&I: um novo olhar para Pernambuco**. 2008. Disponível em:<http://www.sectma.pe.gov.br/seties/arquivos/agrestecentral/AgresteCentralSetentrional%20A%C3%A7%C3%B5es%20ITEP.pdf>. Acesso em: Nov 2008.

JB CONSULTORES. J & B de Albuquerque Consultores. Formas de Atuação. **Projetos e Contratos Especiais**. Disponível em: < http://www.jbconsultores.com.br/formadeAtuacaoProjetos.html>. Acesso em: dez 2009.

KAMLOT, Daniel; ROCHA, André L. P. da. Humor na propaganda: recall, atitude e afeição. In: **XXV ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**. Anais..., Campinas, 2001.

KOVACS, E. P.; OLIVEIRA, Brigitte R. B.; MORAES, W. F. A. O processo de internacionalização de empresas pernambucanas à luz do modelo de Uppsala: indícios de um modelo exógeno de internacionalização. In: **IV Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE**. Anais ..., Porto Alegre, 2007.

KREITLON, M. P. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In: **XXVIII ENANPAD – Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**, Anais..., Curitiba, 2004.

LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José E. Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. In: _____ (orgs). **Arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE**. 5.rev. Rio de Janeiro: UFRJ/IE/REDESIST, 2005.

LEMOS, Â. D. C.; LENGLER, J. F. B.; LIMA, A. C. S.; EICK, C. Responsabilidade socioambiental e percepção dos consumidores. In: VIII ENGEMA – Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. Anais..., Rio de Janeiro, 2005.

LIMA, H. S.; LIMA, Maria José de A. **As lavanderias de jeans de Toritama**: uma contribuição para a gestão das águas, PE Brasil. Disponível em: < http://www.una.ac.cr/redibec-cisda/ponencias/Politicas/Hilario2.pps>. Acesso em: set 2009.

LIMA, Manolita C. Tipos de pesquisa e técnicas de coleta de materiais – a pesquisa bibliográfica. In: _____. **Monografia:** a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.

LIRA, Sônia Maria. Os aglomerados de micro e pequenas indústrias de confecções do Agreste/PE: um espaço construído na luta pela sobrevivência. **Revista de Geografia**. V.23, n.1, 2006.

LUNA, Sergio Vasconcelos de. **Planejamento de pesquisa:** uma introdução. São Paulo: EDUC, 1996. 108p.

MACHADO FILHO, C. P. **Responsabilidade social e governança:** o debate e as implicações. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

MACIEL, Maria Lúcia. Cooperativas populares em arranjos e sistemas de MPME – NT 1.5. In: LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José E; SZAPIRO, Marina; ALBAGLI, Sarita; LEGEY, Liz-Rejane; LEMOS, Cristina (orgs.). **Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: UFRJ/IE/REDESIST, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARREWIJK, Marcel van. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. **Journal of Business Ethics**, v.44, 2003.

MARTELETO, R. M. Análise das redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, Jan/Abr, 2001.

_____. ; SILVA, A. B. O. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ciência da Informação**, Brasília, v.33, n.3, p.41-49, Set/Dez, 2004.

MDA. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. **Conceito de abordagem territorial**. 2005. Disponível em: <http://www.mda.gov.br/sdt/index.php?sccid=476>. Acesso em: dez 2008.

MDIC. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. GTP APL. **Manual de apoio aos arranjos produtivo locais**. 2006. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1199885181.pdf >. Acesso em: dez 2009.

_____. **Instrumento de formalização dos núcleos estaduais**. 2007. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1198666986.pdf >. Acesso em: dez 2008.

_____. **Levantamento institucional de APLs 2007-2008 – 1ª etapa**. 2008. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1210773147.pdf>. Acesso em: set 2008.

_____. **Grupo de trabalho permanente para arranjos produtivos locais – GTP APL**. 2009. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area= 2&menu= 937>. Acesso em: ago. 2009.

MERRIAM, Sharan B. The design of qualitative research. In: _____. **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MESQUITA, Giovana B.; ANDRADE, Ana Maria de. O desenvolvimento local de Caruaru via indústria de confecção: uma alternativa possível? **Revista Interface dos Saberes**, v. 6, n. 2, Caruaru, 2006.

MITCHELL, Ronald L.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Towards a theory of stakeholder identification and salience deifing the principle of who and what really counts. **Academy of Management**, v.22, n.4, p.853-886, Out 1997.

MODA EM PE. 8ª Rodada de Negócios da Moda Pernambucana. **Superação**. Disponível em: <http://modaempe.blogspot.com/>. Acesso em: ago 2009.

MYTELKA, L.; FARINELLI, F. **Local clusters, innovation systems and sustained competitiveness**. Maastricht, Netherlands: United Nations University, 2000.

NASCIMENTO, Luis F.; LEMOS, Ângela D. da Cunha; MELLO, Maria Celina A. de. **Gestão socioambiental estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim de. **Empresas na sociedade:** sustentabilidade e responsabilidade social. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Recife: Bagaço, 2005.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, n.16, p.145-179, 1991.

PASA, Carla Regina R. **Modelo de Avaliação da Performance Social Empresarial**. Florianópolis, 2004. 277p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2004.

PATERSON, Barbara L.; BOTTORFF, Joan L.; HEWAT, Roberta. Blending observational methods: possibilities, strategies, and challenges. **International Journal of Qualitative Methods**. n. 2, v. 1, p.1-19, 2003.

PATTON, Michael Q. **Qualitative research & evaluation methods**. 3 ed. Thousand Oaks: SAGE, 2002. p. 259-332.

PERROUX, F. Note sur la notion de pôle de croissance. **Economique appliquée**, v.7, p.307-320, 1955.

PORTER, Michel E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989, 29º edição.

_____. **Competição**. On Competition: Estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRESTON, L. E. Stakeholder management and corporate performance. **Journal of Behavioral Economics,** v.19, n.4, p.361-375, 1990.

RAMOS, Antônio S. de A. **A concorrência Internacional no Setor de Vestuário: Estratégias de Diferenciação para o Arranjo Produtivo Local do Agreste Pernambucano.** Recife, 2008.124p. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Economia). Programa de Pós-graduação em Economia, UFPE, 2008.

RÉGIS, Helder P.; DIAS, Sônia Maria R. C.; MELO, Paulo T. Nunes Bezerra de. Redes informacionais de mentoria no ambiente de incubadoras de base tecnológica: o apoio ao desenvolvimento da carreira empreendedora. **Journal of Technology Management & Inovation**, v.1, n.5, p. 40-52, November, 2006.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3.ed. 9.reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

ROWLEY, T. J. Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p.887-910, 1997.

_____.; BERMAN, Shawn. A brand new brand of corporate social performance. **Business Society**, n.39, p.397-418, 2000.

SACHS, Ignacy. **Inclusão social pelo trabalho:** desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte no Brasil. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

_____. **Rumo à ecossocioeconomia**: teoria e prática do desenvolvimento. São Paulo: Cortez, 2007.

SAMPAIO, Carlos A. C.; MANTOVANELI JR., Oklinger; PELLIN, Valdinho. Arranjo produtivo local como estratégia que promove o ecodesenvolvimento: análises das experiências de Bonito (MS), Lagoa de Ibiraquera (Garopaba e Imbituba) (SC), e Santa Rosa de Lima (SC). In: **II Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional**, Anais..., Santa Cruz do Sul, 2004.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos H.; LUCIO, Pilar B. **Metodologia de Pesquisa**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, C. F. O. Ferramenta de avaliação da RSE: o comportamento socioambiental empresarial em arranjos produtivos locais. In: **XI ENGEMA - Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente**. Anais..., Fortaleza, 2009.

_____.; FALCÃO, M. C. Desenvolvimento Local Sustentável em Arranjos Produtivos Locais por meio da Integração de Certificações Sociais em Ciclo PDCA. In: **XI ENGEMA - Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente**. Anais..., Fortaleza, 2009.

_____.; GÓMEZ, C. R. P. 2009a. Desenhando rede de stakeholders a partir do modelo de Rowley (1997): o caso do Arranjo Produtivo Local de Confecções do Agreste Pernambucano. In: **XI Colóquio Internacional sobre Poder Local**. Anais: Desenvolvimento e Gestão Social de Territórios, Salvador, 2009.

_____.; _____. 2009b. Modelo de visibilidade e influência de stakeholders e sua aplicabilidade no Arranjo Produtivo Local de Confecções do Agreste Pernambucano, In: **XI ENGEMA - Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente**. Anais..., Fortaleza, 2009.

_____.; _____. 2009c. SA 8000 Arranjos produtivos locais: desenvolvimento includente por meio de trabalho decente. In: **XII SIMPOI - Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**. Anais: O fator humano na gestão de produção e operações, São Paulo, 2009.

SARABIA, Mônica L.; XAVIER, Maria Gilca P. Retratos da transformação da paisagem urbana da aglomeração produtiva de Santa Cruz do Capibaribe: uma questão de desenvolvimento local. **Desenvolvimento em questão**, v.6, n.12, p.149-178, julio-deciembre 2008.

SAVITZ, Andrew W.; WEBER, Karl. **A empresa sustentável:** o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SCHWARTZ, Mark S.; CARROLL, Archie B. Corporate social responsibility: a three-domain approach. **Business Ethics Quarterly**, v.3, n.4, 2003.

SCHOMMER, P. C. ; ROCHA, F. C. C. As Três Ondas da Gestão Socialmente Responsável no Brasil: dilemas, oportunidades e limites. In: **XXXI ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**, Anais..., Rio de Janeiro, 2007.

SCOTT, W. R. Unpacking institutional arguments. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P.J. (eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991, p.164-182.

SDEC-PE. SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE PERNAMBUCO. **Agreste Central Setentrional: ações estratégicas**. Disponível em: <http://www.sectma.pe.gov.br/seties/arquivos/agrestecentral/AgresteCentralSetentrional%20Sec%20Desenv%20Econ%20SEDEC.pdf>. Acesso em: dez 2008.

_____. Pólo de Confecções do Agreste. **Ações estratégicas de atuação do governo – AD DIPER**. Disponível em: < http://www.sectma.pe.gov.br/seties/arquivos/agrestecentral/AgresteCentralSetentrional%20Sec%20Desenv%20Econ%20SEDEC.pdf>. Acesso em: set 2009.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Termo de referência para atuação do Sistema SEBRAE em Arranjos Produtivos Locais**. 2003. Disponível em: <http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/50533C7F21014E5F03256FB7005C40BB/$File/NT000A4AF2.pdf>. Acesso em: fev 2009.

_____. **Metodologia de desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais:** projeto PROMOS – SEBRAE – BIRD. Brasília: SEBRAE, 2004.

_____. **Empreendimentos coletivos**.2006a. Disponível em: <http://www.sebraemg.com.br/Geral/VisualizadorConteudo.aspx?cod_conteudo=157&cod_areaconteudo=213&navegacao=SETORES_EM_FOCO/Empreendimentos_Coletivos>. Acesso em: fev 2009.

_____. **Histórias de sucesso**: indústria: têxtil e confecções, madeira e móvel. 2006b. Disponível em: <http://www.casosdesucesso.sebrae.com.br/include/arquivo.aspx/238.pdf>. Acesso em: out 2008.

_____ (org.). **Anuário do trabalho no micro e pequena empresa 2008**. 2º ed. Brasília: DIESE, 2008.

SILVA, F. F.; WANDERLEY, L. S. O.; PERKS, K. J.; SOUZA FILHO, J. M. Responsabilidade social das empresas na web: estratégias de divulgação adotadas pelas maiores empresas francesas no Brasil e na França. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. V.5, n.3, p.415-435, set/dez 2007.

SOUZA FILHO, J. W.; WANDERLEY, L. S. O. Divulgação da responsabilidade social empresarial: como os websites empresariais vêm sendo utilizados por empresas de energia e varejo. **Cadernos EBAPE**, v.5, n.2, 2007.

STAKE, Robert E. Case studies. In: DENZIN, Norman K. e LINCOLN, Yvonna S. (eds.). **Handbook of qualitative research**. 2. ed., Thousand Oaks: Sage, 2000.

SUZIGAN, Wilson; FURTADO, João; GARCIA, Renato; SAMPAIO, Sérgio E. K. Sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas. In: **XXXI Encontro Nacional de Economia**. Anais..., Bahia, 2003.

SWANSON, D. L. Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. **Academy of Management Review**, n.20, p.43-64, 1995.

TAHIN, Elda F. **Inovação e meio ambiente:** o desafio de arranjos produtivos de cultivo de camarão em cativeiro no Estado do Ceará. 2008. 318f. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

TORITAMA-PE. **Cidade de Toritama - PE**. 2008. Disponível em: <http://toritama-jeans.com/cidade-toritama-pe/>. Acesso em: set 2008.

VEIGA, José Eli da. **Do global ao local**. Campinas: Armazém do Ipê, 2005.

WHETTEN, David A; RANDS, Gordon; GODFREY, Paul. What are the responsibilities of business to society? In: PETTIGREW, A. M; THOMAS, H; WHITTINGTON, R. (eds.). **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage Publications, 2002.

WOOD, Donna J. Corporate social performance revisited. **Academy of management review**, v.16, n. 4, p.691-718, 1991.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3º ed. Porto alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO DO PROJETO

Recife/PE, ____ de _____ de 2009.

A(o)
ENTIDADE SOLICITANTE
Gerência, Departamento, Setor
At.: Sr.(a)_____
Cidade/Estado

REF.: Pesquisa Acadêmica – Arranjos Produtivos Locais no Setor de Vestuário e Confecções

Prezado(a) senhor(a),

O GIPES é um Grupo Interdisciplinar de Pesquisas em Sustentabilidade que faz parte do Programa de Pós-graduação em Administração (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), sob a coordenação da Professora Doutora Carla Regina Pasa Gómez, também orientadora deste estudo. Dentro das temáticas de nossas pesquisas, está as relações entre atores de Arranjos Produtivos Locais (APLs) e suas ações socioambientais.

A proposta corrente desse estudo acadêmico cujo título é "O comportamento socioambiental das empresas mais relevantes do Arranjo Produtivo Local de Confecções do Agreste Pernambucano, conforme seus principais *stakeholders*", é de analisar o comportamento socioambiental das empresas, consideradas mais relevantes pelos *stakeholders* do APL estudado, de forma individual e coletivamente.

Tal Arranjo Produtivo foi escolhido por ser importante na indústria produtiva nacional e também por demandar interações entre seus atores para o desenvolvimento local, mostrando ser relevante a verificação da responsabilidade socioambiental praticada.

Os objetivos específicos desse projeto serão:

1. Mapear a rede de *stakeholders* do APL de Confecções do Agreste Pernambucano, identificando seus principais *stakeholders*;
2. Identificar as empresas mais relevantes para o desenvolvimento do APL estudado na percepção dos seus principais *stakeholders*; e
3. Analisar o comportamento socioambiental dessas empresas, individual e coletivamente, por meio de indicadores socioambientais específicos para APLs.

A pesquisa terá aplicação de questionários e entrevistas em gestores empresariais, mais precisamente na área de Responsabilidade Social, para que em paralelo aos estudos de observação do pesquisador e de documentos cedidos pelas entidades entrevistadas, possam ser examinadas. Essa etapa da pesquisa será realizada entre os meses de maio a agosto deste ano, e os dias de coleta de dados serão marcados com antecedência, levando em consideração a disponibilidade dos envolvidos.

A participação dessa organização na análise será de grande valia para ambos, já que a partir dos resultados obtidos, a organização poderá avaliar as suas práticas socioambientais e estará contribuindo para o desenvolvimento dos estudos da comunidade acadêmica, que por sua vez ira difundir o conhecimento para o desenvolvimento de profissionais e do mercado local.

* Ressalta-se o caráter de discrição no momento da análise, uma vez que apenas os materiais autorizados pela organização irão constituir o estudo.

** Caso haja interesse da organização, o pesquisador se disponibilizará a apresentar o resultado do trabalho realizado.

Grata pela atenção e disponibilidade. Coloco-me à disposição para maiores informações a cerca de dúvidas e esclarecimentos.

Atenciosamente,

Claudinete de Fátima Silva Oliveira Santos
Mestranda em Administração – GIPES/PROPAD/UFPE
claudineteosantos@hotmail.com.br
(81) 8828.1153

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO COM PERGUNTAS FECHADAS 01

Entidade:	
Respondente:	Data:

Ator é um indivíduo ou entidade jurídica, que atua dentro de um polo ou segmento econômico, buscando seu desenvolvimento. Nos sete grupos abaixo estão listados alguns atores do polo de confecções do Agreste Pernambucano. Dentre eles, quem você considera os CINCO ATORES PRINCIPAIS desse polo ou APL de Confecções?

(MARQUE APENAS OS CINCO ATORES ESCOLHIDOS)

1. Nas empresas e centros de comercialização:

[ ] "Confecções" e lavanderias
[ ] Concorrentes
[ ] Empregados e colaboradores
[ ] Fornecedores
[ ] Gerentes e organizadores
[ ] Parceiros.Quais?_____
[ ] Proprietários e donos
[ ] Representantes e distribuidores
[ ] Terceirizados e prestadores
[ ] Centros de comércio. Quais? _____
[ ] Outros. Quais?_____

2. Nos públicos e formadores de opinião:

[ ] Clientes
[ ] Consultorias.Quais?_____
[ ] Comunidade local
[ ] Emissoras de televisão
[ ] Jornais e Internet
[ ] Organizações Não-governamentais. Quais?_____
[ ] Outros. Quais?_____

3. Nas entidades de apoio à indústria e ao comércio:

[ ] CEAPE-PE
[ ] FECOMÉRCIO
[ ] FIEPE
[ ] SEBRAE
[ ] SENAC
[ ] SENAI
[ ] SESC
[ ] SESI
[ ] Outros. Quais?_____

4. Nas instituições financeiras e de crédito:

[ ] Banco do Brasil
[ ] BNB
[ ] BNDES
[ ] Caixa Econômica Federal
[ ] Outros. Quais?_____

5. Nos sindicatos e associações:

[ ] ABIT
[ ] ABRAVEST
[ ] ACIASUR
[ ] ACIC
[ ] ACIT
[ ] ALPFT
[ ] ANDE
[ ] APEX
[ ] ASCAP
[ ] FACEP

[ ] SINDVEST

[ ] Outros. Quais?_____

6. No governo e órgãos públicos:

[ ] AD DIPER
[ ] CPRH
[ ] Governo estadual
[ ] Governo federal e ministérios
[ ] GTP APL
[ ] Prefeitura municipal
[ ] Outros. Quais?_____

7. Nas instituições de educação e pesquisa:

[ ] CONDEPE/FIDEM
[ ] FACEPE
[ ] FADE
[ ] IEL
[ ] IPEA
[ ] ITEP
[ ] Universidade de Pernambuco
[ ] Universidade Federal de Pernambuco
[ ] Universidade Federal Rural de Pernambuco
[ ] Outros.Quais?_____

APÊNDICE C – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA ENTREVISTA 01

Objetivo Geral:

Analisar como ocorre o comportamento socioambiental de empresas do Arranjo Produtivo Local de Confecções do Agreste Pernambucano, apontadas por seus principais *stakeholders*, mediante instrumento de avaliação para arranjos produtivos locais, construído a partir da adaptação do conjunto de *Indicadores de Responsabilidad Social para Cooperativas de Usuarios/Asociados* do IARSE (2007).

Objetivo Específico 01:

Mapear a rede de *stakeholders* do Arranjo Produtivo Local de Confecções do Agreste Pernambucano e suas relações, a partir do modelo proposto por Rowley (1997);

Questão para alcançar o objetivo específico:

1. Analisar pelos Grupos de Interesse dos Atores do Arranjo Produtivo Local:

a) Percepção do entrevistado sobre os atores principais (FREEMAN, 1984; WOOD, 1991; CLARKSON, 1995; SAVITZ; WEBER, 2007);

b) Motivação do entrevistado para a escolha dos atores principais (FREEMAN, 1984; WOOD, 1991; CLARKSON, 1995; SAVITZ; WEBER, 2007);

c) Processo de escolha do entrevistado (FREEMAN, 1984; WOOD, 1991; CLARKSON, 1995; ROWLEY, 1997; SAVITZ; WEBER, 2007);

d) Elementos que facilitam ou dificultam a atribuição (FREEMAN, 1984; WOOD, 1991; CLARKSON, 1995; ROWLEY, 1997; SAVITZ; WEBER, 2007);

e) Aspectos positivos e negativos citados pelo entrevistado (WOOD, 1991; ROWLEY, 1997);

f) Percepção do entrevistado sobre as parcerias e as ações de desenvolvimento do APL realizadas pelos atores principais escolhidos (ROWLEY, 1997; SEBRAE, 2004; BUARQUE, 2006; CASTANHAR, 2006; DREHER et al., 2007; SACHS, 2007; SAVITZ; WEBER, 2007).

APÊNDICE D – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA ENTREVISTA 02

Objetivo Geral:

Analisar como ocorre o comportamento socioambiental de empresas do Arranjo Produtivo Local de Confecções do Agreste Pernambucano, apontadas por seus principais *stakeholders*, mediante instrumento de avaliação para arranjos produtivos locais, construído a partir da adaptação do conjunto de *Indicadores de Responsabilidad Social para Cooperativas de Usuarios/Asociados* do IARSE (2007).

Objetivo Específico 03:

Identificar as empresas relevantes para o desenvolvimento do APL de Confecções do Agreste Pernambucano na percepção dos seus principais *stakeholders*;

Questão para alcançar o objetivo específico:

1. Analisar pelos principais *stakeholders* do Arranjo Produtivo Local:

a) Identificação pelo entrevistado das empresas relevantes para o desenvolvimento do APL (CASSIOLATO; LASTRES, 2003; SAMPAIO et al., 2004; LASTRES; CASSIOLATO, 2005; CASTANHAR, 2006; OLIVEIRA, 2008);

b) Percepção do entrevistado sobre a relevância das empresas citadas (CASSIOLATO; LASTRES, 2003; SAMPAIO et al., 2004; LASTRES; CASSIOLATO, 2005; CASTANHAR, 2006; OLIVEIRA, 2008);

c) Critérios de relevância das empresas citadas, baseados no desenvolvimento sustentável (econômico, social e ambiental) (SACHS, 2003, 2007; MARREWIJK, 2003; SAMPAIO et al., 2004; BUARQUE, 2006; CASTANHAR, 2006; OLIVEIRA, 2008; BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009);

d) Motivação do entrevistado para a escolha dos critérios de relevância (SACHS, 2003, 2007; MARREWIJK, 2003; SAMPAIO et al., 2004; BUARQUE, 2006; CASTANHAR, 2006; OLIVEIRA, 2008; BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009); e

e) Percepção da relação entre empresas citadas, critérios de sua relevância e o desenvolvimento do APL (CASSIOLATO; LASTRES, 2003; SACHS, 2003, 2007; MARREWIJK, 2003; SAMPAIO et al., 2004; LASTRES; CASSIOLATO, 2005; BUARQUE, 2006; CASTANHAR, 2006; OLIVEIRA, 2008; BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO COM PERGUNTAS FECHADAS 02

ORIENTAÇÕES GERAIS

A CONFIDENCIALIDADE SOBRE OS RESPONDENTES SERÁ MANTIDA NA ANÁLISE DOS DADOS E INFORMAÇÕES PRESTADAS NESTE QUESTIONÁRIO. DESSA FORMA, O QUADRO DE DADOS GERAIS SERVIRÁ À CARACTERIZAÇÃO EMPRESARIAL.

O QUESTIONÁRIO ESTÁ DIVIDIDO EM SETE TEMAS ESPECÍFICOS: VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA TERRITORIAL; PÚBLICO INTERNO; MEIO AMBIENTE; FORNECEDORES; CLIENTES E CONSUMIDORES; COMUNIDADE; E GOVERNO E SOCIEDADE. CADA TEMA POSSUI SUBTEMAS E ESTES ESTÃO DIVIDIDOS EM INDICADORES.

ESSES INDICADORES ESTÃO EM FORMA DE PERGUNTA CHAVE E POSSUEM SEIS ALTERNATIVAS; ESCOLHA APENAS UMA ÚNICA RESPOSTA PARA CADA PERGUNTA.

AO FINAL, TEM-SE UM ESPAÇO RESERVADO PARA LIVRE COMPLEMENTAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DESTE QUESTIONÁRIO, BEM COMO, QUAISQUER SUGESTÕES E ESCLARECIMENTOS QUE SE TORNEM RELEVANTES AO ENTENDIMENTO DAS RESPOSTAS.

CARACTERIZAÇÃO EMPRESARIAL

NOME DA EMPRESA:		
ENDEREÇO:		
RAMO DE ATUAÇÃO:		ANO DE FUNDAÇÃO:
RESPONDENTE:		
CARGO:		DATA:
TIPO DE ATIVIDADE	☐ BENEFICIAMENTO (LAVANDERIA) ☐ COMÉRCIO (VENDA) ☐ INDÚSTRIA (FABRICAÇÃO)	
PORTE DA EMPRESA	☐ MICROEMPRESA ☐ PEQUENA EMPRESA	☐ MÉDIA EMPRESA ☐ GRANDE EMPRESA
FATURAMENTO ANUAL (ANO 2008)	☐ Até R$ 120.000,00 ☐ De R$ 120.000,00 a R$ 240.000,00 ☐ De R$ 240.000,00 a R$ 600.000,00	☐ De R$ 600.000,00 a R$ 1.200.000,00 ☐ De R$ 1.200.000,00 a R$ 2.400.000,00 ☐ Acima de R$ 2.400.000,00
PRODUÇÃO MENSAL (EM NÚMERO DE PEÇAS):		
NÚMERO TOTAL DE EMPREGADOS:		
NÚMERO DE EMPREGADOS VOLUNTÁRIOS EM AÇÕES SOCIAIS:		

VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA TERRITORIAL
AUTO-REGULAÇÃO DA CONDUTA

Compromissos Éticos

1. Com relação à adoção e abrangência de valores e princípios éticos:

Os valores que orientam as ações empresariais existem de maneira informal e estão pouco incorporados às atitudes e aos comportamentos dos indivíduos.
Os valores que norteiam as ações empresariais estão documentados, divulgados e incorporados às atitudes e aos comportamentos dos indivíduos.
A empresa possui um código de ética, e orienta regularmente suas empresas e demais atores a sua adoção.
Além disso, o código de ética prevê a participação de suas empresas e demais atores, inclusive a comunidade do seu entorno, no seu desenvolvimento e revisão, podendo ser inspecionado periodicamente.
Não vemos aplicação disso na empresa
Não havíamos tratado desse assunto antes

Enraizamento da Cultura Organizacional

2. Com relação à eficácia na disseminação de valores e princípios éticos na rede de atores do APL:

Não há disseminação dos valores e princípios éticos na rede de atores do APL.
Os valores são transmitidos esporadicamente ou em momentos específicos (encontros, palestras, *workshops*, fóruns, etc.).
Há processos sistemáticos de difusão dos valores para a rede de atores do APL, incluindo os componentes da sua cadeia de valor.
Além disso, tais processos são avaliados e monitorados periodicamente e os atores do APL são estimulados a contribuir com esse monitoramento.
Não vemos aplicação disso no APL
Não havíamos tratado desse assunto antes

Governança Territorial

3. Quanto à estrutura organizacional e às práticas de governança territorial do APL:

Dispõe de estrutura e práticas de governança incipientes e informais.
Dispõe formalmente de um núcleo/comitê gestor, conselho administrativo, conselho consultivo, núcleo operacional ou outras entidades similares.
Além disso, possui compromisso, políticas e mecanismos formais que garantem: a integridade e transparência das prestações de contas e outras informações às suas partes interessadas; e o tratamento justo e equitativo a todos os seus atores, inclusive das empresas.
Além do exposto nos estágios anteriores, incorporam critérios de ordem socioambiental na governança territorial e tem como norma ouvir, avaliar e considerar as preocupações, críticas e sugestões das partes interessadas em assuntos que as envolvam, inclusive as empresas.

Não vemos aplicação disso no APL
Não havíamos tratado desse assunto antes

VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA TERRITORIAL
RELAÇÕES TRANSPARENTES COM A SOCIEDADE

Diálogo e Engajamento das Partes Interessadas (*stakeholders*)

4. Considerando seus impactos sobre os distintos grupos da sociedade, a empresa do APL:

Está consciente da importância do diálogo e do engajamento das partes interessadas, para o desenvolvimento do APL e conhece os dilemas e atributos específicos de algumas delas (empregados, cliente, proprietários de empresas, associações, etc.).
Conhece os dilemas e atributos específicos da maioria de suas partes interessadas por meio de mapeamento periódico e tem estabelecido mecanismos de diálogo e envolvimento das partes interessadas para remediar impactos socioambientais ocasionados por suas atividades produtivas no APL, por meio de equipes preparadas para os planos de contingência necessários.
Além de priorizar o constante envolvimento e diálogo com suas partes interessadas, possui estratégia de gestão da informação e conhecimento para "internalizar os impactos socioambientais" negativos, ocasionados por suas atividades produtivas no APL como base para redefinição de políticas e processos de seu desenvolvimento.
Por meio de ferramentas e políticas específicas, dialoga e envolve as partes interessadas de forma estruturada em reflexões prévias sobre suas atividades, processos e ações produtivas no APL de forma a prever, minimizar ou eliminar seus impactos socioambientais negativos.
Não vemos aplicação disso na empresa
Não havíamos tratado desse assunto antes

Relações de Concorrência Interna no APL

5. Quanto às políticas de relacionamento da concorrência interna (ou dentro) do APL, a empresa:

Segue as práticas de preço e concorrência comuns ao mercado, cumpre a legislação e busca um posicionamento leal frente aos concorrentes
Cumpre regras explícitas e declaradas contra a concorrência desleal, instituídas pelos órgãos de governança, discute periodicamente ou quando necessário com alguns atores a sua postura perante concorrentes internos, e estimula a cooperação mútua no APL.
Assume compromisso público de combate à concorrência desleal, discute sua postura com a maioria das partes interessadas, alertando-as para a questão e as estimulando para a cooperação mútua, além de participar de discussões sobre o assunto em associações de classe, sindicatos e federações, câmaras setoriais e outros similares.
Além disso, exerce posição de liderança em seu segmento nas discussões relacionadas à busca de padrões de concorrência cada vez mais elevados, considerando o combate à formação de trustes e cartéis, práticas desleais de comércio, fraudes em licitações e espionagem empresarial.
Não vemos aplicação disso na empresa
Não havíamos tratado desse assunto antes

Relações de Concorrência Externa ao APL

6. Em relação às políticas relativas à concorrência externa ao APL ou com outras organizações/redes similares, a empresa:

Segue as práticas de preço e concorrência comuns ao mercado, cumpre a legislação e busca um posicionamento leal frente aos concorrentes
Cumpre regras explícitas e declaradas contra a concorrência desleal, instituídas pelos órgãos de governança, discute periodicamente ou quando necessário com alguns atores a sua postura perante concorrentes internos, e estimula a cooperação mútua no APL.
Assume compromisso público de combate à concorrência desleal, discute sua postura com a maioria das partes interessadas, além de participar de discussões sobre o assunto em associações de classe, sindicatos e federações, câmaras setoriais e outros similares.
Além disso, exerce posição de liderança em seu segmento nas discussões relacionadas à busca de padrões de concorrência cada vez mais elevados, considerando o combate à formação de trustes e cartéis, práticas desleais de comércio, fraudes em licitações e espionagem empresarial.
Não vemos aplicação disso na empresa
Não havíamos tratado desse assunto antes

Balanço Social

7. Em relação à elaboração de balanço social sobre os aspectos econômicos, sociais e ambientais das atividades produtivas no APL, a empresa:

Elabora sem regularidade definida um balanço social com informações sobre suas ações e seus impactos sociais e ambientais.
Elabora periodicamente um balanço social, descrevendo suas ações sociais e ambientais e incorporando aspectos quantitativos.
Elabora, com envolvimento de suas partes interessadas, um balanço social facilmente acessível, que aborda aspectos sociais, ambientais e econômicos de suas atividades, contendo exclusivamente resultados favoráveis.
Elabora balanço social com envolvimento das suas partes interessadas, integrando as dimensões social, ambiental e econômica de suas atividades e incluindo também resultados desfavoráveis e os respectivos desafios, com metas para o próximo período.
Não vemos aplicação disso na empresa
Não havíamos tratado desse assunto antes

PÚBLICO INTERNO
DIÁLOGO E PARTICIPAÇÃO

Gestão Participativa nas Empresas do APL

8. Quanto ao envolvimento dos empregados e ocupados na gestão, a empresa no APL:

Disponibiliza informações internas (histórico, missão, visão, políticas, principais parceiros, clientes, etc.) e treinamento aos empregados e ocupados (admissão, integração, novos produtos/serviços, seminários, palestras, etc.) para que possam compreendê-las e as analisar.

Além disso, disponibiliza ao *stakeholder* “empregados” e ocupados informações econômico-financeiras, sociais e ambientais.
Além do exposto nos dois estágios anteriores, tem um processo estruturado de discussão e análise das informações econômico-financeiras com seus empregados e ocupados, a fim de prepará-los para contribuírem com os comitês de gestão de risco e oportunidades.
Prevê a participação ativa de representantes dos empregados e ocupados em comissões de gestão ou decisões estratégicas, e tem comunicação regular com os membros da governança territorial do APL.
Não vemos aplicação disso na empresa
Não havíamos tratado desse assunto antes

Relacionamento com Sindicatos e Associações de Classe

9. Com relação à participação dos empregados e ocupados em sindicatos e associações de classe, e ao relacionamento com seus representantes, a empresa no APL:

Não exerce pressão sobre os empregados e ocupados, envolvidos em atividades sindicais ou associativas.
Não exerce pressão e oferece liberdade para atuação dos sindicatos e associações de classe no local de trabalho.
Além de permitir a atuação dos sindicatos e associações de classe no local de trabalho, fornece informações sobre as condições de trabalho e se reúne periodicamente com eles para ouvir sugestões e negociar reivindicações.
Além disso, possui canal de comunicação consolidado com sindicatos e associações de classe, mantendo-os informados e fornecendo-lhes dados financeiros e relativos a objetivos estratégicos que afetem os empregados e ocupados para subsidiar as discussões.
Não vemos aplicação disso na empresa
Não havíamos tratado desse assunto antes

PÚBLICO INTERNO
RESPEITO AO INDIVÍDUO

Compromisso com o Futuro das Crianças

10. No tratamento da questão do combate ao trabalho infantil, a empresa no APL:

Além de respeitar a legislação brasileira, que proíbe o trabalho a menores de 16 anos (exceto como aprendiz, entre 14 e 18 anos), discute internamente a importância da educação e as conseqüências do trabalho infantil.
Além do exposto anteriormente, possui projetos que contribuam para o desenvolvimento dos filhos de seus empregados e ocupados (inclusive os terceirizados), estimulando suas competências técnicas e psicossociais (cidadania, esportes, etc.).
Além disso, desenvolve ou apóia projetos para as crianças e adolescentes da comunidade do seu entorno.

Coordena seus projetos com outros realizados na comunidade do seu entorno, atuam junto ao poder público em benefício da criança e do adolescente e estimula que suas políticas e programas relacionados ao tema sejam replicados em toda a sua cadeia produtiva.
Não vemos aplicação disso na empresa
Não havíamos tratado desse assunto antes

Valorização da Diversidade

11. Reconhecendo a obrigação ética empresarial de combater todas as formas de discriminação negativa e de valorizar as oportunidades oferecidas pela riqueza da diversidade (humana e cultural) de nossa sociedade, a empresa no APL:

Declara ser contra comportamentos discriminatórios no seu ambiente interno e no relacionamento com seus clientes e demais atores, mas não possui processos formais para a promoção da diversidade.
Promove a valorização da diversidade através de políticas formais que proíbe práticas discriminatórias negativas, regulando os processos de seleção, admissão e promoção, bem como, o encaminhamento de possíveis denúncias.
Além de ter tais políticas formais de regulação e denúncia, realiza treinamentos e seminários de conscientização sobre o tema, utilizando indicadores da diversidade para estabelecer estratégias de recrutamento e promoção.
Estende essas ações à cadeia produtiva e ao APL e participa de fóruns de valorização de segmentos em desvantagem, como negros (pretos e pardos), mulheres, pessoas com deficiência e pessoas acima de 45 anos de idade, entre outros segmentos e situações.
Não vemos aplicação disso na empresa
Não havíamos tratado desse assunto antes

PÚBLICO INTERNO
TRABALHO DECENTE NAS EMPRESAS DO APL

Política de Remuneração, Benefícios e Carreira

12. Em sua política de remuneração, benefícios e carreira, a empresa no APL:

Cumpre com os pisos salariais firmados com os sindicatos e associações de classe, buscando superá-los.
Trata os empregados e ocupados como um recurso, estimulando-os por meio da remuneração e do investimento em seu desenvolvimento profissional, segundo política estruturada de carreira, e levando em conta as habilidades necessárias para seu desempenho atual.
Valoriza competências potenciais, estimulando empregados e ocupados por meio da remuneração e do investimento em seu desenvolvimento profissional, levando em conta sua capacidade de crescimento e o desenvolvimento de novas habilidades.
Trata os empregados e ocupados como sócios e, além de valorizar competências potenciais por meio da remuneração e do desenvolvimento profissional, estabelece mecanismos para que seus representantes participem da formulação de políticas de remuneração e benefícios, desenvolvimento profissional e mobilidade interna.
Não vemos aplicação disso na empresa

Não havíamos tratado desse assunto antes

Cuidados com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho

13. Visando assegurar boas condições de trabalho, saúde e segurança, a empresa no APL:

Cumpre rigorosamente as obrigações legais e tem planos e metas para alcançar os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho em seu setor.
Possui indicadores para monitorar os planos e metas para ultrapassar os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho em seu setor.
Além disso, desenvolve campanhas regulares de conscientização e pesquisam o nível de satisfação dos empregados, em relação ao tema, evidenciando áreas críticas.
Além de desenvolver campanhas e realizar pesquisas, conta com a participação dos empregados e ocupados na definição das metas e indicadores de desempenho relacionados às condições de trabalho, saúde e segurança, os quais são incluídos no planejamento estratégico do APL e divulgados amplamente.
Não vemos aplicação disso na empresa
Não havíamos tratado desse assunto antes

Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade

14. Para desenvolver seus recursos humanos, a empresa no APL:

Promove atividades de treinamento pontuais, focadas no desempenho de tarefas específicas.
Mantém atividades sistemáticas de desenvolvimento e capacitação, visando o aperfeiçoamento contínuo de todo o seu pessoal e considerando a aplicabilidade em sua função atual.
Além de promover capacitação contínua, oferece a seus empregados e ocupados bolsas de estudo ou similares para a aquisição de conhecimentos com impacto positivo em sua empregabilidade, independentemente da aplicabilidade em sua função atual.
Promove capacitação contínua em todos os níveis hierárquicos e oferece a seus empregados e ocupados bolsas de estudo ou similares para a aquisição de conhecimentos, com impacto positivo em sua empregabilidade, independentemente da aplicabilidade em sua função atual.
Não vemos aplicação disso na empresa
Não havíamos tratado desse assunto antes

MEIO AMBIENTE
RESPONSABILIDADE COM AS GERAÇÕES FUTURAS

Compromisso com a Melhoria da Qualidade Ambiental

15. Para tratar com a devida importância os impactos ambientais resultantes de suas atividades produtivas, a empresa no APL:

Além de cumprir rigorosamente os parâmetros e requisitos exigidos pela legislação nacional, desenvolve programas, internos de melhoramento ambiental.

Além de cumprir a legislação, prioriza políticas preventivas e possui área ou comitê responsável pelo meio ambiente.
Trata a questão ambiental como tema transversal em sua estrutura organizacional e a inclui no planejamento estratégico.
Ao desenvolver novas atividades e negócios (ou inovações nos já existentes), leva em conta, desde a concepção, os princípios de sustentabilidade ambiental e as oportunidades a ela relacionadas.
Não vemos aplicação disso na empresa
Não havíamos tratado desse assunto antes

Educação e Conscientização Ambiental

16. Visando contribuir para a conscientização da população em relação aos desafios ambientais decorrentes da atividade humana, e de cultivar valores de responsabilidade ambiental, a empresa no APL:

Desenvolve ações de educação ambiental como treinamento de empregados e ocupados sobre este tema, pontualmente ou em decorrência de pressão externa (como exigências do governo, crises de fornecimento, etc.).
Desenvolve sistematicamente atividades de educação ambiental focadas no público interno da empresa, disponibilizando informações e promovendo discussões.
Além de campanhas internas, desenvolve campanhas de conscientização e educação ambiental, dirigidas a familiares dos empregados e ocupados das empresas, seus clientes e parceiros e a comunidade do entorno da empresa.
Além de desenvolver campanhas, apóia ou participa de projetos educacionais em parcerias com organizações não-governamentais e ambientais, exercendo liderança social em favor dessa causa.
Não vemos aplicação disso na empresa
Não havíamos tratado desse assunto antes

MEIO AMBIENTE
GERENCIAMENTO DO IMPACTO AMBIENTAL

Gerenciamento dos Impactos sobre o Meio Ambiente e do Ciclo de Vida de Produtos e Serviços

17. Considerando os impactos ambientais causados por seus processos e produtos/serviços, a empresa no APL:

Produz estudos de impacto ambiental, segundo exigências da legislação e foca suas ações preventivas nos processos que oferecem dano potencial à saúde e risco à segurança de seus empregados e ocupados.
Além de cumprir a obrigação legal, conhece e desenvolve ações de prevenção dos principais impactos ambientais causados por seus processos e produtos ou serviços, e realiza regularmente atividades de controle e monitoramento.
Possui sistemas de gestão ambiental padronizados e formalizados, incluindo ampla identificação de riscos, planos de ação, alocação de recursos, treinamento de empregados e ocupados, e auditoria.

Além de possuir sistema de gestão ambiental, produz estudos de impacto em toda a cadeia produtiva; desenvolve parcerias com fornecedores, visando à melhoria dos seus processos de gestão ambiental e participa da destinação final dos produtos e processos pós-consumo.
Não vemos aplicação disso na empresa
Não havíamos tratado desse assunto antes

Minimização de Entradas e Saídas de Materiais

18. Para prevenir e reduzir danos ambientais e otimizar processos, a empresa no APL:

Sem alterar o atual padrão tecnológico, procura reduzir o consumo de energia, de água, de produtos químicos tóxicos e matérias-primas, e implementar processos adequados à destinação de resíduos.
Tem investido na atualização do seu padrão tecnológico, buscando a redução e/ou substituição de recursos de entrada e a reutilização de resíduos (próprios ou por terceiros).
Além de investir na redução e reutilização de recursos, possui processo para medir, monitorar e auditar periodicamente os aspectos ambientais significativos relacionados ao consumo de recursos naturais e à produção de resíduos e dejetos, estabelecendo periodicamente novas metas.
Está próxima de atingir um elevado nível de sustentabilidade ambiental por meio de estratégias de reutilização e prevenção ambiental, que abranjam todo o sistema produtivo, comunicando o seu desempenho ambiental total.
Não vemos aplicação disso na empresa
Não havíamos tratado desse assunto antes

FORNECEDORES
SELEÇÃO, AVALIAÇÃO E PARCERIA COM FORNECEDORES

Critérios de Seleção e Avaliação dos Fornecedores

19. Para regular as relações com seus fornecedores e parceiros, a empresa no APL:

Avalia e seleciona fornecedores e parceiros conhecidos pelas partes envolvidas e baseadas em fatores tradicionalmente considerados, como qualidade, preço e prazo.
Possui normas conhecidas de seleção e avaliação dos fornecedores que contemplam critérios e exigências relativas à aplicação da legislação trabalhista, previdenciária e fiscal.
Além de critérios básicos de respeito à legislação, suas normas de seleção e avaliação de fornecedores inclui critérios específicos de Responsabilidade Socioambiental, como a proibição do trabalho infantil, relações de trabalho adequadas e adoção de padrões ambientais.
Além dos critérios descritos anteriormente, estimula e coleta evidências de que seus fornecedores reproduzem suas exigências em termos de Responsabilidade Social para os seus respectivos fornecedores, e monitoram esses critérios periodicamente.
Não vemos aplicação disso na empresa
Não havíamos tratado desse assunto assunto

Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva

20. Nas suas relações com fornecedores e parceiros, a empresa no APL:

Possui políticas formais com o objetivo de contribuir para a erradicação do trabalho infantil, discute a questão com os fornecedores e os estimula a cumprir a legislação.
Além de discutir a questão, possui cláusula específica sobre a proibição de trabalho infantil em seus contratos com fornecedores.
Além de possuir essa cláusula, verifica o cumprimento periodicamente e realiza campanhas de conscientização para todos os fornecedores, assumindo publicamente a postura de repúdio à mão-de-obra infantil.
Articula programas e atividades que visam erradicar o trabalho infantil na sua cadeia produtiva e na sociedade, em parceria com organizações da sociedade civil e/ou do poder público.
Não vemos aplicação disso na empresa
Não havíamos tratado desse assunto antes

Trabalho Forçado (escravo) na Cadeia Produtiva

21. Nas suas relações com fornecedores e parceiros, a empresa no APL:

Possui políticas formais a fim de contribuir para a erradicação do trabalho forçado (escravo), discute o assunto com os fornecedores e os incentiva a cumprir a legislação.
Além disso, confere periodicamente o cumprimento da lei e inclui a proibição do trabalho forçado como cláusula específica em seus contratos com fornecedores.
Além de possuir essa cláusula, verifica o cumprimento periodicamente e realiza campanhas de conscientização para todos os fornecedores, assumindo publicamente a postura de repúdio ao trabalho forçado.
Articula programas e atividades que visam erradicar o trabalho forçado na sua cadeia produtiva e na sociedade, em parceria com organizações da sociedade civil e/ou do poder público.
Não vemos aplicação disso na empresa
Não havíamos tratado desse assunto antes

Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores

22. Com relação a fornecedores de igual ou menor porte, a empresa no APL:

Negocia com a transparência e estabelece relações contratuais apenas com base em critérios comerciais.
Contribui para a melhoria do padrão gerencial dos fornecedores, disponibilizando informações e promovendo atividades conjuntas de treinamento.
Além de contribuir para a melhoria gerencial dos fornecedores, mantém com eles relações comerciais duradouras e utiliza critérios de negociação que consideram seu crescimento futuro.
Além de contribuir para o crescimento de seus fornecedores de igual ou menor porte, estimula e facilita seu envolvimento em projetos sociais e ambientais.
Não vemos aplicação disso na empresa
Não havíamos tratado desse assunto antes

CLIENTES E CONSUMIDORES
DIMENSÃO SOCIAL DO CONSUMO

Políticas de Comunicação Comercial

23. Considerando-se a influência de sua política de comunicação na criação de uma imagem de credibilidade e confiança, a empresa no APL:

Atua rigorosamente de acordo com a legislação de defesa do consumidor. Focaliza suas estratégias de comunicação nos objetivos relacionados ao volume de vendas e aos resultados financeiros.
Tem uma política formal de comunicação, alinhada com seus valores e princípios que abrange todo o seu material de comunicação, tanto interno quanto externo.
Tem consciência de seu papel na formação de valores, de padrões de consumo e comportamento da sociedade, tendo procedimentos específicos para que sua comunicação possibilite a criação de valores positivos na sociedade como forma de contribuir com o desenvolvimento sustentável.
Além dessa política de comunicação, desenvolve parcerias com fornecedores, distribuidores, assistência técnica e representantes de consumidores, visando criar a cultura de Responsabilidade Socioambiental e a transparência na comunicação.
Não vemos aplicação disso na empresa
Não havíamos tratado desse assunto antes

Políticas de Comunicação na Construção de Relações entre Atores

24. Com relação à política de comunicação do APL usada na construção das relações entre seus atores:

Não há política formal de comunicação entre atores, sendo esta esporádica ou em momentos específicos (encontros, reuniões, palestras, *workshops*, fóruns, etc.).
Há política formal e processos sistemáticos de comunicação entre atores, alinhados aos valores e princípios éticos do APL.
Além de ter uma política de comunicação em consonância com seus valores e princípios, é incentivada a participação e cooperação dos atores através de sugestões, críticas e reclamações, buscando melhorias nos processos desenvolvidos no APL.
Além disso, no intuito de fortalecer a rede e criar uma cultura de Responsabilidade Socioambiental e transparência, os processos de comunicação no APL são avaliados e monitorados periodicamente e seus atores são estimulados a contribuir com esse monitoramento.
Não vemos aplicação disso no APL
Não havíamos tratado desse assunto antes

Gerenciamento de Danos Potenciais dos Produtos e Serviços e de Excelência no Atendimento

25. Quanto ao conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais de seus produtos e serviços, a empresa no APL:

Realiza esporadicamente estudos e pesquisas técnicas sobre danos potenciais de seus produtos e serviços para seus consumidores e clientes.

Realiza regularmente estudos e pesquisas técnicas sobre riscos potenciais e divulga as informações obtidas para parceiros comerciais, adotando medidas preventivas ou corretivas quando detectados riscos de falhas. Disponibiliza informações detalhadas sobre seus produtos e serviços a seus consumidores e clientes.
Além disso, por meio de diálogo constante, obtém envolvimento ativo de seu público interno, fornecedores, distribuidores, consumidores e clientes no aperfeiçoamento contínuo dos produtos e serviços, substituindo componentes, tecnologias e procedimentos para minimizar ou evitar riscos à saúde e à segurança do consumidor e cliente.
Realiza pesquisas e interage com os demais atores, inclusive com o governo local, para enfrentar potenciais situações de crise e, em conjunto, para promover uma melhoria contínua de produtos e serviços; e utiliza seus valores e princípios éticos voltados ao desenvolvimento sustentável.
Não vemos aplicação disso na empresa
Não havíamos tratado desse assunto antes

COMUNIDADE
RELAÇÕES COM A COMUNIDADE LOCAL

Gerenciamento do Impacto Empresarial na Comunidade

26. Considerando seus possíveis impactos na vida da comunidade (demanda sobre centros de saúde e lazer, creches, transporte público, tráfego de veículos, etc.), a empresa no APL:
Procura tomar medidas corretivas em resposta a reclamações e manifestações da comunidade.
Conhece em profundidade seus impactos sobre a comunidade, possui processo estruturado para registrar reclamações e expectativas, e promove reuniões sistemáticas para informar lideranças locais sobre as providências tomadas.
Possui uma política formal de antecipar-se as demandas da comunidade e informá-las sobre planos atuais e futuros e impactos de suas atividades, envolvendo a comunidade na solução dos problemas.
Além de possuir uma política formal de relacionamento com a comunidade, mantém comitês permanentes ou grupos de trabalho com a participação de lideranças locais para analisar suas atividades e monitorar seus impactos.
Não vemos aplicação disso na empresa
Não havíamos tratado desse assunto antes

Relações com Organizações Locais

27. Com relação às organizações comunitárias, ONGs e equipamentos públicos (creches, instituições de ensino em todos os níveis, postos de saúde, etc.) presentes no seu entorno, a empresa no APL:
Conhece superficialmente suas atividades e responde pontualmente a eventuais pedidos de apoio.
Apóia varias entidades locais com doações, financiamento e implementação de projetos, divulgando experiências bem-sucedidas.
Participa da elaboração e implantação de projetos conjuntos com entidades locais, mantendo parcerias de longo prazo e capacitando lideranças envolvidas.
Atua em parcerias com entidades locais, buscando influenciar políticas públicas, estabelecendo parcerias/alianças e participando de diversas redes, a fim de maximizar sua contribuição para o desenvolvimento local.

Não vemos aplicação disso na empresa
Não havíamos tratado desse assunto antes

COMUNIDADE
AÇÃO SOCIAL

Financiamento da Ação Social

28. O financiamento da ação social na empresa é baseado em:

Verba variável, administrada informalmente por representante da sua rede de atores, em resposta a solicitações externas.
Verbas definidas em orçamento anual por órgão de governança do APL, geridas com transparência por comitê ou grupo de trabalho, conforme critérios preestabelecidos.
Programa social estruturado ou investimento social privado, gerenciado por equipe especializada, com dotação orçamentária estável e com público, metas e estratégias definidas e amplamente divulgadas.
Programa social estruturado ou investimento social privado que conta com mecanismo próprio para a geração de receita, estando assegurada sua continuidade a longo prazo (contribuição fixa estabelecida para os atores).
Não vemos aplicação disso no APL
Não havíamos tratado desse assunto antes

Envolvimento com a Ação Social

29. Como forma de concretizar sua ação social, a empresa no APL:

Faz doações de produtos e recursos financeiros, cede instalações, mobiliza o trabalho voluntário de seus participantes (empregados, ocupados, colaboradores, associados, cooperados, etc.) fora do horário de expediente e/ou desenvolve projetos sociais próprios.
Além de doações e/ou projetos sociais na rede de atores, cede horas do expediente de seus participantes (empregados, ocupados, colaboradores, associados, cooperados, etc.) para atividades ligadas a esses projetos.
Além desse apoio, possui política pela qual cede suas competências técnicas, tecnológicas e gerenciais para fortalecer os projetos sociais (próprios ou realizados por terceiros).
Além do apoio material e aporte de competências, envolve as organizações ou lideranças locais no desenho e na implementação dos projetos sociais e intercede junto a outros organismos, públicos ou privados, pela concretização desses projetos.
Não vemos aplicação disso na empresa
Não havíamos tratado desse assunto antes

GOVERNO E SOCIEDADE
TRANSPARÊNCIA POLÍTICA

Contribuições para Campanhas Políticas

30. Com relação à participação e ao financiamento de partidos e campanhas políticas, a empresa no APL:

Quando financia partidos políticos, o faz limitando a decisão, dentro dos parâmetros estabelecidos pela legislação.
Quando financia, fundamenta-se em regras e critérios definidos internamente, permitindo ao seu público interno o acesso às informações sobre a decisão tomada.
A decisão de financiamento ou não-financiamento é tomada de forma transparente (por meio de políticas formais, do código de conduta e/ou declaração de valores, etc.), permitindo as partes interessadas acesso as informações e requerendo do financiado a respectiva comprovação e registro da doação.
Além do exposto anteriormente, promove campanhas de conscientização política, cidadania e importância do voto e informação pública através de debates entre candidatos, envolvendo as partes interessadas.
Não vemos aplicação disso na empresa
Não havíamos tratado desse assunto antes

Práticas Anticorrupção e Antipropina

31. No relacionamento com autoridades, agentes e fiscais do poder público, em todos os níveis, a empresa no APL:

Procura evitar situações que envolvam favorecimento a agentes do poder público, mas não tem procedimentos formais, nem divulgados, de controle e punição.
Mantém uma postura reconhecida pelo público interno quanto à proibição de favorecimento direto de agentes do poder público.
Assume compromisso público de combate à corrupção e à propina, possuindo normas formais na rede (em documento específico, no código de conduta, etc.), divulgadas amplamente ao público interno e externo do APL, e mantém procedimentos formais de controle, punição e auditoria em caso de ocorrência.
Ciente de que a erradicação das práticas ilegais, imorais e antiéticas depende também da divulgação, facilitação ou educação, busca envolver um número cada vez maior de partes interessadas em iniciativas de combate à corrupção e à propina, disseminando o tema, ensinando sobre a utilização de ferramentas correlatas, etc.
Não vemos aplicação disso na empresa
Não havíamos tratado desse assunto antes

GOVERNO E SOCIEDADE
LIDERANÇA SOCIAL

Liderança e Influência Social

32. Buscando exercer sua cidadania por meio de parcerias, associações e fóruns de cooperação, a empresa no APL:

Participa de comissões e grupos de trabalho relacionados à defesa e promoção dos interesses específicos do seu ramo de atividade ou setor de negócio.

Além disso, participa de comissões e grupos de trabalho relacionados a questões de interesse público.
Além do exposto, participa ativamente contribuindo com recursos humanos ou financeiros, de processos de elaboração de propostas de interesse público e de caráter socioambiental.
Tem membros de sua alta direção envolvidos na articulação, viabilização e fortalecimento de propostas de caráter socioambiental em diálogo com outras empresas, associações ou autoridades públicas, visando sua adoção.
Não vemos aplicação disso no APL
Não havíamos tratado antes desse assunto

Interações Sociais entre Atores

33. Em relação à interação ou influência nas relações entre os atores do APL:

Não há influência entre atores, pois suas relações são esporádicas ou em momentos específicos (encontros, reuniões, palestras, *workshops*, fóruns, etc.).
Há influência entre atores, inclusive da empresa, evidenciadas por suas relações constantes de parcerias.
Além de ter relações de influência e cooperação em suas parcerias, essas relações estão em consonância com os valores e princípios empresariais.
Além disso, suas relações de influência mútua fortalecem a rede, criam a cultura de cooperação, ajudam no desenvolvimento local e do APL de forma sustentável.
Não vemos aplicação disso no APL
Não havíamos tratado desse assunto antes

Participação em Projetos Sociais Governamentais

34. Em seu envolvimento com as atividades sociais realizadas por entidades governamentais, a empresa no APL:

Contribui apenas com o pagamento de impostos.
Contribui ocasionalmente com o poder público na realização de eventos e atividades pontuais e/ou apóia financeiramente programas e projetos do poder público em resposta a solicitações das autoridades.
Contribui de forma regular e transparente com recursos humanos, técnicos ou financeiros para a realização de projetos específicos, executados por entidades governamentais a nível local e regional.
Participa ativamente da elaboração, aperfeiçoamento, execução, controle e avaliação de políticas públicas de interesse geral, promovendo a transparência em todas as fases do processo e contribuindo para o seu fortalecimento.
Não vemos aplicação disso na empresa
Não havíamos tratado desse assunto antes

Apoio à Consolidação do Conceito e das Práticas de Responsabilidade Socioambiental

35. Com relação à consolidação do conceito e práticas da Responsabilidade Socioambiental, a empresa no APL:

Conhece sobre Responsabilidade Socioambiental através das informações provenientes de organismos apoiados por outras empresas.
Contribui esporadicamente para a realização de eventos e atividades pontuais e/ou financia programas e projetos que apóiem o desenvolvimento da Responsabilidade Socioambiental.
Contribui regularmente na consolidação do conceito e prática da Responsabilidade Socioambiental, com recursos humanos, técnicos ou financeiros, e participa em fóruns de discussão sobre o tema.
Participa ativamente no planejamento, desenvolvimento, divulgação, avaliação e financiamento de novos assuntos e atividades que promovam a consolidação do conceito e da prática da Responsabilidade Socioambiental, sendo um protagonista na sua consolidação cultural.
Não vemos aplicação disso na empresa
Não havíamos tratado desse assunto antes

ANOTAÇÕES, COMENTÁRIOS E SUGESTÕES

APÊNDICE F – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA ENTREVISTA 03

Objetivo Geral:

Analisar como ocorre o comportamento socioambiental de empresas do Arranjo Produtivo Local de Confecções do Agreste Pernambucano, apontadas por seus principais *stakeholders*, mediante instrumento de avaliação para arranjos produtivos locais, construído a partir da adaptação do conjunto de *Indicadores de Responsabilidad Social para Cooperativas de Usuarios/Asociados* do IARSE (2007).

Objetivos Específicos 05 e 06:

Identificar o comportamento socioambiental das empresas pesquisadas;
Comparar os comportamentos socioambientais identificados, na busca por convergências e divergências no grupo pesquisado.

Questão para alcançar os objetivos específicos:

1. Analisar pelos sete temas e subtemas de Responsabilidade Socioambiental Empresarial, o Comportamento Socioambiental praticado no Arranjo Produtivo Local:

a) Valores, transparência e governança territorial (IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007):

- Valores éticos e transparência na conduta dos principais *stakeholders* (IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007);
- Governança territorial ou sobre a rede de atores do APL (IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007);
- Diálogo e engajamento das partes interessadas (*stakeholders*) (IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007);
- Relações de Concorrência no APL (IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007);

b) Público interno (IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007):

- Relações com sindicatos e associações de classe (IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007);
- Trabalho infantil e forçado (escravo) (IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007);
- Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho (IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007);
- Desenvolvimento profissional e empregabilidade (IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007);

c) Meio ambiente (IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007):

- Compromisso com a melhoria da gestão ambiental (IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007);
- Educação e conscientização ambiental (IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007);
- Gerenciamento de impactos ambientais (IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007);

- Gerenciamento de impactos dos produtos e serviços (IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007);
- Minimização de entradas e saídas de materiais (IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007);

d) Fornecedores (IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007):

- Apoio ao desenvolvimento de fornecedores (IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007);

e) Clientes e Consumidores (IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007):

- Comunicação entre os atores do APL (WOOD, 1991; MITCHELL et al., 1997; IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007; ROWLEY, 1997);

f) Comunidade (IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007):

- Gerenciamento de impactos sociais, em especial na comunidade (IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007);
- Relações com organizações locais (IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007);
- Financiamento e envolvimento com a ação social (IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007);

g) Governo e sociedade (IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007):

- Liderança e influência social (IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007);
- Interações sociais entre atores (WOOD, 1991; MITCHELL et al., 1997; IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007; ROWLEY, 1997; SANTOS; GÓMEZ, 2009b);
- Participação em projetos sociais governamentais (IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007);
- Apoio à Responsabilidade Social no APL (IARSE, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2007).

APÊNDICE G – PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO PARA ENTREVISTA 03

ENTIDADE:_____

RESPONDENTE:_____

CARGO:_____ **DATA:**_____

Ambiente Físico

Ambiente Histórico e Social

Atividades de Planejamento e Execução e Imprevistos

Participantes e suas Interações

Linguagem Verbal e Comunicação Não-verbal

Comportamentos Não-revelados

Documentos e Artefatos Originais

Reflexão do Pesquisador

APÊNDICE H – RESPOSTAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS PARA O QUESTIONÁRIO 02

	Rota do Mar	Lavanderia Mamute	Kikorum Jeans Wear	Iska Viva	Adágio Jeans Wear	DTS Jeans Wear	Ateliê	Magda Moda Íntima
VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA TERRITORIAL								
Compromissos Éticos								
Os valores que orientam as ações empresariais existem de maneira informal e estão pouco incorporados às atitudes e aos comportamentos dos indivíduos.		X				X		
Os valores que norteiam as ações empresariais estão documentados, divulgados e incorporados às atitudes e aos comportamentos dos indivíduos.	X							X
Não vemos aplicação disso na empresa.			X		X			
Não havíamos tratado desse assunto antes.				X			X	
Enraizamento da Cultura Organizacional								
Os valores são transmitidos esporadicamente ou em momentos específicos (encontros, palestras, *workshops*, fóruns, etc.).	X	X	X	X	X	X		X
Não havíamos tratado desse assunto antes.							X	
Governança Territorial								
Dispõe de estrutura e práticas de governança incipientes e informais.		X			X			
Dispõe formalmente de um núcleo/comitê gestor, conselho administrativo, conselho consultivo, núcleo operacional ou outras entidades similares.	X		X					X
Além do exposto nos estágios anteriores, incorporam critérios de ordem socioambiental na governança territorial e tem como norma ouvir, avaliar e considerar as preocupações, críticas e sugestões das partes interessadas em assuntos que as envolvam, inclusive as empresas.						X		
Não havíamos tratado desse assunto antes.				X			X	

	Rota do Mar	Lavanderia Mamute	Kikorum Jeans Wear	Iska Viva	Adágio Jeans Wear	DTS Jeans Wear	Ateliê	Magda Moda Íntima
Diálogo e Engajamento das Partes Interessadas (*stakeholders*)								
Está consciente da importância do diálogo e do engajamento das partes interessadas, para o desenvolvimento do APL e conhece os dilemas e atributos específicos de algumas delas (empregados, cliente, proprietários de empresas, associações, etc.).	X	X	X			X	X	X
Não vemos aplicação disso na empresa.					X			
Não havíamos tratado desse assunto antes.				X				
Relações de Concorrência Interna no APL								
Segue as práticas de preço e concorrência comuns ao mercado, cumpre a legislação e busca um posicionamento leal frente aos concorrentes	X	X	X	X	X	X		
Cumpre regras explícitas e declaradas contra a concorrência desleal, instituídas pelos órgãos de governança, discute periodicamente ou quando necessário com alguns atores a sua postura perante concorrentes internos, e estimula a cooperação mútua no APL.							X	X
Relações de Concorrência Externa ao APL								
Segue as práticas de preço e concorrência comuns ao mercado, cumpre a legislação e busca um posicionamento leal frente aos concorrentes	X	X	X				X	
Cumpre regras explícitas e declaradas contra a concorrência desleal, instituídas pelos órgãos de governança, discute periodicamente ou quando necessário com alguns atores a sua postura perante concorrentes internos, e estimula a cooperação mútua no APL.						X		X
Assume compromisso público de combate à concorrência desleal, discute sua postura com a maioria das partes interessadas, além de participar de discussões sobre o assunto em associações de classe, sindicatos e federações, câmaras setoriais e outros similares.				X				
Não vemos aplicação disso na empresa.					X			

	Rota do Mar	Lavanderia Mamute	Kikorum Jeans Wear	Iska Viva	Adágio Jeans Wear	DTS Jeans Wear	Ateliê	Magda Moda Íntima
Balanço Social								
Elabora sem regularidade definida um balanço social com informações sobre suas ações e seus impactos sociais e ambientais.	X	X						
Elabora balanço social com envolvimento das suas partes interessadas, integrando as dimensões social, ambiental e econômica de suas atividades e incluindo também resultados desfavoráveis e os respectivos desafios, com metas para o próximo período.								X
Não vemos aplicação disso na empresa.					X	X		
Não havíamos tratado desse assunto antes.			X	X			X	
PÚBLICO INTERNO								
Gestão Participativa nas Empresas do APL								
Disponibiliza informações internas (histórico, missão, visão, políticas, principais parceiros, clientes, etc.) e treinamento aos empregados e ocupados (admissão, integração, novos produtos/serviços, seminários, palestras, etc.) para que possam compreendê-las e as analisar.	X	X	X	X	X		X	
Prevê a participação ativa de representantes dos empregados e ocupados em comissões de gestão ou decisões estratégicas, e tem comunicação regular com os membros da governança territorial do APL.								X
Não vemos aplicação disso na empresa.						X		
Relacionamento com Sindicatos e Associações de Classe								
Não exerce pressão sobre os empregados e ocupados, envolvidos em atividades sindicais ou associativas.			X	X				
Não exerce pressão e oferece liberdade para atuação dos sindicatos e associações de classe no local de trabalho.					X		X	X

	Rota do Mar	Lavanderia Mamute	Kikorum Jeans Wear	Iska Viva	Adágio Jeans Wear	DTS Jeans Wear	Ateliê	Magda Moda Íntima
Além de permitir a atuação dos sindicatos e associações de classe no local de trabalho, fornece informações sobre as condições de trabalho e se reúne periodicamente com eles para ouvir sugestões e negociar reivindicações.	X	X						
Além disso, possui canal de comunicação consolidado com sindicatos e associações de classe, mantendo-os informados e fornecendo-lhes dados financeiros e relativos a objetivos estratégicos que afetem os empregados e ocupados para subsidiar as discussões.						X		
Compromisso com o Futuro das Crianças								
Além de respeitar a legislação brasileira, que proíbe o trabalho a menores de 16 anos (exceto como aprendiz, entre 14 e 18 anos), discute internamente a importância da educação e as conseqüências do trabalho infantil.			X	X	X	X		X
Além disso, desenvolve ou apóia projetos para as crianças e adolescentes da comunidade do seu entorno.	X	X					X	
Valorização da Diversidade								
Declara ser contra comportamentos discriminatórios no seu ambiente interno e no relacionamento com seus clientes e demais atores, mas não possui processos formais para a promoção da diversidade.	X	X	X	X		X		X
Promove a valorização da diversidade através de políticas formais que proíbe práticas discriminatórias negativas, regulando os processos de seleção, admissão e promoção, bem como, o encaminhamento de possíveis denúncias.							X	
Não vemos aplicação disso na empresa.					X			
Política de Remuneração, Benefícios e Carreira								
Cumpre com os pisos salariais firmados com os sindicatos e associações de classe, buscando superá-los.		X						X
Trata os empregados e ocupados como um recurso, estimulando-os por meio da remuneração e do investimento em seu desenvolvimento profissional, segundo política estruturada de carreira, e levando em conta as habilidades necessárias para seu desempenho atual.					X		X	

	Rota do Mar	Lavanderia Mamute	Kikorum Jeans Wear	Iska Viva	Adágio Jeans Wear	DTS Jeans Wear	Ateliê	Magda Moda Íntima
Valoriza competências potenciais, estimulando empregados e ocupados por meio da remuneração e do investimento em seu desenvolvimento profissional, levando em conta sua capacidade de crescimento e o desenvolvimento de novas habilidades.	X			X		X		
Não havíamos tratado desse assunto antes.			X					
Cuidados com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho								
Cumpre rigorosamente as obrigações legais e tem planos e metas para alcançar os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho em seu setor.	X	X	X	X		X	X	X
Não vemos aplicação disso na empresa.					X			
Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade								
Mantém atividades sistemáticas de desenvolvimento e capacitação, visando o aperfeiçoamento contínuo de todo o seu pessoal e considerando a aplicabilidade em sua função atual.	X		X	X			X	X
Além de promover capacitação contínua, oferece a seus empregados e ocupados bolsas de estudo ou similares para a aquisição de conhecimentos com impacto positivo em sua empregabilidade, independentemente da aplicabilidade em sua função atual.		X				X		
Promove capacitação contínua em todos os níveis hierárquicos e oferece a seus empregados e ocupados bolsas de estudo ou similares para a aquisição de conhecimentos, com impacto positivo em sua empregabilidade, independentemente da aplicabilidade em sua função atual.					X			
MEIO AMBIENTE								
Compromisso com a Melhoria da Qualidade Ambiental								
Além de cumprir rigorosamente os parâmetros e requisitos exigidos pela legislação nacional, desenvolve programas, internos de melhoramento ambiental.	X	X					X	X

	Rota do Mar	Lavanderia Mamute	Kikorum Jeans Wear	Iska Viva	Adágio Jeans Wear	DTS Jeans Wear	Ateliê	Magda Moda Íntima
Não vemos aplicação disso na empresa.			X		X			
Não havíamos tratado desse assunto antes.				X		X		
Educação e Conscientização Ambiental								
Desenvolve ações de educação ambiental como treinamento de empregados e ocupados sobre este tema, pontualmente ou em decorrência de pressão externa (como exigências do governo, crises de fornecimento, etc.).	X	X				X	X	
Não vemos aplicação disso na empresa.			X		X			
Não havíamos tratado desse assunto antes.				X				X
Gerenciamento dos Impactos sobre o Meio Ambiente e do Ciclo de Vida de Produtos e Serviços								
Produz estudos de impacto ambiental, segundo exigências da legislação e foca suas ações preventivas nos processos que oferecem dano potencial à saúde e risco à segurança de seus empregados e ocupados.		X	X			X		
Além de cumprir a obrigação legal, conhece e desenvolve ações de prevenção dos principais impactos ambientais causados por seus processos e produtos ou serviços, e realiza regularmente atividades de controle e monitoramento.								X
Não vemos aplicação disso na empresa.	X				X			
Não havíamos tratado desse assunto antes.				X			X	
Minimização de Entradas e Saídas de Materiais								
Sem alterar o atual padrão tecnológico, procura reduzir o consumo de energia, de água, de produtos químicos tóxicos e matérias-primas, e implementar processos adequados à destinação de resíduos.	X		X	X		X	X	
Tem investido na atualização do seu padrão tecnológico, buscando a redução e/ou substituição de recursos de entrada e a reutilização de resíduos (próprios ou por terceiros).		X						
Não vemos aplicação disso na empresa.					X			X

	Rota do Mar	Lavanderia Mamute	Kikorum Jeans Wear	Iska Viva	Adágio Jeans Wear	DTS Jeans Wear	Ateliê	Magda Moda Íntima
FORNECEDORES								
Critérios de Seleção e Avaliação dos Fornecedores								
Avalia e seleciona fornecedores e parceiros conhecidos pelas partes envolvidas e baseadas em fatores tradicionalmente considerados, como qualidade, preço e prazo.	X	X	X	X	X		X	X
Não vemos aplicação disso na empresa.						X		
Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva								
Possui políticas formais com o objetivo de contribuir para a erradicação do trabalho infantil, discute a questão com os fornecedores e os estimula a cumprir a legislação.	X	X						X
Não vemos aplicação disso na empresa.			X		X	X		
Não havíamos tratado desse assunto antes.				X			X	
Trabalho Forçado (escravo) na Cadeia Produtiva								
Possui políticas formais a fim de contribuir para a erradicação do trabalho forçado (escravo), discute o assunto com os fornecedores e os incentiva a cumprir a legislação.	X							X
Não vemos aplicação disso na empresa.		X	X		X	X		
Não havíamos tratado desse assunto antes.				X			X	
Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores								
Negocia com a transparência e estabelece relações contratuais apenas com base em critérios comerciais.	X		X	X	X	X	X	X
Além de contribuir para a melhoria gerencial dos fornecedores, mantém com eles relações comerciais duradouras e utiliza critérios de negociação que consideram seu crescimento futuro.		X						

	Rota do Mar	Lavanderia Mamute	Kikorum Jeans Wear	Iska Viva	Adágio Jeans Wear	DTS Jeans Wear	Ateliê	Magda Moda Íntima
CLIENTES E CONSUMIDORES								
Políticas de Comunicação Comercial								
Atua rigorosamente de acordo com a legislação de defesa do consumidor. Focaliza suas estratégias de comunicação nos objetivos relacionados ao volume de vendas e aos resultados financeiros.	X		X	X		X	X	
Tem consciência de seu papel na formação de valores, de padrões de consumo e comportamento da sociedade, tendo procedimentos específicos para que sua comunicação possibilite a criação de valores positivos na sociedade como forma de contribuir com o desenvolvimento sustentável.		X						X
Não vemos aplicação disso na empresa.					X			
Políticas de Comunicação na Construção de Relações entre Atores								
Não há política formal de comunicação entre atores, sendo esta esporádica ou em momentos específicos (encontros, reuniões, palestras, *workshops*, fóruns, etc.).	X	X	X		X	X	X	
Há política formal e processos sistemáticos de comunicação entre atores, alinhados aos valores e princípios éticos do APL.				X				
Além de ter uma política de comunicação em consonância com seus valores e princípios, é incentivada a participação e cooperação dos atores através de sugestões, críticas e reclamações, buscando melhorias nos processos desenvolvidos no APL.								X
Gerenciamento de Danos Potenciais dos Produtos e Serviços e de Excelência no Atendimento								
Realiza esporadicamente estudos e pesquisas técnicas sobre danos potenciais de seus produtos e serviços para seus consumidores e clientes.	X						X	X
Não vemos aplicação disso na empresa.					X			
Não havíamos tratado desse assunto antes.		X	X	X		X		

	Rota do Mar	Lavanderia Mamute	Kikorum Jeans Wear	Iska Viva	Adágio Jeans Wear	DTS Jeans Wear	Ateliê	Magda Moda Íntima
COMUNIDADE								
Gerenciamento do Impacto Empresarial na Comunidade								
Procura tomar medidas corretivas em resposta a reclamações e manifestações da comunidade.	X	X				X	X	
Conhece em profundidade seus impactos sobre a comunidade, possui processo estruturado para registrar reclamações e expectativas, e promove reuniões sistemáticas para informar lideranças locais sobre as providências tomadas.								X
Não vemos aplicação disso na empresa.			X		X			
Não havíamos tratado desse assunto antes.				X				
Relações com Organizações Locais								
Conhece superficialmente suas atividades e responde pontualmente a eventuais pedidos de apoio.		X	X	X	X	X		
Apóia varias entidades locais com doações, financiamento e implementação de projetos, divulgando experiências bem-sucedidas.	X						X	
Atua em parcerias com entidades locais, buscando influenciar políticas públicas, estabelecendo parcerias/alianças e participando de diversas redes, a fim de maximizar sua contribuição para o desenvolvimento local.								X
Financiamento da Ação Social								
Verba variável, administrada informalmente por representante da sua rede de atores, em resposta a solicitações externas.		X		X		X		
Verbas definidas em orçamento anual por órgão de governança do APL, geridas com transparência por comitê ou grupo de trabalho, conforme critérios preestabelecidos.	X						X	

	Rota do Mar	Lavanderia Mamute	Kikorum Jeans Wear	Iska Viva	Adágio Jeans Wear	DTS Jeans Wear	Ateliê	Magda Moda Íntima
Programa social estruturado ou investimento social privado, gerenciado por equipe especializada, com dotação orçamentária estável e com público, metas e estratégias definidas e amplamente divulgadas.								X
Não vemos aplicação disso na empresa.					X			
Não havíamos tratado desse assunto antes.			X					
Envolvimento com a Ação Social								
Faz doações de produtos e recursos financeiros, cede instalações, mobiliza o trabalho voluntário de seus participantes (empregados, ocupados, colaboradores, associados, cooperados, etc.) fora do horário de expediente e/ou desenvolve projetos sociais próprios.		X		X	X	X		X
Além desse apoio, possui política pela qual cede suas competências técnicas, tecnológicas e gerenciais para fortalecer os projetos sociais (próprios ou realizados por terceiros).	X							
Não havíamos tratado desse assunto antes.			X				X	
GOVERNO E SOCIEDADE								
Contribuições para Campanhas Políticas								
Quando financia partidos políticos, o faz limitando a decisão, dentro dos parâmetros estabelecidos pela legislação.		X			X			
A decisão de financiamento ou não-financiamento é tomada de forma transparente (por meio de políticas formais, do código de conduta e/ou declaração de valores, etc.), permitindo as partes interessadas acesso as informações e requerendo do financiado a respectiva comprovação e registro da doação.								X
Não vemos aplicação disso na empresa.				X				
Não havíamos tratado desse assunto antes.	*		X			X	X	

	Rota do Mar	Lavanderia Mamute	Kikorum Jeans Wear	Iska Viva	Adágio Jeans Wear	DTS Jeans Wear	Ateliê	Magda Moda Íntima
Práticas Anticorrupção e Antipropina								
Procura evitar situações que envolvam favorecimento a agentes do poder público, mas não tem procedimentos formais, nem divulgados, de controle e punição.		X		X		X	X	
Mantém uma postura reconhecida pelo público interno quanto à proibição de favorecimento direto de agentes do poder público.					X			
Não havíamos tratado desse assunto antes.	*		X					X
Liderança e Influência Social								
Participa de comissões e grupos de trabalho relacionados à defesa e promoção dos interesses específicos do seu ramo de atividade ou setor de negócio.				X			X	X
Além disso, participa de comissões e grupos de trabalho relacionados a questões de interesse público.		X				X		
Tem membros de sua alta direção envolvidos na articulação, viabilização e fortalecimento de propostas de caráter socioambiental em diálogo com outras empresas, associações ou autoridades públicas, visando sua adoção.					X			
Não havíamos tratado desse assunto antes.	*		X					
Interações Sociais entre Atores								
Não há influência entre atores, pois suas relações são esporádicas ou em momentos específicos (encontros, reuniões, palestras, *workshops*, fóruns, etc.).		X	X					
Há influência entre atores, inclusive da empresa, evidenciadas por suas relações constantes de parcerias.				X			X	
Além de ter relações de influência e cooperação em suas parcerias, essas relações estão em consonância com os valores e princípios empresariais.					X			

	Rota do Mar	Lavanderia Mamute	Kikorum Jeans Wear	Iska Viva	Adágio Jeans Wear	DTS Jeans Wear	Ateliê	Magda Moda Íntima
Além disso, suas relações de influência mútua fortalecem a rede, criam a cultura de cooperação, ajudam no desenvolvimento local e do APL de forma sustentável.						X		
Não havíamos tratado desse assunto antes.	*							X
Participação em Projetos Sociais Governamentais								
Contribui apenas com o pagamento de impostos.			X				X	X
Contribui ocasionalmente com o poder público na realização de eventos e atividades pontuais e/ou apóia financeiramente programas e projetos do poder público em resposta a solicitações das autoridades.		X		X		X		
Participa ativamente da elaboração, aperfeiçoamento, execução, controle e avaliação de políticas públicas de interesse geral, promovendo a transparência em todas as fases do processo e contribuindo para o seu fortalecimento.					X			
Não havíamos tratado desse assunto antes.	*							
Apoio à Consolidação do Conceito e das Práticas de Responsabilidade Social								
Conhece sobre Responsabilidade Socioambiental através das informações provenientes de organismos apoiados por outras empresas.			X					
Contribui esporadicamente para a realização de eventos e atividades pontuais e/ou financia programas e projetos que apóiem o desenvolvimento da Responsabilidade Socioambiental.		X		X		X		X
Contribui regularmente na consolidação do conceito e prática da Responsabilidade Socioambiental, com recursos humanos, técnicos ou financeiros, e participa em fóruns de discussão sobre o tema.							X	
Não vemos aplicação disso na empresa.	*				X			

* A empresa não respondeu a esse indicador.

Quadro 14: Respostas Empresariais para o Questionário 02.

Fonte: A autora.