

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA**

DAYSE MARA DE OLIVEIRA

**AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS AMBIENTAL E SOCIAL DA INDÚSTRIA
TEXTIL DO NORDESTE**

FORTALEZA – CEARÁ

2007

DAYSE MARA DE OLIVEIRA

**AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS AMBIENTAL E SOCIAL DA INDÚSTRIA
TEXTIL DO NORDESTE**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do título de Mestre em Controladoria.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Mônica Cavalcanti Sá de Abreu

Fortaleza – Ceará

2007

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

O46a Oliveira, Dayse Mara de.
Avaliação das estratégias ambiental e social da indústria têxtil do Nordeste / Dayse Mara de Oliveira. –
2007.
131 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração,
Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2007.
Orientação: Prof. Dr. Mônica Cavalcanti Sá de Abreu.

1. Indústria têxtil. 2. ECP-Triplo. 3. Conduta ambiental. 4. Conduta social. 5. Posicionamento
estratégico. I. Título.

CDD 658

DAYSE MARA DE OLIVEIRA

**AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS AMBIENTAL E SOCIAL DA INDÚSTRIA
TEXTIL DO NORDESTE**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do título de Mestre em Controladoria.

Aprovada em: 17 de agosto de 2007

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Dr^a. Mônica Cavalcanti Sá de Abreu (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará-UFC

Prof. Dr. Francisco de Assis Soares (Co-orientador)
Universidade Federal do Ceará-UFC

Prof^a. Dr^a. Raffaella Maria Duarte Dantas Lisboa Mota (Examinadora externa)

Prof. Dr. José Carlos Lázaro da Silva Filho (Examinador interno)
Universidade Federal do Ceará-UFC

AGRADECIMENTOS

- A Deus, por me dar luz e forças nos momentos que mais precisei.
- Aos meus pais Aracy Mares de Oliveira e Alcebíades de Oliveira, por sempre me incentivarem e acreditarem na minha capacidade em todos os momentos.
- À minha irmã Eliane de Oliveira Traple e ao meu cunhado Rogério Traple, que me apoiaram.
- Aos meus sobrinhos Thiago de Oliveira Traple e Andre de Oliveira Traple, que me incentivaram.
- À minha orientadora Prof^a. Dr^a. Mônica Cavalcanti Sá de Abreu, pela amizade, carinho, paciência e por dividir seu conhecimento.
- Ao meu co-orientador Prof. Dr. Francisco de Assis Soares, pelo seu apoio e por dividir seu conhecimento e experiência.
- Ao Pedro Elder Silva Lima e sua família que me incentivaram a fazer este mestrado, me apoiando nos momentos mais difíceis.
- Ao meu diretor Eiron Pereira da Silva pelo seu apoio, possibilitando a conclusão deste mestrado.
- À Prof^a. Dr^a. Raffaella Maria Duarte Dantas Lisboa Mota e ao Prof. José Carlos Lázaro da Silva Filho, por dividirem o seu conhecimento.
- À querida amiga e colega Aline Mendonça, com quem tive o prazer de compartilhar conhecimento e idéias.
- Aos bolsistas de iniciação científica da Universidade Federal do Ceará, em especial, Nicolás Araújo, Franklin Torres, Bruno Cals, Francisco Holanda Júnior, pelo apoio nas pesquisas de campo e na tabulação dos dados.
- A todas as empresas pesquisadas, por me confiarem suas informações para o desenvolvimento do trabalho de pesquisa.

RESUMO

Com a abertura da economia brasileira na década de 1990, a indústria têxtil buscou a modernização dos produtos, processos e métodos de gestão para se tornar competitiva e enfrentar a concorrência em um mercado globalizado. Assim, as empresas começaram a integrar em suas estratégias de negócios as questões ambientais e sociais. Estas estratégias assumem posições variadas à medida que as empresas passam a ser mais exigidas pelas partes interessadas e evoluem em suas condutas, procurando um posicionamento mais sustentável. Diante deste quadro, objetiva-se avaliar as estratégias ambiental e social da indústria têxtil do Nordeste brasileiro, fundamentando-se teoricamente no modelo Estrutura-Conduita-Performance - ECP-Triplo. Este modelo afirma que as empresas submetidas a pressões na estrutura da indústria adotam condutas econômica, ambiental e social para obter uma performance que também se manifesta nestas três dimensões. Foi realizada uma pesquisa quali-quantitativa, de caráter exploratório, por meio da aplicação de um questionário estruturado. O questionário foi aplicado em 17 empresas dos segmentos de fiação, tecelagem e malharia, situadas nos estados do Ceará, Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte. A análise dos dados evidencia a importância das pressões sobre a estrutura da indústria, exercidas pelos órgãos de fiscalização e pelas partes interessadas, que são percebidas pelas empresas conforme a sua intensidade sobre as dimensões ambiental e social. Na dimensão ambiental as empresas estão mais concentradas no posicionamento estratégico “indiferente” e “reativo”. Na dimensão social as empresas estão concentradas no posicionamento estratégico “acomodado” e “reativo”. Conclui-se que há predominância de empresas com comportamentos não compatíveis com as exigências competitivas dos mercados globais, pois seus posicionamentos estratégicos não respondem apropriadamente às pressões dos *stakeholders*.

Palavras-chave: Indústria têxtil. ECP-Triplo. Conduita Ambiental. Conduita Social. Posicionamento Estratégico.

ABSTRACT

With the opening of the Brazilian economy in the 1990's, the textile industry pursued the modernization of its products, processes and management methods to become competitive and to face competition in the global market place. Thus firms started to integrate social and environmental issues into their business strategies. The strategies assumed various positions related to the extent to which firms received increased demands from interest groups and shifted their conduct in pursuit of a more sustainable position. Given this situation our objective was to evaluate the environmental and social strategies of the textile industry of Northeastern Brazil based on the theory of the Structure-Conduct-Performance-Triple SCP-Model. The model asserts that firms subject to pressures of the industry structure adopt economic, environmental and social conducts to obtain a performance also manifested in these three dimensions. A qualitative quantitative survey of an exploratory nature was carried out using a structured questionnaire. The questionnaire was used in 17 firms in the spinning, weaving and knitwear sectors located in the states of Ceará, Paraíba, Pernambuco and Rio Grande do Norte. The analysis of the data shows the importance of pressures on the structure of the industry exerted by inspection organizations and interest groups which are perceived by firms according to their intensity on the environmental and social dimension. In the environmental dimension, the firms are more concentrated in the "indifferent" and "reactive" strategic positions. In the social dimension, the firms are concentrated in the "accommodative" and "reactive" strategic positions. It is concluded that there is a predominance of firms with conduct not compatible with the competitive realities of global markets and therefore their strategic positions do not respond appropriately to stakeholder pressures.

Key-words: Textile industry, Triple SCP, Environmental Conduct, Social Conduct, Strategic Position.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 -	<i>Framework</i> do Modelo de Avaliação da Estratégia Tríplice – ECP-Triplo	39
QUADRO 2 -	Pressão sobre a estrutura da indústria - dimensão econômica	41
QUADRO 3 -	Matriz de características da conduta econômica	43
QUADRO 4 -	Pressão sobre a estrutura da indústria - dimensão ambiental	47
QUADRO 5 -	Matriz de características de conduta ambiental	50
QUADRO 6 -	Pressão sobre a estrutura da indústria: dimensão social.....	52
QUADRO 7 -	Matriz das características da conduta Social	55
QUADRO 8 -	Pressão ambiental por empresa pesquisada	77
QUADRO 9 -	Pressão social por empresa.....	78
QUADRO 10 -	Características das condutas ambientais por empresa.....	87
QUADRO 11 -	Características das condutas sociais por empresa	97
QUADRO 12 -	Relação entre os objetivos propostos e os resultados alcançados.....	106

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Configuração básica da cadeia têxtil.....	29
FIGURA 2 - Paradigma: Estrutura – Conduta - Performance	35
FIGURA 3 - Modelo ECP- Triplo: Estrutura – Conduta - Performance	37
FIGURA 4 - Modelo de avaliação da estratégia ambiental - ECP-Ambiental.....	45
FIGURA 5 - Matriz de avaliação estratégica sócio-ambiental.....	57
FIGURA 6 - Fluxo de processo da pesquisa.....	66
FIGURA 7 - Agilidade na liberação de licenças ambientais.....	74
FIGURA 8 - Atuação dos órgãos de fiscalização ambiental	74
FIGURA 9 - Atuação dos órgãos de fiscalização trabalhista/previdenciária	76
FIGURA 10 - Responsável pelo gerenciamento ambiental.....	80
FIGURA 11 - Nível de conhecimento da legislação ambiental	81
FIGURA 12 - Necessidade de investimentos para o atendimento da legislação ambiental.....	82
FIGURA 13 - Definição do volume dos investimentos ambientais.....	83
FIGURA 14 - Quanto os investimentos representam no faturamento da empresa	83
FIGURA 15 - Sistema de gestão ambiental	85
FIGURA 16 - Responsável pelo gerenciamento social.....	90
FIGURA 17 - Nível gerencial mais elevado para o tratamento das questões sociais	91
FIGURA 18 - Participação em projetos sociais.....	92
FIGURA 19 - Definição do volume dos investimentos na área social.....	93
FIGURA 20 - Quanto os investimentos sociais representam no faturamento da empresa	94
FIGURA 21 - Concessão de benefícios extras	95
FIGURA 22 - Indicadores de performance ambiental	98
FIGURA 23 - Matriz de avaliação estratégica social e ambiental	101

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Unidades fabris X empregos X produção.....	24
TABELA 2 - Balança comercial têxtil (em milhões US\$).....	24
TABELA 3 - Destino das exportações.....	25
TABELA 4 - Principais países exportadores e importadores de têxteis – 2004	26
TABELA 5 - Produção por segmento em valores (em milhões de US\$).....	28
TABELA 6 - Evolução da participação das regiões na produção de têxteis (em%).....	28
TABELA 7 - Localização das empresas entrevistadas.....	62
TABELA 8 - Dados gerais das unidades industriais têxteis	62
TABELA 9 - Transformação da Escala <i>Likert</i>	63
TABELA 10 -Exemplo de preenchimento da tabela	64
TABELA 11 -Exemplo 1 de análise de forças	64
TABELA 12 -Exemplo 2 de análise de forças	65
TABELA 13 -Exemplo 3 de análise de forças	65
TABELA 14 -Características das empresas têxteis.....	69
TABELA 15 -Barreiras para os novos entrantes	70
TABELA 16 -Entraves para a competitividade das indústrias têxteis do Nordeste ...	71
TABELA 17 -Pressões exercidas pelas partes interessadas	72
TABELA 18 -Grau de exigência dos clientes	73
TABELA 19 -Nível gerencial mais elevado no trato das questões ambientais.....	81
TABELA 20 -Impacto dos investimentos ambientais na competitividade da empresa	84
TABELA 21 -Benefícios para a empresa na realização dos projetos sociais.....	92
TABELA 22 -Principais impactos ambientais das empresas pesquisadas.....	99
TABELA 23 -Indicadores de performance ambiental	100

LISTA DE SIGLAS

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção

ATV – Acordo sobre Têxteis e Vestuário

BNB – Banco do Nordeste do Brasil

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento

CDI – Conselho de Desenvolvimento Industrial

CNI – Confederação Nacional da Indústria

ECD – Estrutura-Condução-Desempenho

ECP – Estrutura-Condução-Performance

GTDN – Grupo de Trabalho para o Desenvolvimento do Nordeste

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial

LECoS - Laboratório de Estudos da Competitividade e Sustentabilidade

NBR – Norma Brasileira

OMC – Organização Mundial do Comércio.

ONG – Organizações Não Governamentais

PIB – Produto Interno Bruto

SCP – Structure-Condução-Performance

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SECEX – Secretaria de Comércio Exterior

SINDITÊXTIL – Sindicato das Indústrias Têxteis.

SGA – Sistema de Gestão Ambiental

SUDENE – Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste

SUMÁRIO

RESUMO.....	4
ABSTRACT	6
LISTA DE QUADROS	7
LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE TABELAS	9
LISTA DE SIGLAS	10
SUMÁRIO.....	11
1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Justificativa	13
1.2 Problema.....	16
1.3 Objetivo.....	16
1.3.1 Objetivos específicos.....	16
1.4 Estrutura do trabalho	16
2 O SETOR TÊXTIL.....	18
2.1 Indústria têxtil nacional e nordestina – sua evolução até 1990.....	18
2.2 Indústria têxtil nacional e nordestina – atualidade	23
2.3 A cadeia têxtil.....	29
2.3.1 Matéria-prima	30
2.3.2 Fiação.....	30
2.3.3 Tecelagem.....	31
2.3.4 Malharia.....	32
2.3.5 Acabamento	33
2.3.6 Confecção	33
3 MODELO ECP – ESTRUTURA, CONDUTA E PERFORMANCE	34
3.1 Visão geral do modelo SCP	34
3.2 ECP - Triplo	36
3.2.1 Dimensão econômica do ECP - Triplo.....	40
3.2.2 Dimensão ambiental do ECP-Triplo.....	43
3.2.3 Dimensão social do ECP-Triplo.....	50
3.2.4 Matriz de avaliação estratégica sócio-ambiental	56
4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	60
4.1 Método e tipo de pesquisa.....	60
4.2 O instrumento de coleta de dados	60
4.3 População e amostra	61
4.4 A coleta e análise dos dados	63
4.5 Etapas da pesquisa	66
5 MATRIZ DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO: EVIDÊNCIA EMPÍRICA... 68	
5.1 A estrutura da indústria.....	68
5.2 A conduta ambiental	79
5.3 A conduta social.....	90
5.4 Performance ambiental.....	98
5.5 Performance social	100
5.6 Matriz de avaliação estratégica.....	101
5.6.1 Pressão ambiental fraca.....	101
5.6.2 Pressão ambiental intermediária	102
5.6.3 Pressão ambiental forte.....	103
5.6.4 Pressão social fraca	103
5.6.5 Pressão social intermediária.....	104

6	CONCLUSÃO	105
	6.1 Atendimento aos objetivos propostos	105
	6.2 Contribuição	106
	6.3 Limitações.....	107
	6.4 Sugestões	108
	REFERÊNCIAS	109
	ANEXOS	113

1 INTRODUÇÃO

1.1 Justificativa

Com a globalização nos anos 80 e 90, novos países emergiram como grandes exportadores de têxteis no mercado internacional, promovendo uma concorrência externa acirrada. Os principais países foram os asiáticos, como Coréia do Sul e Taiwan.

Com a abertura comercial promovida pelo governo brasileiro a partir da década de 90, todos os elos da cadeia têxtil nacional sofreram influência direta da concorrência externa, segundo Une e Prochnik (2000). Muitas empresas não conseguiram resistir à concorrência dos insumos e produtos importados e acabaram por falir, tendo uma redução em torno de 50% do segmento têxteis entre 1990 a 2004. Outras investiram em maquinarias, implementaram aquisições e fusões e promoveram a integração dos elos mais baixos da cadeia, visando incrementar a escala e o valor agregado de sua produção, assim como a concentração do setor. Desta forma, o setor buscou a modernização, visando melhorar a produtividade e a qualidade de seus produtos para enfrentar a concorrência dos importados.

As fibras têxteis mais consumidas no Brasil em 1990, de acordo com o Instituto de Estudos e Marketing Industrial Ltda - IEMI (2006) foram: o algodão (77,89%) e o poliéster (6,33%), passando para 2005 o algodão (81,18%) e o poliéster (9,96%). As vantagens do algodão sobre as demais fibras são: conforto, adaptação ao clima quente e o fato de ser biodegradável.

De acordo com Prochnik (2002), até a década de 80 o Brasil era auto-suficiente e importante exportador de algodão. A partir de então, o país passa a ser importador, devido, principalmente, à praga do bicudo, reduzindo de forma drástica a área de plantio, assim como a produção e finalmente reduzindo a mão-de-obra principalmente em São Paulo, Paraná e de forma mais acentuada no Nordeste, até então a região responsável por mais de 40% do algodão produzido no país.

Outras mudanças, como a consolidação da União Européia, a formação de outros blocos regionais, tais como o Tratado Norte-Americano de Livre Comércio

– NAFTA, o Mercado Comum do Sul – MERCOSUL, foram significativas em termos da economia mundial. A abertura econômica da China, que passou a ser um atraente mercado consumidor e um grande exportador de produtos da área têxtil, acirrou ainda mais a competitividade deste mercado.

Neste período, os países industrializados tentaram salvaguardar suas indústrias têxteis contra as exportações dos países em desenvolvimento. Visando conter esse avanço, definiram dois tipos de procedimento: estabeleceram barreiras tarifárias e não-tarifárias às exportações dos países em desenvolvimento e procuraram desenvolver políticas industriais e tecnologias ativas. Estas políticas visavam o aumento de produtividade como forma de diminuir as vantagens comparativas proporcionadas pelos baixos salários vigentes dos países em desenvolvimento.

A indústria têxtil e confeccionista do Brasil, devido à modernização alcançada, coloca-se em 2004 no 8º lugar entre os países produtores de têxteis e em 7º na produção de confeccionados. O setor é de importância ímpar para o desenvolvimento do país, pois a indústria têxtil nacional é um dos mais importantes geradores de empregos e um setor que valoriza a sua produção. Somente em 2005, os empregos gerados pela cadeia têxtil e confeccionados alcançaram 1.523 mil, o equivalente a 1,7% da população economicamente ativa e 17,2% do total de trabalhadores pertencentes à indústria de transformação, segundo o IEMI (2006).

A política de incentivos fiscais fez surgir pólos industriais no Nordeste de diversas áreas principalmente no Ceará, como o pólo calçadista e de cimento em Sobral; pólo de confecções em Baturité; pólo de granito em Horizonte e a consolidação do distrito de Maracanaú e Fortaleza, constituídos de diversos setores, como têxtil, calçados e metal-mecânico e outros. Algumas dessas novas empresas já utilizam tecnologias sofisticadas, outras se caracterizam pelo seu atraso tecnológico e produtivo, o que as coloca em desvantagens competitivas.

Nas últimas décadas, o ambiente competitivo está marcado pela valorização das preocupações de caráter social e ambiental, além das econômicas.

Dessa forma, as empresas estão sujeitas às pressões da sociedade nas mudanças de valores e ideologias.

A mídia, organizações governamentais e não-governamentais e outras partes interessadas, têm exigido das empresas, cada vez mais, uma postura de investimentos sócio-ambientais, gerando benefícios sociais, ecológicos e econômicos.

Devido à ampliação de seus mercados potenciais, o surgimento de novos concorrentes e a crescente pressão da sociedade, as empresas do Nordeste necessitam adaptar-se às novas estratégias de negócio e padrões gerenciais para enfrentar os desafios gerados. Estas estratégias e modelos de gestão são a garantia de sua sobrevivência e competitividade num mercado altamente globalizado. Assim sendo, a busca de excelência pelas empresas passa a ter como objetivo a qualidade nas relações e o equilíbrio entre as dimensões econômica, ambiental e social, tentando, dessa forma, perceber as melhores estratégias a serem alcançadas.

Em função da importância da indústria têxtil para o Nordeste, torna-se relevante a realização de estudos que permitam conhecer e avaliar a estratégia ambiental e social das empresas. A partir da análise dessas condutas frente às pressões sobre a estrutura da indústria, é possível estabelecer elementos para a melhoria da performance nas dimensões ambiental e social e o conseqüente aumento da competitividade dessas empresas no mercado onde atuam.

Abreu (2001), visando avaliar a estratégia utilizada pela empresa, nas dimensões econômica, social e ambiental, ampliou e reespecificou o paradigma ECP desenvolvido por Mason (1930 apud SCHERER e ROSS, 1990), desenvolvendo o modelo ECP-Triplo. Este modelo permite uma análise da estrutura da indústria baseada nas pressões relacionadas com as questões ambientais, sociais e econômicas. A posição estratégica da empresa dentro da estrutura da indústria e conseqüentemente sua performance tripla (econômica, social e ambiental) serão definidos por suas condutas econômica, ambiental e social, traduzidas no modelo de gestão adotado pela organização.

Como os modelos de Porter (1991) e o ECP-Estrutura-Condução-Performance (SCHERER e ROSS, 1990) enfatizam mais a relação entre a estrutura e o desempenho, justifica-se a escolha do modelo ECP-Triplo baseado no aprofundamento do estudo das inter-relações entre as pressões na estrutura da indústria, a condução e a performance nas três dimensões. Neste sentido, o uso do modelo ECP-triplo norteia esta pesquisa.

1.2 Problema

O posicionamento estratégico adotado pelas empresas da indústria têxtil nordestina é adequado frente às pressões das partes interessadas sobre a estrutura da indústria?

1.3 Objetivo

Para responder a esta questão norteadora será necessário atender o seguinte objetivo:

avaliar as estratégias, ambiental e social do setor têxtil do Nordeste, identificando a dinâmica dessa indústria, com base em suas condutas em reação às pressões na estrutura da indústria.

1.3.1 Objetivos específicos

- a) identificar os elementos de pressão na estrutura da indústria têxtil;
- b) analisar as condutas ambiental e social da indústria têxtil;
- c) utilizar a matriz de posicionamento estratégico para analisar a tipologia das estratégias adotadas pela indústria têxtil.

1.4 Estrutura do trabalho

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, assim distribuídos:

a introdução apresenta a contextualização, o problema, os objetivos, as justificativas e as considerações gerais sobre o trabalho;

a revisão da literatura sobre o setor têxtil, dentro do qual se insere a evolução da indústria têxtil e a cadeia têxtil, está descrita no capítulo 2, que contempla também a sua origem, a sua importância e a sua situação atual;

o capítulo 3 trata da revisão da literatura sobre competitividade e o modelo da estratégia tríplice- ECP Triplo e o *framework*, com seus indicadores, que também trata das dimensões econômica, ambiental e social e seus desdobramentos sobre os negócios;

os elementos da pesquisa, com a sua classificação de acordo com a natureza, o método de pesquisa e a coleta de dados realizada, são discorridos no capítulo 4;

os resultados da pesquisa são apresentados e discutidos no capítulo 5, a partir dos dados obtidos pelos questionários junto às empresas. Alguns itens do questionário foram obtidos de relatórios impressos e diretamente dos sites disponíveis das empresas;

e, finalmente, o capítulo 6 apresenta as conclusões, seguidas da bibliografia e dos anexos.

2 O SETOR TÊXTIL

Neste capítulo é caracterizada a evolução da indústria têxtil nacional e nordestina em duas etapas: antes da abertura comercial, nos anos 90, e após os anos 90 até a atualidade. A indústria têxtil antes da abertura econômica passou por períodos de crescimentos intercalados por períodos estáveis e outros de retrações, sempre dependentes de fatores externos e políticas governamentais. Após a abertura comercial e com o aumento da concorrência, o setor teve que implementar um grande esforço de modernização, com o objetivo de melhorar sua competitividade. Diante deste contexto, são abordados os principais problemas que afligem a indústria têxtil em termos de competitividade.

Também será caracterizada a cadeia produtiva têxtil e os elos que a compõem, principalmente os elos de fiação, tecelagem e malharia, que são os que fazem parte do estudo.

2.1 Indústria têxtil nacional e nordestina – sua evolução até 1990

De acordo com Cavalcante (2002), a indústria têxtil se iniciou nos primórdios do século XVIII, porém, foi somente a partir da década de 1860 que a indústria começou a se desenvolver, tornando-se uma das atividades mais promissoras para a época. Vale salientar que para que ocorresse esta evolução foram necessários estímulos do governo brasileiro, através de tarifas protecionistas, como a suspensão de taxas alfandegárias sobre a matéria-prima e equipamentos, proporcionando desta forma a implantação das primeiras fábricas têxteis.

O primeiro pólo industrial têxtil brasileiro desenvolveu-se na região Nordeste, mais precisamente no Estado da Bahia, pela facilidade do excelente sistema portuário e fluvial necessário ao transporte de equipamentos, pela disponibilidade do algodão (matéria-prima) em quantidade e com preços relativamente baixos naquela região e pela mão-de-obra abundante (CAVALCANTE, 2002; SILVA, 2002).

Em 1892, a indústria têxtil já estava bem consolidada, conseguindo nesta época que fosse implantado pelo governo um programa de assistência financeira

direta, conhecido como “Auxílio à Indústria”, entrando em um período de mais três décadas de prosperidade, liderado pelo segundo *boom* cafeeiro, conhecido como os anos dourados para a industrialização e que foi encerrado pela grande depressão ocorrida em 1929 e a revolução de Vargas em 1930.

Os fatores que contribuíram para reconhecer estes anos como dourados, além da prosperidade agrícola do café, que viabilizou a produção de sacos para embalar os produtos exportados foram: a emigração de trabalhadores europeus e suas famílias para os grandes centros produtores, disponibilizando a mão-de-obra; as tarifas alfandegárias sobre os tecidos importados de 25%, incentivando a produção interna e o surgimento de uma nova fonte de energia, a elétrica, substituindo o carvão, reduzindo o custo (CAVALCANTE, 2002; STEIN, 1979).

Este período foi, sem dúvida, tido como os *anos dourados para a indústria têxtil*, pois o número de fábricas têxteis passou de 242 em 1921, para 354, em 1927, uma variação de 46%; o número de fusos quase dobrou em seis anos, passando de 1.521.300 unidades em 1921, para 2.584.050 unidades em 1927, uma variação de 69%; e o número de teares cresceu de 59.208 unidades em 1921, para 78.383 unidades em 1927, uma variação de 33% (SOARES, 1994, apud CAVALCANTE, 2002, p.45).

Neste período (1920), o Brasil teve instalada sua primeira fábrica têxtil, utilizando filamentos artificiais na tecelagem, com a instalação da unidade em São Paulo pelo grupo Matarazzo. A Rhodia iniciou sua atividade em 1929, para produzir fio de acetato de raiom e em 1931 começou a fabricar seda (MONTEIRO F^a; CORRÊA, 2002).

Vargas assinou o decreto de sete de março de 1931, que restringia a importação de máquinas para indústrias cuja produção fosse considerada excessiva pelo governo, reduzindo assim o crescimento, que retornou após a suspensão das restrições em 1937 (STEIN, 1979).

O período de 1940 a 1945 foi de grande prosperidade para os fabricantes de tecidos de algodão, com a demanda induzida pela II^a Guerra Mundial, onde puderam abastecer, além do mercado interno a América Latina, a Europa e o Oriente. Para isso, houve a necessidade das empresas ampliarem sua capacidade

de produção, trabalhando em mais turnos e contratando mais funcionários (STEIN, 1979; CAVALCANTE, 2002).

Após a IIª Guerra, com a volta do abastecimento externo, o Brasil teve dificuldades em competir com o resto do mundo, em função do seu atraso tecnológico e, conseqüentemente, com a perda no número das exportações. Segundo Stein (1979), o relatório das Nações Unidas em 1951, sobre os fatores que influenciaram a produtividade na indústria têxtil em cinco países latino-americanos, aponta como a principal causa do atraso tecnológico os equipamentos obsoletos e a ausência de técnicas modernas de administração, onde mesmo as empresas brasileiras mais modernas encontradas em São Paulo não conseguiam obter uma melhor produtividade.

Nos anos 50, a indústria têxtil nordestina encontrava-se em situação mais grave do que a verificada nacionalmente, além do problema da redução das exportações, pela volta do abastecimento externo, e do aumento do volume produzido estocado, havia o fato de ter passado por um processo de perda do protecionismo do seu mercado, dado que a abertura de novas rodovias passou a contribuir para uma concorrência mais acirrada entre as produções das fábricas têxteis das diversas regiões do país, principalmente da região Sudeste, que produzia um produto de melhor qualidade (CAVALCANTE, 2002, p.47).

De acordo com Vasconcellos et al (1999 apud CAVALCANTE, 2002), no final dos anos 50 e início dos anos de 60, fora apresentada uma proposta de criação do Grupo de Trabalho para o Desenvolvimento do Nordeste (GTDN), elaborada pela Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), visando diminuir essa disparidade e integrando a região Nordeste à produção nacional. A proposta da SUDENE atuava em dois pontos: assistência técnica para melhorar a administração e qualificar a mão-de-obra e assistência financeira das empresas para o processo de modernização das fábricas.

O BNDES só passou a financiar o setor têxtil após 1965, quando o setor têxtil foi incluído no Conselho de Desenvolvimento Industrial (CDI), órgão do Ministério da Indústria e Comércio. Nesse mesmo período, também surgiram novas fibras têxteis, artificiais e sintéticas, que possibilitaram novas tecnologias para os fusos e teares. Entretanto, no Brasil, os investimentos neste setor foram poucos representativos até 1970 (MONTEIRO F^a.; CORRÊA, 2002).

Assim, a partir de 1970, incentivos fiscais e financeiros administrados pelo CDI possibilitaram um novo movimento de fortes investimentos em modernização e ampliação da indústria têxtil, com vista, principalmente, ao aumento das exportações brasileiras de produtos têxteis. Monteiro F^a e Corrêa (2002) afirmam que durante os anos de 1972 a 1974 ocorreu um dos maiores ciclos de investimentos no setor, representando expressiva modernização, mas o aumento da capacidade produtiva nacional tornou-se exagerada (cerca de 40%), uma vez que superou as necessidades do mercado interno.

No período do “milagre econômico” (1967-1973), a evolução industrial da região Nordeste passou a depender muito mais da acumulação de capital em nível nacional do que da política industrial específica da SUDENE (ROSA et MELO, 1994 apud CAVALCANTE, 2002, p. 49).

A indústria têxtil nordestina e, particularmente, a indústria cearense conseguiram superar o problema do atraso tecnológico, a partir de um amplo programa de modernização e de expansão do setor, diminuindo assim as diferenças tecnológicas da indústria têxtil nordestina em relação às outras regiões do país, principalmente a região Sudeste.

A partir de 1974, vigorou o Acordo Multifibras que objetivava, principalmente, a contenção de exportações, através do estabelecimento de cotas e tarifas. Neste acordo, predominavam as negociações bilaterais e os países em desenvolvimento foram os mais prejudicados, pois, além das restrições quantitativas, era permitido que os países desenvolvidos adotassem certas medidas de caráter extraordinário para defenderem os produtos nacionais (PROCHNIK, 2002, p.14)

A globalização iniciada na década de 80 trouxe mudanças significativas no mundo em termos de economia e processos políticos, como a fragmentação da linha de produção em segmentos especializados e competitivos entre diversos países, as negociações para a extinção até o ano 2000 do acordo Multifibras. Neste período, a indústria têxtil do Nordeste teve uma redução no seu crescimento e a nacional uma tendência de queda (ABREU, 2001; CAVALCANTE, 2002).

A partir da década de 90, com a abertura comercial implementada na economia brasileira, as empresas nacionais se viram diante de um novo concorrente, o produto importado oriundo, principalmente, dos países asiáticos como a China, Coréia do Sul e Taiwan. Seus produtos são competitivos, principalmente no

que tange aos tecidos produzidos a partir de fibras sintéticas. Esses tecidos chegavam ao mercado brasileiro com preços inferiores à metade dos cobrados pela indústria nacional e em alguns casos com preços abaixo do custo de produção do fabricante nacional.

Dessa forma, o setor passou a adotar medidas relacionadas à modernização de seus equipamentos e a conseguir a redução dos custos e a melhoria da produtividade e qualidade com o intuito de alcançar uma maior competitividade frente a estes concorrentes (GORINI, 2000; IEMI, 2006; OLIVEIRA, 1995).

Segundo Michellon (1999, apud CAMPOS; MOUTINHO; CAMPOS, 2006), nos anos 90, apesar de ficar distante da produção de algodão (Centro-Oeste), a produção têxtil tendeu a se realocar no Nordeste, deslocando-se do Sul e Sudeste em busca de mão-de-obra mais barata e treinada e o grande esforço de incentivos fiscais dados a estas empresas, principalmente pelo Estado do Ceará. Essas indústrias com maior tecnologia, além de serem mais modernas e produtivas, também eram de maior porte, aumentando a capacidade de produção.

Segundo Gorini (2000), considerando a distribuição regional da produção, apesar da grande concentração nas regiões Sul e Sudeste, houve um considerável aumento de participação do Nordeste na década de 90, especialmente na produção de fios e tecidos.

Prochnik (2002) ressalta também que o parque produtivo brasileiro ainda dispunha de equipamentos velhos e escalas menores do que as dos concorrentes internacionais. Em termos de organização, por exemplo, a cadeia produtiva local perdia para os fornecedores asiáticos. Desta forma, a modernização na indústria têxtil foi forçada, em grande parte, por pressões externas de produtos mais competitivos, com preços menores e por causa da obsolescência dos equipamentos (GORINE; SIQUEIRA, 1997).

Segundo Cavalcante (2002), a indústria têxtil procurou minimizar a relação preço/qualidade, reduzindo o preço e elevando a qualidade de seus produtos, deixando sua posição mais competitiva no mercado.

A indústria neste período passou por transformações em função das exigências de um mercado globalizado, que foram apontadas por Prado (1999 apud CAVALCANTE, 2002) como: a disponibilidade de fornecedores, antes de forma restrita; a concorrência acirrada, antes poucos e conhecidos concorrentes; altos investimentos para obter um padrão operacional de alta eficiência e escala crescente de produção, antes obsolescência dos equipamentos.

A luta de interesses entre os elos da cadeia foi intensificada pela abertura comercial. A cooperação entre os elos da cadeia produtiva no Nordeste foi incrementada com a implantação de cooperativas de trabalho que prestaram serviços às novas empresas da região e pela integração vertical das maiores empresas (CAMPOS; MOUTINHO; CAMPOS 2006).

2.2 Indústria têxtil nacional e nordestina – atualidade

De acordo com IEMI (2006), no período entre 1990 e 2005 a modernização do parque industrial da cadeia têxtil, com a aquisição de máquinas, consumiu recursos de mais de US\$ 10,5 bilhões, ou seja, em média US\$ 656 milhões por ano.

Neste período de transformação da indústria têxtil, várias unidades fabris fecharam suas portas, gerando desemprego, ocasionado também pela melhoria da produtividade, com a implementação de novas tecnologias. Essa constatação é evidenciada pela tabela 1, onde se percebe que no período de 1990 a 2005 ocorreu uma redução de 44,4% de unidades fabris e uma redução de 63,4% da mão-de-obra no mesmo período; o valor de produção em (milhões de US\$) manteve-se praticamente estável, com um aumento de 0,7% e em toneladas houve um crescimento de 21,4%.

TABELA 1 - Unidades fabris X empregos X produção

Têxtil ¹	1990	1995	2000	2003	2005	% 90 - 05
Número de unidades fabris	7244	5278	4463	4130	4026	-44,4
Número de empregados	893802	449354	339238	301251	326725	-63,4
Valor da produção (em milhões de US\$)	18839,3	18216,4	16249	12887,9	18963,4	0,7
Valor da produção (em mil toneladas)	1309,6	1291	1738,5	1472,1	1590,5	21,4

Nota: ¹ Fiação, tecelagem, malharia e beneficiamento

Fonte: Adaptado de IEMI (2006).

De acordo com o IEMI (2006), a indústria têxtil e confeccionista brasileira é avaliada como um dos mais importantes setores da economia, com uma produção em 2005 US\$ 32,9 bilhões, o equivalente a 4,1% do PIB total brasileiro e 17,2% do PIB da indústria de transformação. O mesmo acontece em relação ao nível de emprego gerado em 2005, um total de 1.523 mil, representando 1,7% da população economicamente ativa e 17,2% do total de trabalhadores alocados na indústria de transformação daquele ano.

Já o nível de empregos do Nordeste gerados em 2005 foi 220.038 mil, representando 0,24% da população economicamente ativa do país e 2,49% do total de trabalhadores alocados na indústria de transformação nacional.

Ainda conforme IEMI (2006), a balança comercial de produtos têxteis vem apresentando resultados positivos a partir de 2001, com US\$ 73 milhões neste ano e aumentando nos anos seguintes. Em 2005, o saldo era de US\$ 684 milhões (4,1% maior que em 2004), conforme demonstrado na tabela 2.

TABELA 2 - Balança comercial têxtil (em milhões US\$)

Segmentos	Importações			Exportações			Saldos		
	2003	2004	2005	2003	2004	2005	2003	2004	2005
Naturais ¹	231	299	246	1181	1430	1514	950	1131	1268
Químicas ²	649	908	1005	326	442	434	-323	-466	-571
Outros ³	182	215	267	149	207	254	-33	-8	-13
Total	1062	1422	1518	1656	2079	2202	594	657	684

Nota: ¹ Inclui algodão, juta, lã, linho, rami, seda e outras fibras animais e vegetais

² Inclui poliéster, náilon, acrílico, viscose e outras fibras artificiais e sintéticas

³ Inclui os dados referentes a "não tecidos", "tecidos técnicos", feltros, cordéis etc.

Fonte: Adaptado de IEMI (2006)

O que manteve o saldo da balança positivo foi a exportação em todos os segmentos da cadeia de fibras naturais. Os resultados das fibras químicas ainda são

na maioria negativos, pois o Brasil ainda importa mais do que exporta na maioria dos elos.

Karan (2005) acredita que, com os resultados de 2005, pode-se esperar que a indústria têxtil e de confecções brasileira tenha de redobrar esforços para atingir a meta de responder por 1% do comércio internacional na área, como o ocorrido nos anos 1980. Pela primeira vez, em mais de 40 anos não há problemas maiores que bloqueiem as exportações brasileiras aos principais compradores mundiais, como Estados Unidos e Europa.

Os destinos referentes aos produtos têxteis exportados pelo Brasil são: 24,5% ao Mercosul, 23,2% aos Estados Unidos, 18,5% à Ásia (aproximadamente 50% maior que em 2001) e 12,7% à União Européia, os quais juntos implicam em 78,7% do total exportado em 2005, conforme demonstrado na tabela 3.

TABELA 3 - Destino das exportações

Blocos Econômicos	2001		2002		2003		2004		2005	
	(US\$ mil)	%								
1. América Latina	622.559	47,7	424.939	35,8	673.856	40,7	799.044	38,4	899.997	40,9
Mercosul	380.306	29,1	169.847	14,3	402.267	24,3	456.800	22	539.533	24,5
2. América do Norte ¹	297.866	22,8	401.712	33,9	492.362	29,7	541.141	26	533.313	24,2
Estados Unidos	275.052	21,1	376.624	31,8	464.975	28,1	508.705	24,5	511.697	23,2
3. Ásia	124.539	9,5	93.860	7,9	163.062	9,8	333.766	16,1	406.696	18,5
China	1.461	0,1	15.607	1,3	42.408	2,6	31.999	1,5	110.480	5
4. Europa Ocidental	234.889	18	234.842	19,8	282.567	17,1	357.030	17,2	308.768	14
União Européia	215.301	16,5	212.957	18	258.649	15,6	326.613	15,7	280.555	12,7
5. África	14.050	1,1	16.139	1,4	20.849	1,3	21.209	1	22.197	1
6. Oriente Médio	6.871	0,5	8.250	0,7	15.045	0,9	19.700	0,9	17.080	0,8
7. Oceania	2.872	0,2	2.907	0,2	3.692	0,2	6.046	0,3	7.454	0,3
8. Europa Oriental	2.451	0,2	2.837	0,2	4.848	0,3	1.481	0,1	6.349	0,3
Total ²	1.306.097	100	1.185.486	100	1.656.281	100	2.079.417	100	2.201.854	100

Nota: ¹ Inclui somente EUA e Canadá.

² Inclui produtos têxteis em geral e artigos confeccionados.

Fonte: SECEX / IEMI (2006)

O Acordo de Têxteis e Vestuário (ATV) finalizou-se em 31 de dezembro de 2004, após suceder o Multifibras e o Acordo Internacional de Têxteis de Algodão. No entanto, sem cotas que imponham limites às vendas de cada país exportador, a voracidade da China continua se sobrepondo aos demais países exportadores (KARAN, 2005).

É importante ressaltar que existe, por parte da indústria têxtil nacional, a falta de realização de parcerias e alianças estratégicas, pois a cada dia e cada vez mais os exemplos mostram, em todo o mundo, a adoção crescente de práticas de gestão de suprimento em rede (*supply chain management*) (PROCHNIK, 2002).

O Brasil, ainda segundo o IEMI (2006), é o sétimo maior produtor mundial de artigos confeccionados e o oitavo maior na produção de têxteis. Esse título coloca o Brasil como um dos maiores mercados têxteis. Sua produção é quase toda voltada para o mercado interno. Nas exportações mundiais, o Brasil ocupa a 41ª colocação. Nas importações mundiais, o Brasil ocupa a 43ª colocação dentre os países que mais se destacam no comércio têxtil (tabela 4).

TABELA 4 - Principais países exportadores e importadores de têxteis – 2004

Exportadores		Importadores	
Países	US\$ milhões	Países	US\$ milhões
1. China	33.428	1. Estados Unidos	20.662
2. Itália	15.675	2. China	15.304
3. Alemanha	15.162	3. Hong Kong ²	14.110
4. Hong Kong ¹	14.296	4. Alemanha	11.929
5. Estados Unidos	11.989	5. Itália	9.889
6. Coreia do Sul	10.839	6. Reino Unido	8.323
7. Taiwan	10.038	7. França	8.142
8. Bélgica	7.945	8. México	5.790
9. França	7.845	9. Japão	5.599
10. Japão	7.138	10. Espanha	4.740
11. Índia	6.846	11. Bélgica	4.453
12. Turquia	6.428	12. Turquia	4.170
13. Paquistão	6.125	13. Canadá	4.115
14. Reino Unido	5.911	14. Polônia	4.054
15. Países Baixos	5.271	15. Países Baixos	4.029
26. Brasil	1.340	34. Brasil	1.238
Subtotal	166.276	Subtotal	126.547
Outros	28.456	Outros	68.185
Total	194.732	Total	194.732

Nota: ¹ Inclui reexportação

² Inclui importações destinadas à exportação

Fonte: Adaptado de IEMI (2006)

Com relação aos valores das exportações mundiais em 2004, a China é responsável por 17,2% e o Brasil por apenas 0,7%, conforme IEMI (2006). Essa proporção apóia a interpretação de Lahóz (2005, p. 20): “promovida em anos recentes à condição de estrela de primeira grandeza da economia internacional, a China começa a mostrar ao mundo uma faceta menos conhecida e mais temível, a de devoradora de mercados.”

Esse comportamento é justificado em função do setor têxtil apresentar baixa relação capital/trabalho dentre os principais exportadores, que são países em desenvolvimento possuidores de uma grande quantidade de mão-de-obra e que se beneficiam do trabalho intensivo relativamente mais barato. Esses países se tornam mais eficientes que os países desenvolvidos, particularmente na produção de vestuário, sob a ótica da especialização da produção.

Se o ritmo de crescimento econômico da China mantiver a velocidade atual, num cenário sem maiores crises, a sua influência seguirá ascendente, pois, pelas estimativas da Organização Mundial do Comércio (OMC), o país será o maior exportador do mundo em 2010. Atualmente, está atrás da Alemanha e dos Estados Unidos. A economia de escala, a produtividade e a logística tornam os chineses imbatíveis (JARDIM, 2006).

Diante desse quadro, segundo Karan (2005), o governo dos Estados Unidos estuda a necessidade de impor algum tipo de barreira aos produtos chineses. Na Europa, os dirigentes aguardam para avaliar a real dimensão das vendas asiáticas na região, com o fim de contê-las, antes de tomar alguma medida restritiva. Pelo acordo firmado no âmbito da OMC, os países cujos mercados sofrem danos comprovados, poderão lançar mão de restrições para proteger o comércio local até 2008, aliviando, mesmo que temporariamente, a pressão sobre os demais exportadores.

Em fevereiro de 2006, os governos do Brasil e da China assinaram um Acordo de Restrições Voluntárias para as exportações de produtos têxteis e de confecções, no qual foram estabelecidas as quantidades de artigos a serem importados pelo Brasil até dezembro 2008, conforme Barbosa (2006).

Ainda segundo Barbosa (2006), em ação conjunta com a iniciativa privada, representada pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT) e pelo Sindicato das Indústrias Têxteis de São Paulo (Sinditêxtil-SP), foram acordadas oito categorias de produtos: tecido de seda, filamento de poliéster texturizado, tecidos sintéticos, veludo, camisas de malha, suéteres, jaquetas e bordados, cujas importações apresentaram crescimento acentuado nos três últimos anos.

Para o IEMI (2006), a produção de artigos têxteis voltou a apresentar resultados positivos em 2005, com crescimento de 1%, apesar das dificuldades enfrentadas pela maioria dos segmentos nacionais. Em relação aos valores da produção, em dólares, todos os segmentos da cadeia apresentaram crescimento expressivo em 2005, ocasionado tanto pelo aumento de volume como pela valorização do real neste ano (tabela 5).

TABELA 5 - Produção por segmento em valores (em milhões de US\$)

Segmentos	1990	1995	2000	2002	2003	2004	2005
Têxtil¹	18.839,30	18.216,40	16.249,00	12.571,60	12.887,90	15.857,70	18.963,40
Fios	5.206,30	4.547,50	4.266,00	2.970,70	3.109,50	3.835,70	4.657,50
Tecidos	10.515,80	10.383,70	8.378,90	7.102,70	7.227,10	9.035,60	9.714,30
Malhas	3.117,20	3.285,20	3.604,10	2.498,20	2.551,30	2.986,40	4.591,60

¹ Valores calculado a partir do preço médio à vista dos artigos na fábrica, sem ICMS, custos de fretes e vendas

Fonte: adaptado de IEMI (2006).

No período de 1990 a 2005, as regiões Nordeste, Sul e Centro-Oeste aumentaram um pouco a sua participação na produção nacional, apesar da região Sudeste continuar detendo a maior participação em função de concentrar o maior número de consumidores e também a maior rede de distribuição de artigos têxteis e confeccionados. No segmento fiação e tecelagem, a região Nordeste é a segunda do país, ficando atrás da região Sudeste, conforme IEMI (2006). Ver tabela 6.

TABELA 6 - Evolução da participação das regiões na produção de têxteis (em%)

Setores	Norte		Nordeste		Sudeste		Sul		C. Oeste		Total
	1990	2005	1990	2005	1990	2005	1990	2005	1990	2005	
Fios	2,7	1,3	24,9	32,5	55,2	39,7	17,2	26,1	0	0,3	100,0
Tecidos	3,1	2,6	17,6	20,4	65,6	62,5	12,8	13,8	0,9	0,7	100,0
Malhas	0,2	0,2	2,8	8,4	39,9	34,8	55,7	55,3	1,4	1,3	100,0
Confecções	2,8	2,4	8	12,4	66,6	52,3	21,6	28,3	1	4,7	100,0
Média	2,2	1,6	13,3	18,5	56,8	47,3	26,8	30,9	0,9	1,7	100,0

Fonte: IEMI (2006)

Garcia (1993) afirma que a competitividade do setor depende da eficiência verificada em cada um dos elos da cadeia produtiva e a qualidade final dos produtos está relacionada com a qualidade obtida em cada etapa produtiva, delineada a cadeia têxtil e seus segmentos fundamentais.

Para poder permanecer em um mercado tão competitivo, as empresas têxteis buscam investir em programas que envolvem uma melhor qualidade e

produtividade, agregadas ao desenvolvimento e à difusão de métodos de gestão, capacitação de recursos humanos e adequação de serviços tecnológicos. Desta forma, algumas empresas também procuram investir em certificações de Gestão da Qualidade, como a ISO 9001:2000, que é um conjunto de normas que formam um modelo de gestão da qualidade para organizações que podem, se desejarem, certificar seus sistemas de gestão através de organismos de certificação. No Nordeste, existem 12 empresas do setor têxtil certificadas, no Brasil são apenas 81 deste setor até julho 2007, de acordo com o INMETRO.

2.3 A cadeia têxtil

O processo produtivo da indústria têxtil baseia-se numa sucessão de processos produtivos. Cada um desses processos ou etapas possui características próprias, podendo ou não existir uma continuidade entre elas, porém, o resultado final de cada processo/etapa constitui a matéria-prima principal da etapa seguinte. Desta forma, a maior parte de sua produção é destinada ao consumo da própria cadeia, incluindo o setor de vestuários no último elo com o cliente (COUTINHO e FERRAZ, 1994, apud BNB, 1997). A configuração básica da cadeia têxtil na figura 1 se detém no processo produtivo, focando a fiação, tecelagem e malharia.

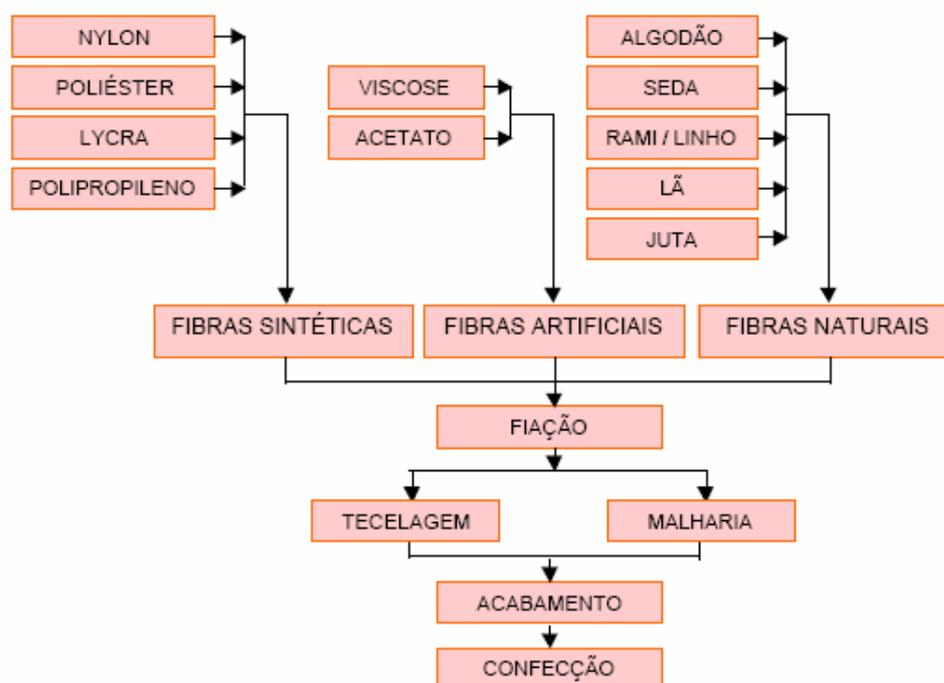


FIGURA 1 - Configuração básica da cadeia têxtil
 Fonte: OLIVEIRA; MEDEIROS (1996)

Para Haguenaer (1990, apud CAVALCANTE, 2002), em relação à produção, a cadeia têxtil apresenta algumas características próprias em seu processo produtivo, ou seja, um modo diferente de atuar em relação às demais atividades industriais que são:

- os produtos finais apresentam, em geral, uma seqüência linear de atividades;
- cada uma dessas atividades pode ser realizada eficientemente em empresas de pequeno ou grande porte, de forma especializada ou com diferenciados graus de integração vertical;
- a diferença de níveis tecnológicos entre etapas dificilmente traz problemas ao longo da cadeia produtiva;
- os produtos finais quanto os intermediários são de fácil transporte;

2.3.1 Matéria-prima

As matérias-primas da fiação podem ser fibras naturais, sintéticas ou artificiais. Como exemplos das fibras naturais, podemos citar o algodão, a lã e a seda, que são as fibras extraídas e preparadas pela indústria agropecuária. As fibras sintéticas são produzidas a partir de resinas derivadas do petróleo, como o nylon, o acrílico, o polipropileno e o poliéster.

As fibras artificiais são produzidas pela indústria química a partir da regeneração da celulose natural, obtida pelo línter do algodão e a poupa de madeira. O processo de fabricação das fibras artificiais é considerado um setor paralelo, cujos resultados são o rayon, o acetato e o triacetato. A mistura das fibras naturais com as sintéticas dá origem a uma ampla variedade de fios mistos, cujas características físicas e químicas alcançadas são bastante diversificadas (IEL, 2000).

2.3.2 Fiação

A fiação de fibras naturais é realizada a partir de diversas operações em que as fibras são orientadas num mesmo sentido e torcidas de modo a se unirem umas às outras por meio do atrito. A fiação de fibras artificiais é composta através de

etapas de extrusão, em que uma substância pastosa é pressionada através da fieira, originando daí os filamentos que são endurecidos por meio da operação de solidificação, de acordo com o IEL (2000), Gorine e Siqueira (1998).

Etapa constituída da manipulação da matéria-prima (natural, artificial ou sintética), até a bobinagem do fio. Inclui tarefas como abridores de fardos, batedores, misturadores, alimentadores, cardas, passadores, penteadeiras, maçaroqueiras, filatórios, bobinadeiras (conicaleiras) e retorcedeiras. O produto final é sempre o fio cru, enrolado em cones (BNB, 1997, p.28).

No Brasil, existem grandes empresas que trabalham no segmento de fiação, cujas características são grandes investimentos e uma maior eficiência e grande competição nos fios produzidos. “A produtividade e a automação são os principais focos da inovação” (OLIVEIRA: MEDEIROS, 1996, p.6).

Assim como as grandes empresas, as médias empresas fazem parte da cadeia de produção de fios brasileira, no entanto, muitas delas não produzem em escalas técnicas econômicas, daí as dificuldades de se manterem competitivas. Devido ao grande aumento da demanda do setor, o país apresenta um quadro de desabastecimento no elo de fiação.

De acordo com o IEMI (2006), o número de empresas do elo fiação em 2005 são assim distribuídas: 67 empresas de pequeno porte, 184 empresas de médio porte e 125 empresas de grande porte.

2.3.3 Tecelagem

Os tecidos são resultados de processos técnicos distintos, dentre os quais se destacam a tecelagem, a malharia e a tecnologia dos não-tecidos conforme IEL (2000).

Os tecidos planos são confeccionados a partir do entrelaçamento de conjuntos de fios em ângulos retos, realizados em um tear. O processo exige uma preparação prévia do fio, como o processo de urdimento e engomagem. Segundo Oliveira e Medeiros (1996), a tecelagem possibilita o ingresso de empresas de pequeno porte com mais facilidade, isto porque o tear já é uma unidade produtiva

independente, logo o aumento de produção está relacionada à relação do aumento no número de teares.

De acordo com o IEMI (2006), o número de empresas do elo tecelagem em 2005 estava assim distribuído: 103 empresas de pequeno porte, 288 empresas de médio porte e 102 empresas de grande porte. O segmento de tecelagem apresenta três linhas de destaque de tecidos que são: pesados, como índigos e brins, considerados *commodity*; camisaria, tecidos leves; cama, mesa e banho e decorações IEL (2000).

Para Garcia (1993), são considerados modernos os teares com menos de 10 anos de uso. De acordo com IEMI (2006), apenas 33,64% dos teares brasileiros têm menos de 10 anos. Garcia (1993) também afirma que máquinas antigas não podem ser atualizadas tecnologicamente, além de apresentarem baixa produtividade.

2.3.4 Malharia

A malharia é um dos processos têxteis mais antigos, remontando ao processo manual de tricotagem. No século XVI, surgiram os primeiros tecidos de malha, cujo processo técnico de fabricação se dá através da passagem de uma laçada de fio através de outra laçada; apresenta como resultado final um tecido de maior flexibilidade e elasticidade (ROMERO et al, 1994; IEL, 2000).

De acordo com Romero et al (1994) os tecidos de malhas podem ser classificados de acordo com o sistema de sua formação, como: malharia de trama, que utiliza teares retilíneos ou circulares; malharia de urdume, que utiliza equipamentos que produzem artigos sofisticados e de alta qualidade como rendas.

Por ser tratar de um segmento cujas empresas possuem investimento de capital menor do que o segmento da tecelagem, fica mais concentrado em empresas de pequeno e grande porte. Conforme IEMI (2006), em 2005 foram registradas 1.469 malharias de pequeno porte, 1.058 de médio porte e 55 malharias de grande porte.

2.3.5 Acabamento

O acabamento dos produtos têxteis consiste em um conjunto de operações que confere o conforto, a durabilidade e propriedades específicas ao produto, uma vez que o resultado desse processo implica numa competitividade final no mercado ou no resultado de um novo produto.

2.3.6 Confeção

E na ponta final da cadeia têxtil se encontra o segmento das confecções. Segundo IEL (2000), a confecção é composta de uma diversidade de ramos, onde de acordo com a Associação Brasileira do Vestuário (Abravest) existem 21 ramos distintos no segmento das confecções, dentre estes, artigos de cama, mesa e banho, peças íntimas, indumentárias de todo o tipo e acessórios.

3 MODELO ECP – ESTRUTURA, CONDUTA E PERFORMANCE

3.1 Visão geral do modelo SCP

De acordo com Abreu et al (2006), um dos modelos mais conhecidos para a análise do posicionamento estratégico é o SCP *Paradigm (Structure-Conduct-Performance)* ou Estrutura-Condução-Desempenho (ECD), fundamentado nas idéias de Edward Mason e Joe Bain sobre a estrutura da indústria. O paradigma SCP estabelece que a performance econômica de uma empresa é a consequência das condutas adotadas pela mesma, isto a partir de decisões estratégicas e que, como resultado, determinam o seu posicionamento dentro da estrutura da indústria a qual pertence. Segundo Scherer e Ross (1990), neste modelo, a análise da estrutura da indústria é o ponto de partida para a definição das estratégias empresariais e o seu posicionamento dentro da estrutura é que vai determinar o seu sucesso ou fracasso no cenário competitivo.

A flexibilidade deste modelo possibilita o emprego em diversos usos. Por exemplo, Marques (2005) aplica o modelo a compras públicas. Neste caso, a conduta é caracterizada por variáveis, como a política de preços das firmas e suas práticas e os acordos tácitos entre elas (como cartéis), que dependem da estrutura do mercado, como o grau de barreiras à entrada no mercado, o número de compradores e vendedores e o nível de diferenciação de produtos.

Segundo Marques (2005, p. 11):

O paradigma é preocupado principalmente com a relação causal que vai das condições básicas e estrutura do mercado para o desempenho nele. Um exemplo destas relações explorado por Scherer e Ross (1990, p. 6) é que quando a tecnologia corrente incentiva um processo de produção capital-intensivo (condição básica). Decorre da grande intensidade do capital, uma estrutura de custos com altas despesas fixas e pequenos custos variáveis (estrutura), o que estimula uma política de preços agressiva (conduta) mesmo em mercados com poucos vendedores. Esta política, em geral, afeta o *mark-up* (margem de preço-custo) das firmas, ou seja, o desempenho do mercado.

Assim sendo, a performance econômica da empresa é resultado de seu comportamento com a concorrência em termos de fixação de preços e custos definidos pela estrutura da indústria no qual a empresa pertence.

O paradigma admite também a causalidade no sentido contrário ao descrito anteriormente, ou seja, da conduta para a estrutura ou condições básicas do mercado. Por exemplo, as políticas de determinação de preços podem encorajar a entrada de novas firmas no mercado ou expulsar as mais fracas e, conseqüentemente, alterar a estrutura de mercado.

Scherer e Ross (1990) nomearam este segundo sentido da causalidade de efeitos de *feedback* e apontam que, com eles, as variáveis de condições básicas e a estrutura da indústria ficam endógenas ao sistema, conforme a figura 2.

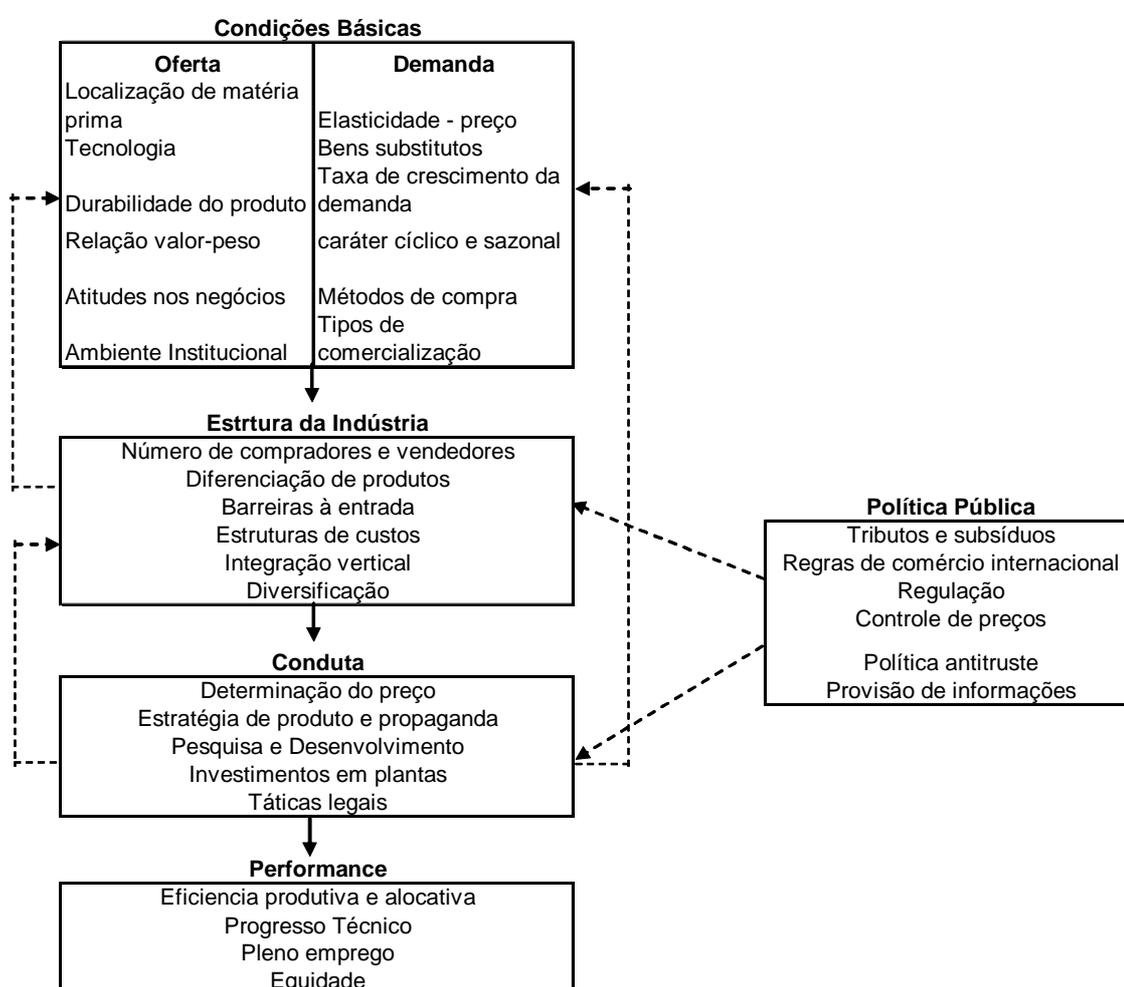


FIGURA 2 - Paradigma: Estrutura – Conduta - Performance
Fonte: Scherer e Ross (1990, p. 5)

O modelo ECP na versão original tende a explicar e analisar a lucratividade dos oligopólios com o objetivo de implementar políticas antitruste. Baseado neste modelo outros foram constituídos.

MC Williams e Smart (1993) discordam do uso do paradigma SCP, apesar de largamente utilizado, apresentando fraquezas importantes que limitam sua aplicação que são:

- o nível errado de análise: a análise do paradigma SCP foi desenvolvida para supor que todas as empresas dentro da indústria são homogêneas;

- o uso de análise estática: O ambiente, no entanto, na maioria dos negócios não está apoiada em um estado de equilíbrio, desta forma em ambientes variáveis a gestão estratégica exige análise dinâmica.

- confiança nas barreiras: a entrada como um determinante, desempenho ou lucro.

Abreu (2001) prevendo estas falhas assumiu no modelo ECP-triplo, algumas características como a matriz de posicionamento estratégico que avalia a estratégia individual por empresa, não considerando a indústria como homogênea da mesma forma que o paradigma da eficiência. Esta matriz também dá um dinamismo no processo da análise, onde os movimentos das pressões e as condutas estabelecidas demonstram também um movimento no posicionamento estratégico da empresa. Isso possibilita uma reavaliação estratégica por parte da administração da empresa.

Também foi assumido por Abreu (2001) o dinamismo, modelo em que a empresa se sujeita a eventos significativos, chamados choques externos, que podem atingir a estrutura e exigem uma atuação na conduta, afetando, conseqüentemente, sua performance. Normalmente as inovações tecnológicas de ações governamentais e de mudanças no comportamento social provocam estes choques. Outro fator foram as partes interessadas também, consideradas na análise da estrutura, incorporadas no estudo do ECP-ambiental ao ECP-triplo.

3.2 ECP - Triplo

Elkington e Trisoglio (1996 apud ABREU, 2001) afirmam que o conceito de “sustentabilidade” vem tomando parte das principais correntes de discussão

política e as mudanças, entretanto, são complexas em termos econômicos, tecnológicos, sociais e ambientais. Eles consideram que as ferramentas para analisar e modelar a tomada de decisão e o embasamento teórico do *framework* estão inadequadas ao conceito de sustentabilidade, como também o papel das empresas neste conceito.

A *United Nations Industrial Development Organization* - UNIDO - agência especializada das Nações Unidas para o desenvolvimento industrial apresenta três dimensões do desenvolvimento sustentável: a dimensão ambiental, a dimensão econômica e a dimensão social (UNIDO, 1998, p. 4 apud CASTRO JR, 2006).

Uma empresa comprometida com o desenvolvimento sustentável deve possuir estratégias bem definidas com relação aos aspectos econômicos, ambientais e sociais de seu negócio e entender de forma consciente suas implicações em todos os tipos de atividades humanas.

Com base na necessidade de entender melhor a sustentabilidade e suas implicações, Abreu (2001) desenvolveu o ECP-Triplo, especificando e decompondo ao modelo ECP de Scherer e Ross (1990) as três dimensões de conduta e performance, conforme figura 3.

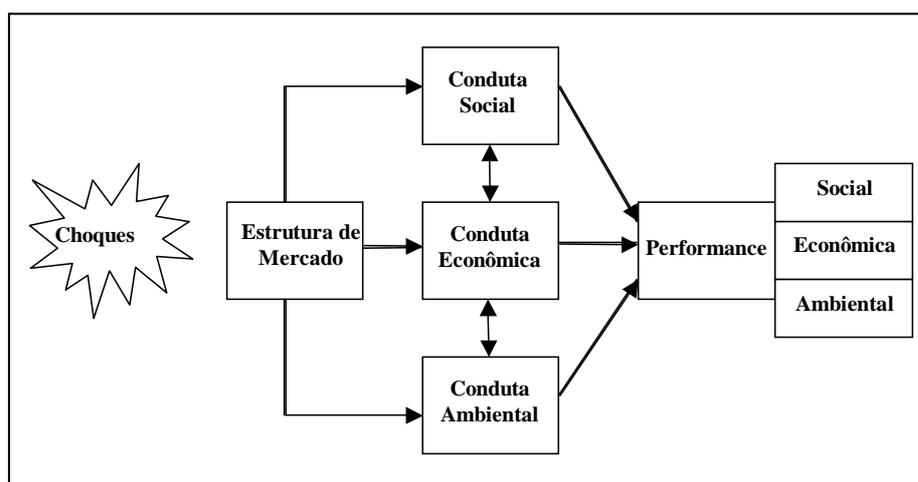


FIGURA 3 - Modelo ECP- Triplo: Estrutura – Conduta - Performance
Fonte: Abreu (2001)

Esse modelo possibilita uma análise da estrutura da indústria em termos de pressões por responsabilidades sociais e ambientais, além das questões econômicas. Dessa forma, o posicionamento estratégico da empresa dentro da estrutura da indústria e conseqüentemente sua performance tripla (econômica,

ambiental e social) será definido, dentro da relação de causalidade, por suas condutas econômica, ambiental e social.

O modelo também assume que as empresas operam em um ambiente de cooperação e rivalidade. O *framework* dos indicadores que contempla os choques, a estrutura, as condutas e as performances, nas dimensões econômicas, ambientais e sociais desenvolvido por Abreu et al (2007a) é apresentado no quadro 1.

Abreu (2001) também enfatizou no Modelo ECP-Ambiental na estrutura da indústria as características: legislação ambiental, impacto ambiental e exigências ambientais das partes interessadas que também foi inserido no modelo ECP-Triplo.

De acordo com Abreu (2001), os indicadores de conduta englobam as dimensões econômica, ambiental e social em todas as suas funções gerenciais, que foram definidas como administração; pesquisa e desenvolvimento; produção e operação e marketing. Quanto aos indicadores da performance econômica, ambiental e social, foram divididos por Abreu (2001) da seguinte forma: econômicos: em finanças e eficiência; social: em bem-estar e imagem; ambiental: em ar, água, solo, recursos naturais e biodiversidade.

Da mesma forma que Sherer e Ross (1996) consideram de grande significância os efeitos do *feedback* no modelo ECP, Porter (1991) reconhece a existência deles dando dinamismo ao modelo. Assim, Abreu (2001) também adota o *feedback* interno no modelo ECP-triplo.

Choques Externos	Ação Governamental Política/Legislação.	Inovações Tecnológicas	Mudanças no comportamento social
Estrutura da Indústria	<p>Economia da demanda Disponibilidade de substitutos Diferenciação dos produtos Taxa de crescimento Volatilidade/ciclicidade</p> <p>Economia da oferta Concentração de produtores Competição de importação Diversidade de produtores Estrutura de custos fixa/variável Utilização da capacidade Oportunidades tecnológicas Forma da curva de oferta Barreiras de entrada/saída</p>	<p>Economia da cadeia industrial Poder de barganha dos fornecedores Poder de barganha dos clientes Falha de informação Falha na integração vertical</p>	<p>Características sócio-ambientais Riscos ambientais; Demandas das partes interessadas; Legislação e fiscalização (ambiental, trabalhista, previdenciária)</p>
Conduta tríplice	<p>Econômico Administração: mudança de capacidade; integração vertical; política da qualidade; estrutura organizacional; planejamento dos objetivos e metas, alocação de recursos (humanos, físicos e financeiros); treinamento e desenvolvimento profissional; acompanhamento da legislação tributária. Pesquisa e Desenvolvimento: novos produtos e processos Produção e Operação: controle de custos, logística e distribuição, auditoria, exigências contratuais aos fornecedores de produtos e serviços; controles e padrões operacionais; sistema e monitoramento e medição da qualidade Marketing: preço; necessidades do mercado, propaganda e promoção</p>	<p>Ambiental Administração: política ambiental; estrutura organizacional; exigências legais e outras exigências, objetivos, metas e programas ambientais; alocação de recursos em projetos ambientais (humanos, físicos e financeiros); desenvolvimento e educação ambiental Pesquisa e Desenvolvimento Selo verde; tecnologias limpas, prevenção da poluição Produção e Operação: aspectos ambientais, controle operacionais; exigências ambientais contratuais aos fornecedores de produtos e serviços; auditoria ambiental Sistema de medida e monitoração ambiental; planos de atendimento a situações de emergência Marketing: comunicação com as partes interessadas; relatórios ambientais</p>	<p>Social Administração: política de responsabilidade social, códigos de ética e balanço social; exigências legais e outras exigências, objetivos, metas e programas sociais; alocação de recursos em projetos sociais internos e externos (humanos, físicos e financeiros); programas de voluntariado; benefícios legais e extras; Pesquisa e Desenvolvimento Projetos sociais, tecnologias de prevenção e controle de riscos ocupacionais Produção e Operação: Riscos e perigos; controle operacional. exigências de responsabilidade social aos fornecedores de produtos e serviços; auditorias e sistema de medida e monitoração de saúde e segurança no trabalho Marketing: relacionamento com as partes interessadas</p>
Performance Tríplice	<p>Econômico Eficiência na produção Eficiência na alocação de recursos, Participação de mercado; Rentabilidade</p>	<p>Ambiental Ar: concentração do efeito estufa, substâncias destruidoras da camada de ozônio, chuva ácida, ruído Água: geração de efluentes líquidos, eutrofização; acidificação; contaminação tóxica Solo: geração de resíduos sólidos, contaminação tóxica, acidificação Recursos Naturais: Intensidade de uso de: recursos hídricos; energéticos; florestais e marinhos Biodiversidade: Alteração do <i>habitat</i>; Mudança no uso do solo; Perda da biodiversidade</p>	<p>Social Bem estar: geração de emprego Cumprimento das exigências éticas e legais Ambiência organizacional Segurança e saúde no trabalho Imagem: exposições na mídia Envolvimento em projetos sociais</p>

QUADRO 1 - **Framework do Modelo de Avaliação da Estratégia Tríplice – ECP-Triplo**
Fonte: adaptado de Abreu *et al.* (2007a).

De acordo com Abreu (2001), a dimensão econômica do modelo ECP– Triplo é a mesma desenvolvida no modelo ECP, proposto por Scherer e Ross, e está fundamentado em uma relação de causalidade. A dimensão ambiental foi bem desenvolvida no modelo de avaliação da estratégia ambiental por Abreu (2001), com detalhamento do *framework*. Já a dimensão social, por sua vez, está relacionada às ações sem fins lucrativos que a empresa move em benefício da comunidade, como educação, saúde, lazer, segurança, urbanização etc. Trataremos cada uma a seguir.

3.2.1 Dimensão econômica do ECP - Triplo

A dimensão econômica do modelo ECP é baseada em indicadores da estrutura da indústria, conduta econômica e performance econômica, de acordo com o modelo Scherer e Ross (1990).

A estrutura da indústria é caracterizada por aspectos da economia da oferta, economia da demanda e economia da cadeia industrial. Na economia da oferta, são consideradas as concentrações de produtores, a competição de importadores e produtores nacionais, a diversidade de produtores, estrutura de custos, utilização da capacidade, oportunidades tecnológicas, forma da curva de oferta e presença ou a ausência de barreiras de entrada a novos competidores.

Para a economia da demanda, são consideradas: a disponibilidade de substitutos, a diferenciação de produtos, a taxa de crescimento, a concentração de clientes, a volatilidade/ciclicidade e a preferência dos clientes. A economia da cadeia industrial engloba o poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, falha da informação e falha na integração vertical.

A pressão na estrutura da indústria, considerando a dimensão econômica, pode ser caracterizada como fraca, intermediária e forte, conforme quadro 2 adaptado de Abreu (2001).

Características da Estrutura da Indústria	Pressão		
	Fraca	Intermediária	Forte
Economia da demanda	Sem exigência de diferenciação.	Necessidade de alguns produtos diferenciados.	Exigência de diferenciação dos produtos.
	Sem substitutos no mercado.	Baixa disponibilidade de substitutos no mercado.	Grande disponibilidade de produtos substitutos no mercado
	Alta taxa de crescimento. (mercado aquecido)	Mercado estagnado.	Mercado em baixa taxa de crescimento.
Economia da oferta	Sem a presença de produtores no mercado de ação. (monopólio)	Baixa concentração de produtores. (oligopólio)	Grande concentração de produtores.
	Economia de escala.	Estrutura de custos na média do mercado.	Estrutura de custos pesada.
	Elevada barreira de entrada a novos competidores.	Baixa barreira de entrada a novos competidores.	Sem barreiras de entrada para novos competidores.
	Sem barreiras para importação.	Baixas barreiras para importação.	Altas barreiras para importação.
Economia da cadeia industrial	Fornecedores e clientes sem poder de barganha	Baixo poder de barganha dos fornecedores e clientes	Alto poder de barganha dos fornecedores e clientes
	Integração vertical nos dois sentidos	Integração vertical em um sentido	Sem integração
Política / Legislação	Altos incentivos fiscais	Baixos incentivos fiscais	Sem incentivos fiscais/ alta carga tributária

QUADRO 2 - **Pressão sobre a estrutura da indústria - dimensão econômica**

Fonte: adaptado de Abreu (2001).

Os indicadores da conduta econômica são referentes aos comportamentos das empresas em relação ao mercado que envolvem ao longo do seu sistema de negócios a administração, a pesquisa e o desenvolvimento, a produção e a operação e o marketing.

Da mesma forma que caracterizamos a pressão na estrutura como fraca, intermediária e forte, também caracterizamos a conduta econômica com os mesmos níveis de intensidade, conforme demonstrado no quadro 3 a seguir.

Funções Gerenciais	Conduta econômica		
	Fraca	Intermediária	Forte
Administração	<ul style="list-style-type: none"> • Não possui uma política de qualidade e se limita aos aspectos legais. • Não estabelece um planejamento com objetivos e metas. • Não implementa ações para melhoria da produtividade e aumento de capacidade. • Não está integrada com os elos da cadeia. • Não aproveita a legislação tributária a seu favor, nem possui mecanismos de atualização. • Os investimentos representam de 0 a 1% do faturamento. • Definidos para atender à legislação vigente. • Não consegue dimensionar os ganhos. • Não existe um programa de desenvolvimento profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possui uma política de qualidade não formal e existe compromisso em atender à legislação. • Estabelece e executa de forma precária o planejamento com objetivos e metas. • Implementa ações para a melhoria da produtividade e aumento de capacidade. • Integração com um elo da cadeia. • Não aproveita a legislação tributária a seu favor, mas possui mecanismos de atualização e atendimento à legislação. • Os investimentos representam de 1 a 2% do faturamento e são definidos com base nas ações implementadas. • Os ganhos financeiros estão atrelados à redução de custos e aumento da produtividade, mas não são monitorados. • Possuem programa de desenvolvimento profissional informal com frequência anual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possui uma política de qualidade formalizada e existem compromissos formais em atender à legislação. • Estabelece e executa planejamento com objetivos e metas • Desenvolvimento de projetos para melhoria da produtividade e aumento de capacidade • Integração com mais um elo da cadeia • Consegue aproveitar a legislação tributária a seu favor / possui mecanismos de atualização. • Realiza o acompanhamento sistematizado do atendimento à legislação • Os investimentos representam mais de 2% do faturamento, definidos com base nos projetos e metas • Os ganhos financeiros estão atrelados à redução de custos e aumento da produtividade • Possuem programa de desenvolvimento profissional formalizado. Diariamente são realizados diálogos envolvendo aspectos de qualidade e produtividade. Ocorre também treinamento de integração para os novos funcionários.
Pesquisa e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Não adota tecnologias para desenvolvimento de novos produtos ou processos • A empresa não consegue atender as necessidades/expectativas do cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Em implementação de tecnologias para desenvolver novos produtos e processos • A empresa antecipa as necessidades do cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve tecnologias para desenvolver novos produtos e processos • Estas empresas antecipam e supera as necessidades de seus clientes
Produção e Operação	<ul style="list-style-type: none"> • Não possui um sistema de gestão de qualidade. • Não realiza auditorias de qualidade. • Não consegue alcançar vantagens competitivas associadas com a melhoria da imagem, da produtividade e da 	<ul style="list-style-type: none"> • Está no estágio inicial de um sistema de gestão de qualidade. • Não realiza sistematicamente auditorias de qualidade. • Alcança parcialmente vantagens competitivas associadas com a 	<ul style="list-style-type: none"> • Possui um sistema certificado de gestão de qualidade. • Realiza auditorias de qualidade. • Alcança vantagens competitivas associadas com a melhoria da imagem, da produtividade

Funções Gerenciais	Conduta econômica		
	Fraca	Intermediária	Forte
	ambiência organizacional. <ul style="list-style-type: none"> • Realiza controle não sistematizado do processo. • Não adota padrões para a qualificação dos fornecedores de bens e serviços. • Não adota critérios para controle da logística e distribuição de produtos. 	melhoria da imagem, da produtividade e da ambiência organizacional. <ul style="list-style-type: none"> • Realiza o controle, mas não estabeleceu padrões operacionais. • Adota parcialmente padrões para qualificação dos seus fornecedores de bens e serviços. • Adota alguns critérios para controle da logística e distribuição de produtos, buscando a redução de custo 	e da ambiência organizacional. <ul style="list-style-type: none"> • Possui controle e padrões operacionais. • Adota padrões para a qualificação de todos os seus fornecedores de bens e serviços. Procedimento de garantia assegurada de fornecimento. • Definição e controle da logística e distribuição assegurando a manutenção da qualidade do produto e buscando a redução de custos
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Não possui uma sistemática para tratar as reclamações das partes interessadas. • Não consegue prever as necessidades do mercado. • Não identifica vantagens competitivas através de propagandas e promoções 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza a sistemática de atendimento ao cliente para tratamento das reclamações das partes interessadas. • Prevê parcialmente as necessidades do mercado. • Está começando a identificar algumas vantagens competitivas através de propagandas e promoções 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolveu uma sistemática para atendimento, acompanhamento e registro das reclamações das partes interessadas. • Identifica e busca atender as necessidades do mercado. • Alcança uma vantagem competitiva através de propagandas e promoções

QUADRO 3 - **Matriz de características da conduta econômica**

Fonte: adaptado de Abreu (2001).

Os indicadores da performance econômica abrangem a eficiência na produção e alocação de recursos, a participação no mercado e o retorno sobre o capital investido. Refletem também em resultados técnicos, financeiros, de inovação tecnológica e promocional. Os resultados técnicos podem ser definidos como a eficiência das fábricas, o financeiro como a margem do lucro, de inovação tecnológica como o resultado da adoção de novas tecnologias e processos e o resultado promocional, como a relação entre os custos do produto vendido e os custos de produção.

3.2.2 Dimensão ambiental do ECP-Triplo

Com o advento da revolução industrial, o homem pôde desenvolver e prosperar sem avaliar as conseqüências sobre o meio ambiente.

Alguns pesquisadores fizeram previsões catastróficas, indicando que a humanidade caminhava para a destruição do planeta. Bellia (1996) apresentava parte do estudo sobre “Os limites do Crescimento” publicado por Donella e Dennis Meadows, em 1972. Os professores alertaram que o crescimento populacional e o esgotamento dos recursos naturais resultariam no alastramento da fome e alterações na economia (ABREU, 2001, p.14).

Em 1980, a parceria formada pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Puma), a União Internacional para a conservação da Natureza (UICN) e o Fundo Mundial para a Vida Selvagem (WWF) levou à elaboração do documento: Estratégia Mundial para a Conservação, que tratou das interfaces entre conservação de espécies e ecossistemas e entre a manutenção da vida no planeta e a preservação da diversidade biológica, introduzindo pela primeira vez o conceito de desenvolvimento sustentável (QUEIROZ, 2007).

Esse estudo gerou várias ações e uma delas foi a criação da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento pela ONU, em 1983. Em 1987, a comissão publicou o relatório “Nosso Futuro Comum”, em que definia o conceito de desenvolvimento sustentável: “...garantir as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras também atenderem as suas” (ABREU, 2001, p.15).

A Conferência Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (ECO), realizada em 1992, consolidou o conceito de sustentabilidade, em que definiu a preservação do planeta como responsabilidade de todos os países, concordando com a necessidade do desenvolvimento, mas com a visão ética das obrigações com as futuras gerações.

Elkington (1998 apud ABREU 2001) afirma que no momento atual de uma revolução cultural, as empresas têm que estar preparadas para administrarem em direção ao desenvolvimento sustentável. A Cúpula de Joanesburgo, em 2002, não buscou mais uma definição para o desenvolvimento sustentável e sim o traduziu em ações práticas, procurando meios para implementação dos caminhos apontados no Rio 92, através de temas como padrões de produção e consumo, fontes alternativas de energia, eficiência energética, poluição urbana, ecoturismo, disponibilidade de

recursos humanos, tecnológicos, financeiros e institucionais, adequados para os esforços nacionais e a ação internacional no campo ambiental (QUEIROZ, 2007).

Porter (1980) afirma que a meta estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las ao seu favor (ABREU, 2001, p. 65).

Assim, em função da necessidade de um modelo teórico de análise estrutural que levasse em conta a variável ambiental na definição da estratégia empresarial, chegou-se ao desenvolvimento do modelo de avaliação da estratégia ambiental denominado de ECP-Ambiental, que é uma das dimensões do modelo ECP-Triplo também desenvolvido por Abreu (2001).

O ECP-Ambiental segue os mesmos fundamentos teóricos do modelo ECP-Triplo, ao permitir inferir que a performance ambiental de uma empresa é o reflexo de suas práticas competitivas ou padrões de conduta ambiental, que por sua vez dependem da estrutura da indústria em que a empresa está inserida.

Da mesma forma que o modelo ECP-Triplo, observa-se que as empresas atuam em um sistema de mercado aberto sob a influência de eventos significativos, denominados de choques, que conferem dinamismo ao modelo ECP-Ambiental, quando exigem respostas na estrutura e na conduta das empresas, com reflexos na performance ambiental. Na concepção do modelo ECP-Ambiental foi adotada a existência de feedback (figura 4).

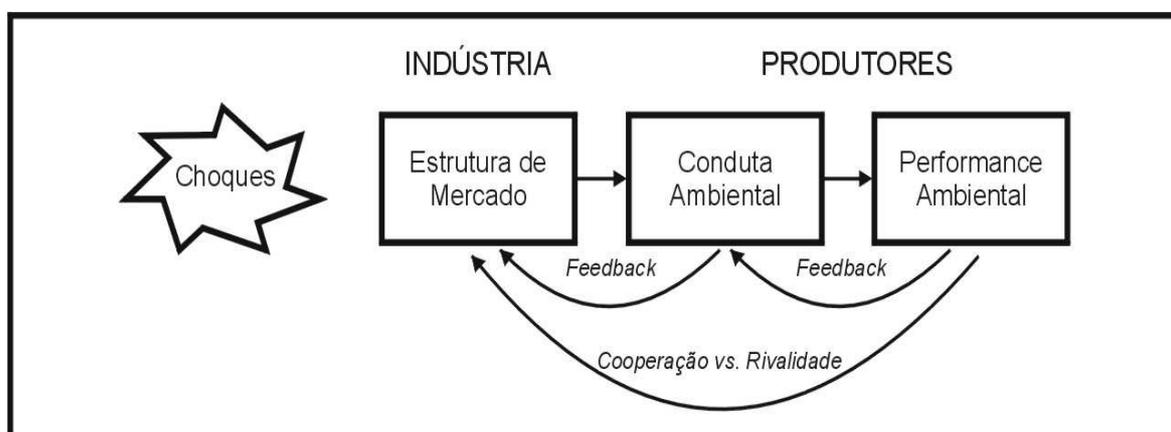


FIGURA 4 - Modelo de avaliação da estratégia ambiental - ECP-Ambiental
Fonte: Abreu (2001).

O modelo ECP-Ambiental assume que as empresas operam em um ambiente com uma relação de cooperação e rivalidade entre elas. O *framework* dos indicadores do Modelo ECP-Triplo é apresentado na quadro 1, contemplando desde os choques externos até os indicadores da estrutura da indústria, a conduta e a performance, nas suas três dimensões.

Eventos significativos, denominados choques, são basicamente provenientes da ação governamental com alterações na política e na legislação, inovações tecnológicas e mudanças no comportamento social com sensibilização para as questões sociais e ambientais.

Porter (1999) defende que as regulamentações devem ser severas, pois só assim as empresas procuram soluções definitivas. Abreu (2001) confirma que empresas que operam em locais com legislações mais rígidas e que possuem maior risco ambiental têm um posicionamento estratégico bem influenciado por estas pressões.

Foram mantidos como os indicadores da estrutura da indústria, caracterizados pelos elementos da demanda e oferta, os mesmo definido no modelo ECP de Scherer e Ross (1990). No Modelo ECP-Ambiental foram enfatizadas por Abreu (2001) na estrutura da indústria as características: legislação ambiental, impacto ambiental e exigências ambientais das partes interessadas.

Essas características ambientais sempre estiveram presentes na estrutura da indústria, todavia, não eram devidamente consideradas durante a análise. A combinação delas vai determinar se a pressão na estrutura da indústria é fraca intermediária ou forte (quadro 4).

Características da Estrutura da Indústria	Pressão		
	Fraca	Intermediária	Forte
Impacto Ambiental inerente ao processo produtivo e variável com a escala de produção e a tecnologia adotada.	Baixo impacto ambiental das atividades produtos e serviços.	Impacto ambiental moderado das atividades, produtos e serviços	Alto impacto ambiental das atividades, produtos e serviços
Legislação ambiental	Regulamentação e fiscalização incipientes.	Regulamentação rígida e fiscalização não atuante.	Regulamentação rígida e fiscalização atuante.
Exigências Ambientais das partes interessadas	Sem exigências	Exigências potenciais	Exigências reais

QUADRO 4 - Pressão sobre a estrutura da indústria - dimensão ambiental

Fonte: adaptado de Abreu (2001).

Com o aumento do impacto das exigências ambientais sobre as atividades produtivas em decorrência de acordos internacionais, da legislação e da preocupação em assegurar a qualidade de vida das gerações futuras, a gestão ambiental tornou-se uma importante ferramenta de modernização e competitividade das indústrias. De acordo com Monteiro Neto (2007), a Confederação Nacional da Indústria (CNI), ciente da importância desse instrumento para o desenvolvimento sustentável, tem promovido uma série de iniciativas com vistas a garantir a ecoeficiência do processo produtivo, como o estímulo à produção mais limpa e a certificação ambiental nas empresas.

Os indicadores de conduta ambiental do modelo ECP-Ambiental foram desenvolvido por Abreu (2001), procurando refletir a qualidade da gestão ambiental na empresa ao longo de suas funções gerenciais, envolvendo, da mesma forma, já descrito no modelo ECP-Triplo: pesquisa e desenvolvimento de produtos e processos, produção e operação, administração e marketing.

Na definição dos indicadores de conduta ambiental, foram considerados os requisitos da norma NBR ISO 14001 (ABNT, 1996), que estabelece as especificações e diretrizes para a implantação e uso do Sistema de Gestão Ambiental (SGA), onde estão inseridos todos os requisitos necessários à certificação ambiental para cada função gerencial.

A implementação da norma ISO 14001 tem a intenção de resultar na melhoria do desempenho ambiental, baseada na premissa de que a organização irá periodicamente revisar e avaliar o SGA para identificar oportunidades de melhorias.

Abreu (2001) demonstra em seu trabalho que, dependendo do posicionamento frente aos indicadores de conduta, as empresas podem ser classificadas em três perfis: empresas de conduta ambiental fraca, empresas de conduta ambiental intermediária ou empresas de conduta ambiental forte, conforme a matriz de características ambientais apresentada no quadro 5 a seguir.

Funções Gerenciais	Conduta ambiental		
	Fraca	Intermediária	Forte
Administração	<ul style="list-style-type: none"> • Não existe gerência/departamento ambiental na estrutura organizacional com as atribuições distribuídas. • O nível gerencial é o mais alto para o trato das questões ambientais. • Não assume compromissos formais em uma política ambiental. • A importância da questão ambiental está limitada ao atendimento dos condicionantes da licença de operação • Não conhece a legislação ambiental e não possui instrumentos para acompanhá-la. • Os investimentos ambientais representam de 0 a 1% do faturamento. • Definidos para atender à legislação ambiental. • Os ganhos financeiros estão atrelados às vendas de resíduos e subprodutos sem alteração do processo produtivo • Não consegue dimensionar esses 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe um responsável dentro da estrutura organizacional. • A diretoria é o nível mais alto para o trato das questões ambientais. • Existem compromissos formais estabelecidos na política ambiental. • A importância da questão não está limitada ao atendimento à legislação ambiental. • Preocupadas com a imagem e em alcançar novos mercados. • Conhece parcialmente a legislação ambiental. • O acompanhamento do atendimento à legislação é realizado de forma não sistematizada pelo responsável pela área de meio ambiente. • Os investimentos representam entre 1 a 2% do faturamento. • Definidos com base nos projetos gerados internamente de forma espontânea. • Os ganhos financeiros estão atrelados a redução do desperdício, relacionada aos insumos água e energia elétrica, e a comercialização dos resíduos. Possui um 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe uma gerência/departamento de meio ambiente na estrutura organizacional. • As questões ambientais são tratadas em nível de presidência. • Existem compromissos formais em atender à legislação, melhoria contínua dos processos e prevenção da poluição. • A importância da questão está vinculada ao compromisso com o desenvolvimento sustentável. • Preocupados com a imagem da empresa • Conhece integralmente a legislação. Contrata consultoria externa para a sua atualização. • O acompanhamento do atendimento à legislação é realizado pela gerência de meio ambiente e o jurídico. • Os investimentos representam mais de 2% do faturamento. • Definidos com base nos objetivos e metas ambientais. • Os ganhos financeiros estão atrelados à redução das perdas de processo, • Podem existir investimentos ambientais sem retorno financeiro. Possui um programa de educação

Funções Gerenciais	Conduta ambiental		
	Fraca	Intermediária	Forte
	<p>ganhos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não existe um programa de educação ambiental. 	<p>programa de educação ambiental voltado para ações básicas como a coleta seletiva de lixo, e desenvolvido informalmente através de palestras.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frequência anual. 	<p>ambiental voltado para os funcionários e para a comunidade. Diariamente são realizados diálogos envolvendo aspectos ambientais nas atividades de produção.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza eventos anualmente como a semana de meio ambiente e treinamento de integração para os novos funcionários.
Produção e Operação	<ul style="list-style-type: none"> • Não possui um sistema de gestão ambiental. • Não avalia os impactos ambientais de suas atividades, produtos e serviços. • Não realiza auditorias ambientais. • Os controles operacionais atrelados aos insumos da produção. • Não adota uma sistemática de melhoria contínua para os indicadores de performance. • Não adota padrões ambientais aos fornecedores de bens e serviços. • Não identifica os riscos ambientais na distribuição de seus produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Está em processo de implementação de um sistema de gestão ambiental ou possui um não certificável. • Avalia os impactos ambientais de suas atividades, produtos e serviços. • Processo imaturo de auditorias ambientais semestrais. • Controles operacionais atrelados aos insumos de processo e o atendimento da legislação ambiental. • Os indicadores ambientais foram estabelecidos através dos padrões legais. • Não existe uma sistemática de melhoria contínua dos indicadores de performance, apenas conformidade legal. • Adota parcialmente padrões ambientais aos seus fornecedores de serviços. • Identifica riscos de acidentes na distribuição de seus produtos • Adota alguns critérios para a distribuição de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Possui um sistema de gestão ambiental certificado pela ISO 14001. • Faz o levantamento e avaliação dos aspectos e impactos ambientais de suas atividades, produtos e serviços. • Realiza auditorias ambientais internas. • Os indicadores ambientais foram estabelecidos com base nos padrões legais e em comparação com outras unidades da empresa ou histórico de desempenho. • Adota uma sistemática de melhoria contínua dos indicadores ambientais. • Adota padrões ambientais para a qualificação de todos os seus fornecedores de bens e serviços. • Adota critérios rigorosos de prevenção da poluição para distribuição dos seus produtos. • Adota medidas preventivas para evitar acidentes.
Pesquisa e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Não adota tecnologias para minimizar o impacto ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investe na aquisição de equipamentos com um menor consumo de insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve tecnologias para minimizar o impacto ambiental de seus processos produtivos. • Produtos certificados com o selo verde

Funções Gerenciais	Conduta ambiental		
	Fraca	Intermediária	Forte
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Não possui uma sistemática para tratar as reclamações ambientais das partes interessadas. • Não produz relatório de performance ambiental. • Desconhece a preocupação ambiental por parte dos concorrentes; • Não identifica vantagens competitivas com a performance ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza a sistemática de atendimento ao cliente para tratamento das reclamações das partes interessadas. • Não produz relatórios de performance ambiental. • Percebe a preocupação ambiental de seus concorrentes. • Está começando a identificar algumas vantagens competitivas com a questão ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolveu uma sistemática para atendimento, acompanhamento e registro das reclamações ambientais das partes interessadas. • Desenvolve relatórios ambientais disponíveis ao público. • Antecipa as preocupações ambientais de seus clientes. • Alcança uma vantagem competitiva através de uma atuação ambientalmente consciente e pró-ativa.

QUADRO 5 - **Matriz de características de conduta ambiental**

Fonte: Abreu (2001).

Ainda de acordo com Abreu (2001), as empresas com uma conduta ambiental forte têm uma avaliação quantitativa da sua medida da performance ambiental; já as empresas com uma conduta ambiental intermediária estão iniciando o processo de medição da performance ambiental. Por outro lado, as empresas com uma conduta ambiental fraca não praticam essas medições.

Os indicadores de performance ambiental do modelo ECP-Ambiental foram concebidos considerando, então, as preocupações definidas pelo modelo PSR (Organization for Economic Co-Operation and Development - OECD, 1998), que atua nos compartimentos ar, água, solo, recursos naturais e fauna e flora. A divisão em compartimentos permite uma melhor compreensão dos indicadores.

3.2.3 Dimensão social do ECP-Triplo

De acordo com Schroeder e Schroeder (2004), o cotidiano da humanidade mais do que nunca está constituído por organizações, como hospitais, teatros, escolas, igrejas, universidades, prefeituras, clubes e empresas que representam um esforço coletivo para se atingir determinados fins. A empresa, caracterizada como uma organização com fins lucrativos foi, especialmente durante o século XX, o mais importante meio de acumulação de riquezas.

Destaca-se, assim, a importância das empresas consideradas pilares do paradigma de mercado e de acumulação de riquezas, critério fundamental de ordenamento da sociedade. A responsabilidade do bem-estar social ficou sob a tutela do Estado. Porém, com seus serviços de baixa qualidade, aliados à falta de recursos financeiros, o Estado teve dificuldades em atender às demandas sociais, gerando uma crise de confiança na sua capacidade, o que exige a busca de novas alternativas.

As empresas passaram a exercer um papel diferenciado do tradicional - provedoras de bens e serviços. Nesse contexto, emerge a responsabilidade social corporativa, no caso o envolvimento das empresas em causas sociais. “O fenômeno social envolve e é provocado pelo seu agente, o homem” (SCHROEDER; SCHROEDER, 2004).

De acordo com Formentini (2004), as empresas são como organismos vivos sujeito a mudanças. Não se pode desconsiderar o fato de que as empresas estão inseridas em um contexto social no qual influem e são influenciadas. São organismos sociais em sua maioria altamente complicados, que enfrentam um grande número de impactos e influências constantemente.

Ao assumir sua responsabilidade social, desenvolvem vários programas que são relacionados com serviço ao público e à comunidade, relações com os empregados, proteção ambiental, defesa do consumidor, assistência médica e educacional, cultura, arte e recreação e outros.

Vassallo (2000, apud SCHROEDER; SCHROEDER, 2004), discorre que as ações de responsabilidade social estabelecem de maneira obsessiva uma transformação no modo das empresas direcionarem seus negócios. No Brasil, essa transformação está relacionada aos problemas estruturais, como fome, violência, doenças, carência de educação formal, entre outros.

A responsabilidade social tornou-se ampla, envolvendo uma dimensão de responsabilidade para todas as partes interessadas: clientes, funcionários, fornecedores, além da comunidade, ambiente e sociedade como um todo. As

empresas, como grandes centros de poder e que detêm grandes volumes de recursos humanos e financeiros, têm papel fundamental para enfrentar tais problemas estruturais. Porém, nem todas as empresas cumprem com o seu papel social, dificultando ainda mais o desenvolvimento social sustentável e mais humano.

Cada vez mais a pressão da sociedade sobre as empresas cresce, criando uma forte demanda por ações sociais. Essas pressões, mostradas no quadro 6, têm modificado o ambiente competitivo, fazendo com que as condutas sócio-ambientais adotadas pelas empresas influenciem o seu posicionamento estratégico.

Características da estrutura da Indústria	Pressão		
	Fraca	Intermediária	Forte
Impacto social associado à geração de emprego, renda e benefícios concedidos a população	Baixo impacto social	Impacto social moderado	Alto impacto social
Legislações trabalhistas e previdenciárias	Regulamentação e fiscalização incipientes	Regulamentação rígida e fiscalização não atuante.	Regulamentação rígida e fiscalização atuante
Exigências sociais das partes interessadas	Sem exigências	Exigências potenciais	Exigências reais

QUADRO 6 - **Pressão sobre a estrutura da indústria: dimensão social**

Fonte: Adaptada de Abreu (2001).

De acordo com Abreu et al (2006), neste novo cenário as empresas têxteis nacionais, através de iniciativas, publicam o balanço social e outras informações complementares às demonstrações financeiras, exigidas pela legislação societária, para comprovar o seu grau de preocupação e comprometimento com o desenvolvimento sustentável. A evidenciação da conduta e da performance sócio-ambiental das empresas têxteis tem como objetivo suprir com informações complementares as informações econômico-financeiras direcionadas aos usuários da contabilidade, que podem influenciar nas decisões tomadas pelas partes interessadas.

Quanto à definição dos indicadores da conduta social do modelo ECP Triplo, Abreu et al (2006) usa o mesmo raciocínio da definição dos indicadores ambientais. Para tanto, foram considerados os requisitos da *Social Accountability SA*

8000 (Responsabilidade Social SA 8000:2001), que é uma norma mundial verificável para administrar, auditar e certificar as questões sociais envolvendo o ambiente de trabalho. Outros requisitos foram definidos pelo Instituto Ethos (2000), que criou e divulga o modelo de balanço social.

Por não ser ainda obrigatório, as empresas vêm divulgando o balanço social como uma expressão da valorização da imagem de responsabilidade social empresarial, uma vez que ele mostra que a empresa é socialmente responsável quando vai além da obrigação de respeitar as leis e busca construir uma sociedade mais justa.

Os indicadores de conduta e performance social contemplam as partes interessadas internas e externas, pois, de acordo com os critérios do balanço social, as partes interessadas internas englobam a força de trabalho da empresa, contemplando próprios e terceirizados.

Por outro lado, as partes interessadas externas abrangem a comunidade do entorno da empresa, a sociedade em geral, as organizações governamentais e não-governamentais e os clientes e fornecedores.

De acordo com seus projetos sociais, Abreu et al (2007a) definiu uma classificação para a empresa quanto a sua conduta, podendo ser uma conduta social fraca, forte ou intermediária, seguindo o mesmo raciocínio da análise da conduta ambiental, os quais são mostrados no quadro 7 a seguir.

Funções gerenciais	Conduta social		
	Fraca	Intermediária	Forte
Administração	<ul style="list-style-type: none"> • Não existe gerência/ departamento na estrutura organizacional com atribuição social. • O nível gerencial é o mais alto para o trato da questão social. • Não assume compromissos formais em uma política social. • A importância da questão social está limitada ao atendimento a legislação. • Não identificam vantagens competitivas com a performance social. • Não participa de projeto social. • Conhece a legislação trabalhista e previdenciária, mas não possui mecanismos de atualização. • Os investimentos sociais representam de 0 a 1% do faturamento e são • Definidos para atender à legislação vigente. • Não existe um programa de desenvolvimento profissional 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe um responsável dentro da estrutura organizacional. • A diretoria é o nível mais alto para o trato da questão social. • Existe compromissos formal estabelecido na política social ou código de ética. • Realiza projetos sociais internos que estão além da legislação. • Realiza algumas ações isoladas que beneficiam seus <i>stakeholders</i> interno e externo • Conhece a legislação trabalhista e previdenciária • O acompanhamento do atendimento à legislação é realizado de forma não sistematizada pelo responsável pela área. • Os investimentos representam de 1 a 2% do faturamento e são definidos com base nos projetos gerados internamente pela empresa. • Possui um programa de desenvolvimento profissional informal • Frequência anual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe uma gerência/departamento (RH, comunicação) na estrutura organizacional. • As questões sociais são tratadas em nível de presidência. • Existe compromisso formal em atender à legislação. • Possui política de responsabilidade social e ou código de ética e publica balanço social • A importância da questão está vinculada ao compromisso com o desenvolvimento sustentável. • Preocupada com a imagem da empresa • Desenvolvimento de projetos sociais internos (além da legislação) e externos. • Projetos, desenvolvidos pela empresa através de uma fundação ou em parceria com organizações não-governamentais, devem ter continuidade e atender, em geral, a problemas críticos da comunidade onde a organização esta inserida. • Conhece integralmente a legislação. Contrata consultoria externa para a sua atualização. • O acompanhamento do atendimento à legislação é realizado pela gerência da área social • Os investimentos representam mais de 2% do faturamento. • Definidos com base nos projetos e metas sociais • Possui programa de desenvolvimento profissional formalizado • Diariamente são realizados diálogos envolvendo aspectos sociais nas atividades de produção. • Realiza eventos anualmente como a SIPAT, treinamento de integração para os novos funcionários.

Funções gerenciais	Conduta social		
	Fraca	Intermediária	Forte
Produção e operação	<ul style="list-style-type: none"> • Não possui um sistema de gestão de saúde e segurança no trabalho ou de responsabilidade social. • Não avalia os riscos e perigos de Saúde e Segurança no trabalho. • Não faz exigências sociais aos seus fornecedores • Não tem planos de emergência 	<ul style="list-style-type: none"> • Está no estágio inicial de um sistema de gestão de saúde e segurança no trabalho ou de responsabilidade social. • Não completou a avaliação dos riscos e perigos de segurança e saúde, mas se preocupam com a segurança e a saúde dos seus funcionários e dos contratados. • Não faz exigências sociais aos seus fornecedores • Não têm plano de atendimento às emergências estruturado. • Começa a fazer exigências sociais aos fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Possui um sistema certificado de gestão responsabilidade social e ou segurança e saúde no trabalho. • Avalia os riscos e perigos de saúde e segurança no trabalho para os funcionários próprios e terceiros. • Percebe vantagens competitivas associadas com a melhoria da imagem, da produtividade e da ambiência organizacional • Possui um plano de emergência estruturado • Fazem exigências sociais aos fornecedores.
Pesquisa e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Não adota tecnologias para minimizar o impactos sociais. • A empresa desconhece a preocupação social dos concorrentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Investe na aquisição de equipamentos com segurança • Não percebem a preocupação social dos concorrentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve tecnologias para minimizar o impacto social de seu processo • Esta empresa antecipa as preocupações sociais de seus clientes
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Não possui uma sistemática para tratar as reclamações das partes interessadas. • Não possui o balanço social • Desconhece a preocupação social de seus clientes • Não identifica vantagens competitivas com a responsabilidade social 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza a sistemática de atendimento ao cliente para tratamento das reclamações das partes interessadas. • Percebe a preocupação social de seus clientes • Está começando a identificar algumas vantagens competitivas com a responsabilidade social 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolveu uma sistemática para atendimento, acompanhamento e registro das reclamações sociais das partes interessadas. • Publica o balanço social • Antecipa as preocupações sociais de seus clientes. • Alcança uma vantagem competitiva através de uma atuação de responsabilidade social consciente e pró-ativa.

QUADRO 7 - **Matriz das características da conduta Social**

Fonte: adaptado de Abreu et al (2006).

De acordo com Abreu et al (2006), os indicadores de performance social do Modelo ECP-Triplo avaliam a empresa considerando o bem-estar e a imagem. O bem-estar envolve indicadores que atestam o cumprimento dos requisitos legais e

éticos, da segurança e da saúde, tanto da sua força de trabalho como da área de abrangência da empresa, a ambiência organizacional que contempla os aspectos relacionados com: benefícios, comunicação, espírito de equipe, liderança, clima, reconhecimento e recompensa.

O compartimento imagem envolve as exposições espontâneas na mídia e o desempenho dos projetos sociais. As exposições espontâneas na mídia demonstram a importância e o impacto das ações da empresa com todas as partes interessadas internas e externas. Por outro lado, os indicadores que atestam o desempenho dos projetos sociais estão atrelados ao alcance dos seus objetivos e metas e variam conforme o escopo.

3.2.4 Matriz de avaliação estratégica sócio-ambiental

Para Porter (1991), além de reagir e influenciar a estrutura da indústria, as empresas devem escolher um posicionamento estratégico, em que uma estratégia competitiva assume uma ação defensiva ou ofensiva de modo a criar uma posição defensável comparada aos seus competidores.

Para facilitar o entendimento do posicionamento estratégico, alguns autores classificaram este posicionamento em função das características adotadas pela empresa ou desenvolveram matrizes de correlação, contribuindo ainda mais com este processo.

Para Miles & Snow (1978 apud MARKOSKI, 2000), a pressão na estrutura influencia o processo de adaptação organizacional, bem como o comportamento e a postura dos dirigentes quanto ao posicionamento estratégico que adotarão para a organização, em que estas organizações se comportarem de forma defensiva, prospectiva, analítica ou reativa.

Em seu estudo, Rodríguez e Ricart (1998) desenvolveu, a partir do modelo de Steger, um modelo de posicionamento estratégico ambiental, dependente de fatores externos e internos e das necessidades e exigências das partes interessadas, determinando uma matriz de quatro possíveis posicionamentos

estratégicos ambientais, dentre eles: desvantagem competitiva real, desvantagem competitiva potencial, vantagem competitiva real e vantagem competitiva potencial.

Partindo do mesmo princípio, Abreu et al (2007b) sugeriu uma matriz de posicionamento estratégico ambiental que faz a correlação entre as condutas das empresas e as pressões na estrutura da indústria causadas pelo impacto ambiental e as pressões das partes interessadas e organismos reguladores.

Nesse estudo, esta matriz foi estendida para a dimensão social mantendo as nove posições estratégicas definidas por Abreu et al (2007b), conforme figura 5.



FIGURA 5 - Matriz de avaliação estratégica sócio-ambiental

Fonte: adaptada de Abreu et al (2007b).

As nove posições dessa matriz são classificadas em três grupos possíveis, que compreendem: a diagonal da matriz, as posições acima e as posições abaixo da diagonal. As posições na linha diagonal apresentam um comportamento neutro, onde para cada perfil da pressão a empresa responde com uma conduta de mesmo perfil. Neste grupo estão os posicionamentos estratégicos indiferente, acomodado e responsável:

- indiferente: as empresas que são sujeitas a baixas pressões também respondem com condutas fracas, as variáveis ambientais e sociais não influenciam na definição de sua estratégia. Abreu et al (2007b) alerta que esta posição é muito dinâmica, podendo por consequência de um choque esta pressão se elevar e o posicionamento estratégico da empresa passar de indiferente a irresponsável.

- acomodado: é estável em sua conduta, agindo apenas em decorrência das pressões sofridas e responde somente o que é requerido pelas partes interessadas, porém, sem desafios a enfrentar. É uma posição neutra.

- responsável: é uma empresa que suporta uma pressão forte com condutas também fortes. Abreu et al (2007b) afirma que é a posição a mais sustentável e estratégica, pois é uma empresa que está preparada para possíveis choques. Estas empresas são líderes em inovação, assim como possuidoras de excelente imagem junto à comunidade.

As posições acima da diagonal da matriz podem ser classificadas como inovadoras; nestes posicionamentos estratégicos as empresas antecipam as pressões, exibindo condutas além da neutralidade, em que acaba sendo percebida pelo meio como empresa de referência. Neste grupo estão os posicionamentos estratégicos desafiador, pró-ativo e preventivo, onde:

- desafiador: é uma empresa que suporta uma pressão fraca com condutas intermediárias. Esta empresa está com perspectiva de crescimento e se preparando para as mudanças do mercado em busca de uma vantagem competitiva que as outras empresas concorrentes já alcançaram.

- pró-ativo: as empresas que respondem com condutas fortes a fracas pressões normalmente são inovadoras e líderes de mercado, em que desfrutam da vantagem de suas ações de vanguarda. O foco dessas empresas é a liderança do mercado. Entretanto, nesta posição há um risco de uma empresa estar consumindo recursos desnecessariamente ou prematuramente.

- preventivo: é uma empresa que suporta pressões intermediárias com condutas fortes. Da mesma forma que a empresa posicionada na estratégia responsável também está preparada para possíveis choques que afetem a pressão sobre a estrutura.

Já nas posições inferiores a diagonal da matriz podem ser classificadas como ineficientes. Nestes posicionamentos estratégicos, as empresas exibem condutas inferiores a pressões submetidas. Neste grupo está presente o posicionamento estratégico reativo, irresponsável e suportável:

- reativo: com este posicionamento estratégico estão as empresas sujeitas a pressão intermediária que respondem com condutas fracas. Estas empresas apenas cumprem os requisitos legais, ocorrendo o risco de se tornarem irresponsáveis se ocorrem mudanças nas pressões a que estão submetidas.

- irresponsável: são empresas sujeitadas a uma pressão alta e adotam uma conduta ambiental fraca. Estas são as empresas mais ineficientes quanto às questões ambientais e sociais. Os impactos sociais e ambientais podem ser altos. Elevados riscos são associados a sua performance.

- suportável: são empresas sujeitadas a uma pressão alta e adotam uma conduta ambiental intermediária. Estas empresas ainda são ineficientes quanto às questões ambientais e sociais e devem ficar atentas, pois não possuem vantagens competitivas em relação às suas concorrentes. A pressão já atingiu o máximo e suas condutas estão ainda em fase de consolidação das boas práticas.

Abreu et al (2007b) reforça que o movimento da matriz está em parte dentro do controle da empresa, movendo-se verticalmente em função de suas condutas. O movimento horizontal pode ser também em parte influenciado pelas empresas como mudança das regulamentações e exigências das partes interessadas.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os aspectos metodológicos utilizados para identificar e avaliar a estratégia ambiental e social das empresas têxteis do Nordeste, de acordo com o projeto “O uso do modelo de avaliação da estratégia tripla como mecanismo de estudo das vantagens competitivas”, aprovado no edital Universal 19/2004.

4.1 Método e tipo de pesquisa

O procedimento metodológico para o atendimento dos objetivos propostos neste trabalho nos permite classificá-lo quanto à natureza como quali-quantitativo, quanto aos fins como exploratória e quanto aos meios como bibliográfica e de campo.

A classificação como quali-quantitativa está relacionada à pesquisa de campo e à análise dos dados. Quanto à pesquisa de campo, as variáveis resultantes da aplicação do questionário abrangem dados métricos (quantitativos) – expressos por meio de quantias ou grau – e não-métricos (qualitativos) e indicam presença de certos atributos das empresas entrevistadas. No tocante à análise, esta se deu, sobretudo, de forma qualitativa e quantitativa.

Foi realizado um trabalho de pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório, com a intenção de se identificar os elementos teóricos sobre a indústria têxtil, competitividade, cadeia têxtil e o modelo ECP-Triplo, e dados secundários das empresas entrevistadas para a obtenção de informações complementares.

4.2 O instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados foi um questionário elaborado e aplicado pela equipe de pesquisa do LECoS, com base no modelo utilizado por Abreu (2001) e modificado para incluir questões adicionais de cunho econômico e social e demais elementos da Indústria têxtil, composto de 75 questões, constituído de seis blocos, conforme apresentado no anexo A.

O questionário contempla questões relacionadas à estrutura da indústria, busca posicionar a empresa no cenário macroeconômico nacional e internacional, identificando o papel da empresa na cadeia têxtil, a ocorrência de integração, as pressões de seus fornecedores e clientes, as barreiras para novos entrantes e suas maiores vantagens e entraves para a competitividade nos mercados nacional e internacional.

Contempla também as questões que possibilitam a análise do gerenciamento da empresa, para permitir o entendimento dos elementos que compõem suas condutas econômicas, ambientais e sociais. Por último, considera também questões referentes à performance econômica, ambiental e social que permitem identificar quais indicadores econômicos são adotados pelas empresas e se possuem indicadores de performance ambiental e social e quais são seus resultados.

4.3 População e amostra

A amostragem das empresas para a aplicação dos questionários estruturados foi do tipo não-probabilístico intencional, pela necessidade de focar as empresas dos segmentos fiação, tecelagem e malharia do Nordeste, nos estados do Ceará, Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte. Os critérios para a escolha foram: Porte e posição na cadeia produtiva, em que onde deveria ter pelo menos duas empresas do mesmo porte e do mesmo elo para permitir uma análise comparativa entre empresas competidoras entre si.

Utilizou-se a classificação do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, na qual são caracterizadas as grandes empresas com mais de 500 funcionários, as médias empresas de 100 a 499 funcionários e as pequenas empresas de 0 a 99 funcionários.

A escolha das empresas partiu da relação apresentada pelo Sindicato da Indústria de Fiação e Tecelagem (SINDITEXTIL) do Ceará, Pernambuco, Paraíba e Rio Grande do Norte, com a relação de seus associados, totalizando 35 empresas

no segmento fiação, tecelagem e malharia, sendo dez no Ceará, 11 em Pernambuco, seis na Paraíba e oito no Rio Grande do Norte.

Foi estabelecida a entrevista das 35 empresas, foram realizadas tentativas de agendamento por telefone e e-mail, pela equipe do projeto, para a realização das entrevistas *in loco*, junto à lista disponível. 17 empresas aceitaram participar das entrevistas, conforme tabela 7. As empresas que concordaram em participar receberão um relatório da pesquisa no final do projeto.

TABELA 7 - Localização das empresas entrevistadas

Estados	Empresas sindicalizadas	Empresas participantes	% participação
Ceará	10	9	90,00
Paraíba	6	1	16,67
Pernambuco	11	4	36,36
Rio Grande do Norte	8	3	37,50
Total	35	17	48,57

Fonte: Elaborada pela autora.

Através do apoio ativo da Federação da Indústria do Estado do Ceará junto com o SINDITEXTIL foi alcançado um acesso mais facilitado às empresas do Estado do Ceará, em relação aos outros estados. No entanto, a participação do referido estado não gera uma disparidade no perfil da região Nordeste, devido à representatividade das unidades industriais têxteis do Ceará, quando comparada à de outros estados pesquisados (tabela 8).

TABELA 8 - Dados gerais das unidades industriais têxteis

Estados	Receita líquida de vendas		Custos e despesas		Valor bruto da produção industrial	
	R\$ 1.000	%	R\$ 1.000	%	R\$ 1.000	%
Ceará	1 545 823	50,50	1 398 323	46,50	1 460 331	46,71
Paraíba	755 723	24,69	738 516	24,56	795 663	25,45
Rio Grande do Norte	467 934	15,29	529 353	17,60	558 278	17,86
Pernambuco	291 698	9,53	340 730	11,33	312 276	9,99
Total	3 061 178	100	3 006 922	100	3 126 548	100,00

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Indústria, Pesquisa Industrial Anual (2003).

As empresas situadas no Ceará possuem uma maior participação, em relação às empresas de outros estados, em virtude do montante apresentado nos valores da sua receita líquida de vendas e dos seus custos e despesas, bem como do valor bruto da produção industrial.

4.4 A coleta e análise dos dados

A coleta dos dados primários foi realizada por meio de aplicação de questionário à alta administração das empresas da indústria têxtil do Nordeste, pois o nível do questionário necessita de um gestor com grande conhecimento de áreas distintas da empresa. Os dados da pesquisa de campo foram coletados no período de julho a agosto de 2006.

Ressalte-se que a pesquisa de campo (da elaboração do questionário a sua aplicação) foi realizada exclusivamente pela equipe de pesquisa do LECoS - Laboratório de Estudos da Competitividade Sustentabilidade da Universidade Federal do Ceará, no âmbito do projeto uso do modelo de avaliação da estratégia tripla como mecanismo de estudo das vantagens competitivas. Coube a autora a análise e interpretação dos dados coletados.

Para manter o acordo de confidencialidade da pesquisa, as empresas foram numeradas de 1 a 17. Os dados são apresentados na forma de gráficos e tabelas. Foram realizadas as avaliações da pressão na estrutura e da conduta ambiental e social, comparativamente com os indicadores do *framework* para cada empresa pesquisada.

As questões na escala *Likert* de 1 a 5 foram transformadas em uma escala de 1 a 3, onde a frequência das empresas que responderam como médio permaneceu a mesma; a frequência das empresas que responderam as extremidades foram somadas conforme o exemplo (tabela 9).

TABELA 9 - Transformação da Escala *Likert*

Exemplo escala *Likert* 1 a 5

Partes interessadas	Influência nas Decisões Estratégicas				
	Muito Pouco	Pouco	Médio	Muito	Muitíssimo
Acionistas	2	1	3	2	2
Clientes do mercado interno	3	1	4	1	1
Clientes do mercado externo	1	3	3	2	1

Exemplo escala *Likert* 1 a 3

Partes interessadas	Influência nas Decisões Estratégicas		
	Fraco	Intermediário	Forte
Acionistas	3	3	4
Clientes do mercado interno	4	4	2
Clientes do mercado externo	4	3	3

Fonte: elaborada pela autora.

Neste exemplo, as três empresas que responderam “pouco” no item acionistas estão posicionadas na tabela das pressões como “fracas” (empresas 1, 4 e 3) neste indicador; as três empresas que responderam “médio” ficaram posicionadas como “intermediárias” (empresas 5, 8 e 9) e as quatro empresas que responderam “muito” ficaram posicionadas neste indicador como “forte” (empresas 2, 6, 7 e 10) conforme tabela 10.

TABELA 10 - Exemplo de preenchimento da tabela

Características da Estrutura da Indústria	Pressão Ambiental		
	Fraca	Intermediária	Forte
Exigências das partes interessadas			
Acionistas	1 4 3	5 8 9	2 6 7 10
Clientes do mercado interno	1 2 6 7	3 4 5 8	9 10
Clientes do mercado externo	1 2 3 10	4 5 6	7 8 9
Número de firmas			
Empresas agrupadas			

Fonte: elaborada pela autora.

Após o preenchimento do posicionamento das empresas em cada indicador da tabela das pressões, fica evidenciada a frequência de cada empresa nos três perfis (fraca, intermediária e forte). Por conseguinte, é determinado o posicionamento geral das empresas, que pode ocorrer de três maneiras:

- Quando a empresa apenas se encontra em um perfil em todos os indicadores fica posicionada neste perfil. Por exemplo, a empresa 1 só aparece no perfil de pressão fraca e a empresa 5 somente no perfil de pressão intermediária. Desta forma, na avaliação geral, a empresa 5 percebe uma pressão intermediária e a empresa 1 percebe uma pressão forte, como mostra a tabela 11.

TABELA 11 - Exemplo 1 de análise de forças

Características da Estrutura da Indústria	Pressão Ambiental		
	Fraca	Intermediária	Forte
Exigências das partes interessadas			
Acionistas	1 4 3	5 8 9	2 6 7 10
Clientes do mercado interno	1 2 6 7	3 4 5 8	9 10
Clientes do mercado externo	1 2 3 10	4 5 6	7 8 9
Número de firmas			
Empresas agrupadas			
	1	5	

Fonte: elaborada pela autora.

- Quando a empresa manifesta perfis distintos, mas adjacentes em cada indicador, define-se o perfil pela maior frequência em que a empresa se encontra. Por exemplo, as empresas 8 e 9 possuem indicadores com perfis intermediários e fortes, porém, a empresa 9 concentra-se mais no perfil forte e a empresa 8 no intermediário, conforme exemplo na tabela 12.

TABELA 12 - Exemplo 2 de análise de forças

Características da Estrutura da Indústria	Pressão Ambiental		
	Fraca	Intermediária	Forte
Exigências das partes interessadas			
Acionistas	1 4 3	5 8 9	2 6 7 10
Clientes do mercado interno	1 2 6 7	3 4 5 8	9 10
Clientes do mercado externo	1 2 3 10	4 5 6	7 8 9
Número de firmas			
Empresas agrupadas	3	4 8	9

Fonte: elaborada pela autora.

- Quando a empresa apresenta indicadores distribuídos nos três perfis (fraca, intermediária e forte) ou em dois perfis opostos (fraca e forte), é necessário inicialmente identificar a frequência desta empresa em cada perfil. Posteriormente, é realizada uma análise de equilíbrio de forças, identificando o perfil correspondente à empresa, conforme exemplo na tabela 13.

TABELA 13 - Exemplo 3 de análise de forças

Empresa	Frequência das respostas		
	Fraca	Intermediária	Forte
1	3	1	8
2	2	8	2
3	2	2	8
4	7	3	2
5	4	6	2
6	5	2	5
7	5		6



Perfil final das empresas

Fraca	Intermediária	Forte
4	2 5 6 7	1 3

Fonte: elaborada pela autora.

Esta análise das pressões é realizada da mesma forma para as condutas, entretanto, na estrutura a análise é feita por blocos, diferenciando as partes interessadas; portanto, a análise dos resultados de cada bloco gera o resultado final.

Por outro lado, a tabela da conduta é ponderada em um único bloco, já que as mesmas são estabelecidas pela própria empresa.

O posicionamento estratégico ambiental e social de cada empresa entrevistada é discutido em função da pressão na estrutura percebida e das condutas adotadas por cada empresa, seguindo o modelo ECP-triplo apresentado no capítulo 3.

4.5 Etapas da pesquisa

Para o melhor entendimento das atividades realizadas para o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, foi desenhado um fluxo do processo da pesquisa, com o detalhamento das suas etapas, conforme figura 6.



FIGURA 6 - Fluxo de processo da pesquisa

Fonte: elaborada pela autora.

A pesquisa iniciou-se, por parte da autora, com a revisão da literatura através de um estudo exploratório do modelo ECP, estratégia competitiva, setor têxtil, aspectos relativos à gestão e à estratégia ambiental e social. Paralelamente, a equipe do Lecos realizou a etapa de validação e a aplicação do questionário.

A partir dos dados primários, foi realizada uma pesquisa secundária via internet reforçando as questões do questionário. Os dados coletados foram tabulados e disponibilizados em planilhas eletrônicas. Em seguida, após análise dos resultados, foi possível identificar as pressões e as condutas nas dimensões ambientais e sociais. Com base nestes resultados e com a utilização da matriz de

posicionamento estratégico foi possível avaliar as estratégias ambientais e sociais adotadas pelas empresas estudadas.

O relatório final/dissertação foi elaborado descrevendo as informações referentes às pressões, condutas, performance e comportamento da estratégia ambiental e social da indústria têxtil do Nordeste. Para tornar mais clara a compreensão, foram elaboradas tabelas e gráficos para apresentar os resultados da pesquisa. Visando preservar a confidencialidade das respostas dos entrevistados, foram utilizadas numerações no local de nomes das empresas no relatório final.

5 MATRIZ DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO: EVIDÊNCIA EMPÍRICA

Neste capítulo, utilizando o modelo ECP–Triplo, será apresentado o resultado da análise da estrutura da indústria, onde serão identificadas as pressões a que a indústria é submetida em termos das responsabilidades sociais e ambientais. Da mesma forma será apresentada a análise das condutas ambientais e sociais, identificando quais indicadores as empresas estão utilizando e em qual perfil se encontram.

No estudo, foram identificados que oito das empresas iniciaram suas operações no período do Programa de Industrialização do Nordeste, entre os anos de 1973 e 1989. Por outro lado, oito iniciaram sua produção na região entre 1990 e 2000, buscando incentivos e mão-de-obra barata e capacitada. Somente uma começou a operar em 2005.

Com base nos perfis da conduta e da pressão na estrutura, será analisado o posicionamento estratégico da empresa em relação a sua concorrência.

5.1 A estrutura da indústria

As empresas pesquisadas apresentaram as características expressas na tabela 14. Três empresas são de pequeno porte, sete são de médio porte e sete empresas são de grande porte. Quanto ao elo, ficaram distribuídas da seguinte forma: seis fiações, três malharias, três tecelagens, quatro fiações integradas com malharias e uma fiação integrada com malharia e tecelagem.

A integração dos elos da cadeia proporciona às empresas qualidade nos seus produtos e escala na produção, além da independência, parcial ou total, de fornecedores externos de matérias-primas principais. Das quatro fiações integradas com malharia, três são de médio porte e uma de grande porte, isto devido ao investimento de capital da malharia ser menor que o da tecelagem. O porte da empresa também está associado ao impacto na geração de renda onde a empresa atua.

TABELA 14 - Características das empresas têxteis

Cód. Empresa	Porte	Posição na cadeia ¹	Participação nos Mercados	
			Interno	Externo
1	Pequena	MA	100	0
2	Pequena	MA	100	0
3	Pequena	FI	100	0
4	Média	TE	80	20
5	Média	FM	100	0
6	Média	FI	80	20
7	Média	FM	100	0
8	Grande	FI	100	0
9	Grande	FMT	50	50
10	Grande	TE	60	40
11	Grande	FI	70	30
12	Média	FM	-	-
13	Grande	FM	80	20
14	Grande	FI	100	0
15	Média	MA	100	0
16	Grande	TE	90	10
17	Média	FI	100	0

¹ FI - Fiação; MA - Malharia; TE - Tecelagem; FM - Fiação e Malharia;
FMT - Fiação, Malharia e Tecelagem

Fonte: elaborada pela autora.

Quanto ao mercado, nove empresas só atendem o mercado interno, as outras oito atendem ao mercado interno e externo. As empresas que participam do mercado externo são três tecelagens, duas fiações, uma fiação integrada com malharia e uma fiação integrada com malharia e tecelagem. Os produtos exportados são todos da matéria-prima natural, algodão. Das empresas que exportam, só duas responderam ter metas que são perseguidas e atendidas no nível de exportação.

Em uma questão aberta, foi perguntado qual a influência exercida pela China e tigres asiáticos no mercado. Onze das empresas entrevistadas responderam sofrer o impacto com a presença desta concorrência em virtude do baixo custo de produção. Por outro lado, três fiações responderam que a influência ainda não é muito alta, em função da baixa qualidade dos artigos chineses.

Mesmo com a influência da China e com o Acordo de Restrições Voluntárias, a percepção do mercado pelas empresas entrevistadas está muito diversificada. Quando questionadas se o mercado estava em expansão, quatro empresas responderam que sim, das quais três atuam no mercado externo e quatro são de grande porte.

Quatro empresas o avaliam como estagnado, onde duas são de pequeno porte e uma empresa de médio porte, todas atuando somente no mercado interno. Seis empresas classificaram-no em retração: cinco são de médio porte e uma de pequeno porte; das seis, quatro atuam no mercado interno. De acordo com as respostas, a maioria afirma que o mercado interno está em retração e ou estagnado, principalmente pela presença da China. Por outro lado, o mercado externo ainda está em expansão, algo reconhecido por parte das empresas de grande porte.

Também foi solicitado aos entrevistados que avaliassem as pressões exercidas pelos fornecedores e compradores através do poder de barganha. Dez dos entrevistados responderam que existe poder de barganha por parte dos fornecedores através do volume negociado e alguns citam também o prazo de pagamento. Sete empresas afirmam sentir pressão dos seus clientes por preços, prazos de pagamento e entrega.

Além das pressões exercidas pelas concorrências estrangeiras, pelos fornecedores e compradores, também foram analisadas as barreiras para os novos entrantes no mercado nordestino, conforme tabela 15. As empresas entrevistadas escolheram mais de um item, estabelecendo um ranking de prioridades. Duas consideraram que não existem barreiras para novos entrantes e três não souberam responder.

TABELA 15 - Barreiras para os novos entrantes

Principais barreiras para os novos entrantes	Frequência
Existência de elevados requerimentos de capital inicial	8
Políticas públicas não favoráveis à atividade	4
Existência de estruturas de custos com significativas economias de escala	3
Existência de preferências dos consumidores pelos produtos das empresas	2
Não existe	2
Não respondeu	3

Fonte: elaborada pela autora.

A principal barreira identificada por nove empresas está no elevado requerimento de capital inicial, explicado por serem seis respondentes do elo fiação, que requer maior investimento em relação à tecelagem e à malharia. O segundo lugar está nas políticas públicas, que foram consideradas não favoráveis ao setor, principalmente para as empresas do Rio Grande do Norte. A existência de estrutura de custos com significativas economias de escala foi definida como terceiro item no

ranking de prioridades pelos entrevistados. A preferência dos consumidores pelos produtos das empresas estabelecidas foi definida como quarto lugar, alinhado ao reconhecimento do consumidor quanto à qualidade de seus produtos no mercado; desta forma, a dificuldade da entrada de novos concorrentes facilita a permanência das atuais empresas.

Foram questionados também quais os maiores entraves para a competitividade das indústrias têxteis do Nordeste no mercado nacional e internacional. (tabela 16).

TABELA 16 - Entraves para a competitividade das indústrias têxteis do Nordeste

Características	Entraves		
	Baixo	Médio	Alto
Juros altos	1	-	16
Carga tributária elevada	-	-	15
Custo elevado da energia elétrica	1	-	14
Concorrência asiática	2	2	13
Grande número de concorrentes no mercado interno	1	5	9
Logística inadequada de distribuição do produto	4	3	7
Custo elevado dos insumos	3	6	5
Logística inadequada de suprimento do produto	7	4	4
Burocracia na exportação	1	1	4
Custo elevado do algodão	7	4	3
Baixos preços do mercado internacional	-	2	3
Baixa qualificação da mão-de-obra	9	3	2
Baixa qualidade do produto	11	1	2

Fonte: elaborada pela autora.

A escolha dos juros altos e a carga tributária elevada como principais entraves confirmam uma política pública não favorável ao setor têxtil, onde incentivos fiscais podem manter as empresas em um estado ou podem incentivar a transferência para outro estado que ofereça uma isenção melhor.

O custo elevado da energia elétrica também é reconhecido como um entrave por grande parte das empresas, que procuram com a melhoria da produtividade e a modernidade dos equipamentos reduzir este obstáculo. Outro ponto reconhecido como entrave é a presença da concorrência asiática e o grande número de concorrentes no mercado interno, dificultando ainda mais a competitividade, exigindo desta forma que as empresas tenham um posicionamento estratégico mais agressivo.

Os outros itens foram considerados com menor freqüência pelas empresas, com exceção da baixa qualidade da mão-de-obra e do produto, que não foram considerados como entraves, demonstrando uma estabilidade e controle destes pelo setor.

Na análise da estrutura também foram consideradas as pressões realizadas pelas partes interessadas, de forma a influenciar a definição da estratégia da empresa no ponto de vista das entrevistadas, como mostra a tabela 17.

TABELA 17 - Pressões exercidas pelas partes interessadas

Partes Interessadas	Influência nas decisões estratégicas		
	Baixa	Média	Alta
Acionistas	-	2	15
Clientes do mercado interno	2	3	12
Clientes do mercado externo	11	2	4
Organizações governamentais (governo, prefeitura, órgãos de fiscalização)	10	2	5
Agentes financiadores	10	3	4
Comunidade	13	1	3
ONG's	17	-	-

Fonte: elaborada pela autora.

As entrevistadas responderam que as ONG's, a comunidade e as organizações governamentais têm pouca influência na estratégia da empresa. Os acionistas e os clientes do mercado interno exercem uma maior pressão na indústria têxtil do Nordeste, onde a questão financeira é determinante. Os clientes externos foram considerados pelas empresas que apresentam maior volume de exportação. As organizações governamentais e os agentes financiadores foram considerados com pouca influencia nas decisões estratégicas, com exceção de quatro empresas que responderam que existe uma alta influência destes organismos nas suas decisões estratégicas.

Além das pressões exercidas pelas partes interessadas, foi questionado qual o grau de exigência dos clientes, demonstrado na tabela 18.

TABELA 18 - Grau de exigência dos clientes

Exigência dos Clientes	Grau de Exigência		
	Baixo	Médio	Alto
Preço	-	2	15
Qualidade do produto	-	2	15
Cumprimento dos prazos de entrega	-	1	16
ISO 9001	16	1	-

Fonte: elaborada pela autora.

As empresas responderam que as maiores exigências dos seus clientes são: cumprimento dos prazos de entrega atrelado ao preço e à qualidade do produto. Esta exigência é reconhecida para a maioria das empresas pesquisadas onde o cliente é outro elo da cadeia. O sistema de gestão da qualidade ISO 9001 ainda não é reconhecido como importante pelos clientes do setor têxtil pesquisado.

Quanto aos indicadores de pressão sobre a estrutura na dimensão ambiental, foi questionada a exigência dos clientes quanto ao SGA e o selo verde. 15 empresas consideraram ainda baixa a exigência dos seus clientes quanto à necessidade de ter um sistema certificado pela ISO 14001. No entanto, duas empresas já possuem clientes que exigem o SGA.

No questionamento da exigência do selo verde, só uma empresa considerou a exigência do selo verde alta pelos seus clientes, as outras 16 consideram baixa. O selo verde é reconhecido como programa de rotulagem ambiental; ele confirma que os produtos são adequados ao uso e apresentam menor impacto ambiental em relação aos seus concorrentes.

Ainda na questão ambiental, foi perguntado como é a atuação dos órgãos de fiscalização. Quanto à agilidade na liberação das licenças ambientais, cinco empresas responderam que a liberação é lenta, com baixa agilidade; sete empresas responderam que os órgãos ainda estão com agilidade média, dificultando ainda a adequação do setor. Somente cinco empresas informaram que o órgão é ágil na liberação de suas licenças, facilitando sua atuação de forma legal no mercado (figura 7).

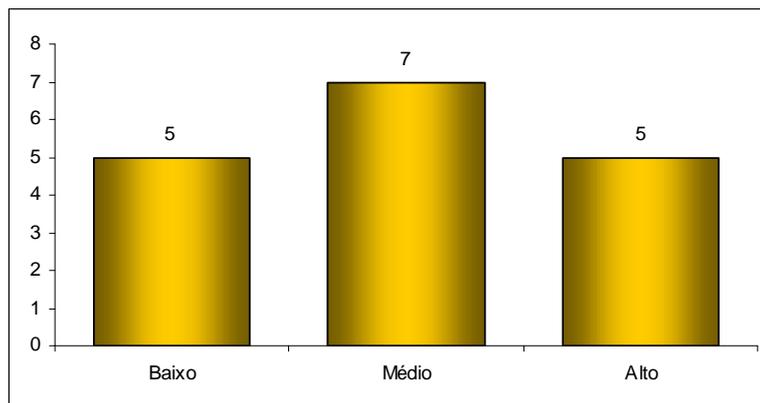


FIGURA 7 - Agilidade na liberação de licenças ambientais
Fonte: elaborada pela autora.

A fiscalização realizada pelos órgãos ambientais, de acordo com a figura 8, é tida por sete empresas como fortemente atuante; destas sete, quatro consideraram também o órgão ágil na liberação das licenças. Para seis empresas, a atuação do órgão foi descrita como média. Três empresas definem a fiscalização como não atuante, da mesma forma que definiram o órgão ambiental de baixa agilidade quanto à liberação das suas licenças.

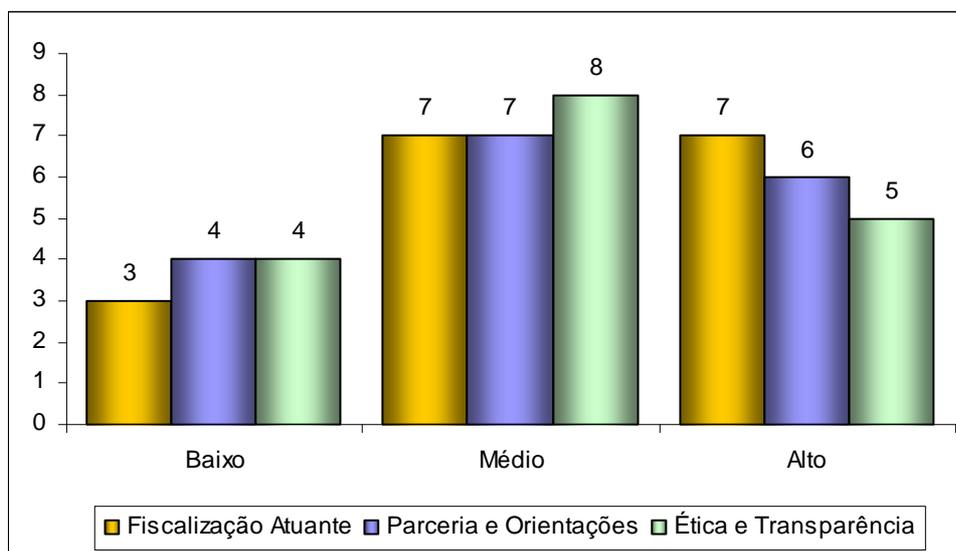


FIGURA 8 - Atuação dos órgãos de fiscalização ambiental
Fonte: elaborada pela autora.

Do total de empresas entrevistadas, seis também consideraram os órgãos de fiscalização como parceiros e orientadores nas questões ambientais, orientando e ajudando o seu desenvolvimento. Outras sete consideraram que os órgãos ainda não estão tão voltados e/ou preparados para a orientação e a parceria. E quatro das empresas não consideram os órgãos de fiscalização como orientadores, pois atuam

de forma punitiva, não contribuindo para o aprendizado e o desenvolvimento das empresas na questão ambiental.

No âmbito da ética e transparência, cinco empresas responderam que a postura do órgão é fortemente ética e transparente. Infelizmente não representando a maioria, pois oito empresas responderam que o órgão apresenta uma transparência nas suas decisões de forma intermediária, não deixando tão claro sua postura ética. E por fim, quatro empresas responderam que a postura ética e transparência destes órgãos são baixas. (figura 8).

Quanto aos indicadores de pressão na estrutura na dimensão social, foi questionada a exigência dos clientes quanto à necessidade do balanço social e a atuação da fiscalização trabalhista e previdenciária.

Embora não exista nenhuma exigência legal quanto à divulgação do balanço social, empresas em diversos setores já fazem sua divulgação espontânea. O balanço social demonstra o grau de responsabilidade social da empresa, prestando conta à sociedade pelo uso dos recursos naturais, humanos e o direito de conviver e usufruir dos benefícios da sociedade em que atua. Quando questionadas se existem exigências das partes interessadas quanto à divulgação do balanço social, 14 empresas responderam que não são exigidas. Outras três não responderam a questão.

Também foi questionada a exigência dos clientes quanto a investimentos em projetos sociais, internos e externos, filantropia e programa de voluntariado. Todos responderam que não há nenhuma destas exigências por parte de seus clientes.

Quanto à atuação dos órgãos de fiscalização trabalhista e previdenciária, 13 empresas responderam, conforme a figura 9, que o órgão é fortemente atuante. Duas empresas responderam que sua atuação é intermediária e outras duas responderam que o órgão é pouco atuante. A atuação do órgão fiscalizador está ligada ao porte da empresa em função do número de colaboradores.

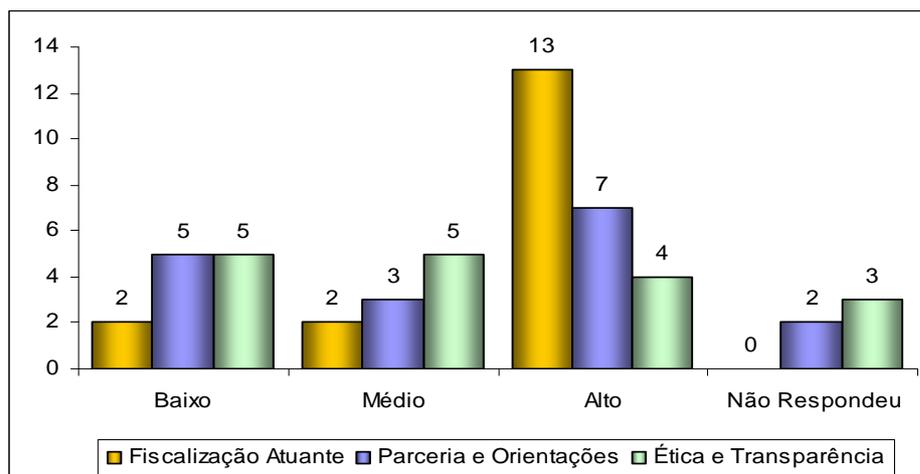


FIGURA 9 - Atuação dos órgãos de fiscalização trabalhista/previdenciária
 Fonte: elaborada pela autora.

Quanto à parceria e à orientação, cinco empresas responderam que os órgãos de fiscalização têm baixa atuação quanto à orientação e parceria nas questões trabalhistas e previdenciárias, tratando o assunto de forma punitiva. Três empresas consideraram que os órgãos já estão iniciando o processo de orientação. Seis empresas responderam que a atuação dos órgãos de fiscalização é de parceria e de orientação, colaborando, deste modo, para que a empresa possa adequar e evoluir nas questões trabalhistas e previdenciárias de forma estruturada. Duas empresas não responderam a questão (figura 9).

Em relação à postura dos órgãos de fiscalização quanto à ética e à transparência, quatro empresas responderam que os órgãos têm uma postura alta com relação à ética e à transparência no trato das questões trabalhistas e previdenciárias. Cinco empresas responderam que o órgão apresenta uma transparência nas suas decisões de forma intermediária e por fim quatro empresas responderam que a postura ética e a transparência destes órgãos são baixas, prejudicando o relacionamento entre as partes.

Ao organizar os dados dentro do quadro das pressões ambientais na estrutura da indústria, é possível identificar pela relação das forças os perfis em que cada empresa se posiciona, conforme quadro 8.

As empresas posicionadas em uma estrutura com menor pressão não evidenciam exigências dos órgãos fiscalizadores, organismos governamentais e

comunidades. As pressões que identificam são de seus clientes de forma geral, não especificamente em questões ambientais. As empresas desta categoria na maioria são fiações que também não geram grandes impactos ao meio ambiente. São quatro fiações, uma tecelagem e duas malharias de pequeno porte. Só duas empresas são do Ceará.

Características da Estrutura da Indústria	Pressão Ambiental		
	Fraca	Intermediária	Forte
Fiscalização			
Agilidade liberação das licenças	1 4 5 10 15	2 6 8 9 13 14 16	3 7 11 12 17
Fiscalização atuante	4 8 10	1 2 5 6 9 14 17	3 7 11 12 13 15 16
Parceria e orientação	1 4 8 14	2 5 6 9 12 15 17	3 7 10 11 13 16
Ética e transparência	4 8 12 14	1 2 6 9 10 11 13 15	3 5 7 16 17
	8 4 14	1 2 5 6 9 10 12 15 17	3 7 11 13 16
Exigências Ambientais das partes interessadas			
Cientes: ISO 14001	1 2 3 4 5 6 7 8 9 11 12 14 15 16 17	-	10 13
Cientes: Selo verde	1 2 3 4 5 6 7 8 9 11 12 13 14 15 16 17	-	10
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 11 12 14 15 16 17	13	10
Exigências das partes interessadas			
Acionistas	-	3 6	1 2 4 5 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17
Cientes do mercado interno	6 7	1 8 17	2 3 4 5 9 10 11 12 13 14 15 16
Cientes do mercado externo	1 2 3 5 6 7 8 12 14 15 17	4 16	9 10 11 13
Comunidade	1 2 3 4 5 6 7 9 13 14 15 16 17	8	10 11 12
Organizações governamentais	1 3 4 6 7 8 9 12 16 17	2 5	10 11 13 14 15
Agentes financiadores	1 2 3 4 6 8 9 12 15 16	5 11 17	7 10 13 14
ONG's	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17	-	-
	1 2 3 4 6 7 8 16 17	5 9 12 14 15	10 11 13
Número de firmas	(7)	(8)	(2)
Empresas agrupadas	1 2 4 6 8 14 17	3 5 7 9 11 12 15 16	10 13

QUADRO 8 - Pressão ambiental por empresa pesquisada

Fonte: elaborado pela autora.

Já as empresas que estão posicionadas em uma estrutura com pressão ambiental intermediária identificam mais as pressões dos órgãos de fiscalização. Porém, ainda sentem muito pouco as pressões das partes interessadas, como clientes, comunidade e organismos governamentais. Nesta categoria, estão presentes duas fiações, uma malharia, uma tecelagem e três fiações integradas com malharias que são empresas que possuem um impacto ambiental maior que as fiações.

Quanto às duas empresas que estão posicionadas em uma estrutura de maior pressão, identificam-se exigências ambientais das partes interessadas e dos órgãos de fiscalização e são: uma fiação integrada com malharia e uma tecelagem, ambas de grande porte.

Da mesma forma em que os resultados foram organizados dentro do quadro das pressões na estrutura na dimensão ambiental também são organizados os dados relacionados à dimensão social, onde é possível identificar pela relação das forças os perfis em que cada empresa se posiciona, conforme quadro 9.

Características da Estrutura da Indústria	Pressão Social		
	Fraca	Intermediária	Forte
Fiscalização			
Fiscalização atuante	6 10	1 2	3 4 5 7 8 9 11 12 13 14 15 16 17
Parceria e orientação	1 4 10 15 17	2 6 14	3 5 7 8 9 13 16
Ética e transparência	1 4 10 14 15	2 3 6 9 17	5 7 8 16
	1 10	2 4 6 14 15 17	3 5 7 8 9 11 12 13 16
Exigências Sociais das partes interessadas - clientes			
Investimentos em projetos sociais externos	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17	-	-
Investimentos em projetos sociais internos	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17	-	-
Filantropia	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17	-	-
Programa de voluntariado	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17	-	-
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17	-	-
Exigências das partes interessadas			
Acionistas	-	3 6	1 2 4 5 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17
Clientes do mercado interno	6 7	1 8 17	2 3 4 5 9 10 11 12 13 14 15 16
Clientes do mercado externo	1 2 3 5 6 7 8 12 14 15 17	4 16	9 10 11 13
Comunidade	1 2 3 4 5 6 7 9 13 14 15 16 17	8	10 11 12
Organizações governamentais	1 3 4 6 7 8 9 12 16 17	2 5	10 11 13 14 15
Agentes financiadores	1 2 3 4 6 8 9 12 15 16	5 11 17	7 10 13 14
ONG's	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17	-	-
	1 2 3 4 6 7 8 16 17	5 9 12 14 15	10 11 13
Número de firmas	(5)	(12)	
Empresas Agrupadas	1 2 4 6 17	3 5 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16	

QUADRO 9 - Pressão social por empresa

Fonte: elaborado pela autora.

Cinco empresas estão localizadas em uma estrutura de baixa pressão, onde duas empresas são de pequeno porte e três de médio porte. Estas empresas

não evidenciam as pressões das partes interessadas, principalmente pelo baixo impacto na geração de renda. Estas empresas atuam dentro do limite estabelecido pela legislação.

As empresas que estão posicionadas em uma estrutura com pressão social intermediária são: sete de grande porte, quatro de médio porte e uma de pequeno porte. Estas empresas identificam as pressões dos órgãos fiscalizadores e das partes interessadas, mas ainda não identificam exigências ambientais de seus clientes. Por serem empresas, na sua maioria, de médio e grande porte têm um maior impacto social na geração de renda maior que as empresas que ficaram no perfil de uma pressão fraca. Não houve empresas posicionadas em uma estrutura com um perfil de forte pressão.

Para identificar o posicionamento estratégico em que cada empresa se encontra com o objetivo de se manter em uma posição competitiva em relação aos seus concorrentes perante as pressões do mercado, analisar-se-ão os resultados das condutas estabelecidas por empresa na dimensão ambiental e social.

5.2 A conduta ambiental

A política ambiental é a espinha dorsal para a implementação e o aprimoramento do SGA na empresa e a base para o estabelecimento das metas e objetivos. Quando questionado na função **administração** se a empresa possui uma política ambiental, três entrevistadas responderam que possuem uma política ambiental e uma empresa possui também uma política integrada com a missão e valores da empresa. No entanto, 13 empresas responderam que não possuem uma política escrita, não apresentando desta forma uma evidência do comprometimento da alta direção com as questões ambientais.

A pesquisa também apresentou, na função gerencial **administração**, quando questionadas sobre a presença de um responsável pelo gerenciamento ambiental, sete empresas responderam que não possuem um responsável e uma empresa informou que ainda não possui, mas está nos seus planos a designação deste para a função.

Por outro lado, oito empresas definiram um responsável para o tratamento de questões ambientais. Dentre estas, uma empresa divide a responsabilidade em vários setores, não definindo um único responsável e duas empresas têm um responsável no setor de manutenção e utilidades. Cinco empresas alocam em outros setores, das quais o responsável está no setor de qualidade em duas empresas, em outras duas no setor industrial e em uma empresa no setor de segurança (figura 10).

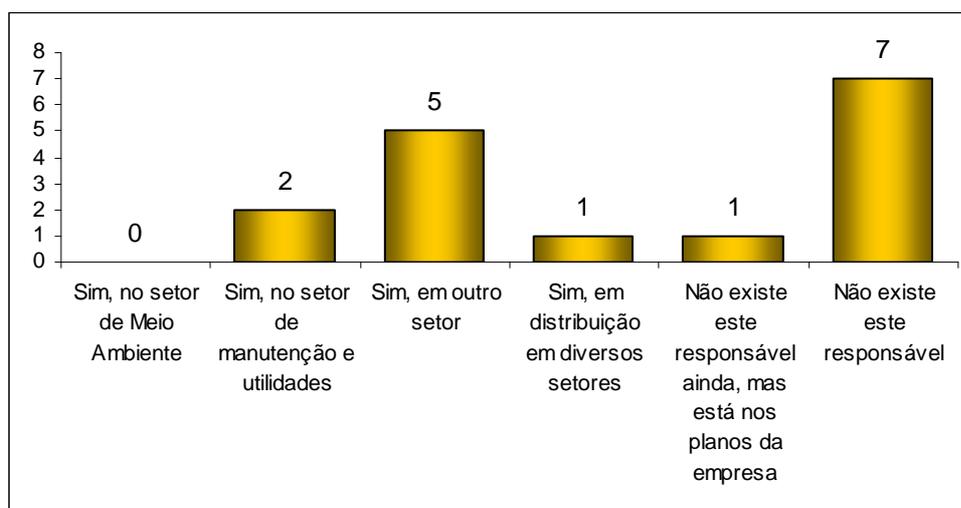


FIGURA 10 - Responsável pelo gerenciamento ambiental

Fonte: elaborada pela autora.

O comprometimento de uma empresa com as questões ambientais fica evidenciado quando, em sua estrutura organizacional, apresenta um responsável pelo tratamento dessas questões. As empresas estão iniciando um desenvolvimento de um setor integrado de qualidade, segurança e meio ambiente, não apresentando desta forma nenhum responsável em um setor específico de meio ambiente, porém, a distribuição da responsabilidade na estrutura organizacional ficou restrita a empresas de grande e médio porte.

Ainda com relação ao responsável pelo tratamento das questões ambientais, foi questionado qual o nível gerencial mais elevado dentro da estrutura organizacional. Uma das empresas de grande porte respondeu que fica no nível da presidência. Quatro empresas responderam que fica no nível da diretoria, sete empresas responderam que fica a cargo da gerência e uma a cargo da coordenação. Uma empresa respondeu que não há e três não responderam. Quanto

maior o nível do responsável pelo trato das questões ambientais, maior é a importância que a empresa trata este assunto.

TABELA 19 - Nível gerencial mais elevado no trato das questões ambientais

Nível	Ambiental
Presidência	1
Diretoria	4
Gerência	7
Coordenação	1
Não há	1
Não respondeu	3
Total	17

Fonte: elaborada pela autora.

Dentro da função gerencial **administração** foi questionado o conhecimento das legislações ambientais. Dentre as empresas entrevistadas, seis afirmam ter um conhecimento médio, estando este conhecimento ligado somente aos condicionantes da licença ambiental e empresas afirmam ter um alto conhecimento, mas ainda não acompanham suas mudanças ou implicações (figura 11).

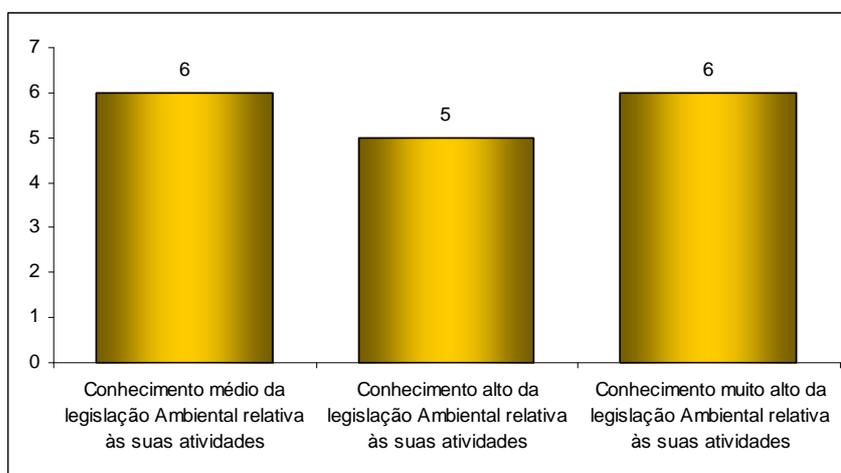


FIGURA 11 - Nível de conhecimento da legislação ambiental

Fonte: elaborada pela autora.

Seis empresas afirmam ter um conhecimento muito alto da legislação relativo às suas atividades, onde quatro destas empresas possuem um responsável pelo tratamento das questões ambientais, facilitando dessa forma a atualização e a análise dos requisitos da legislação (figura 11).

Também quanto aos requisitos legais, foi questionado se houve necessidade de investimentos para adequação à legislação. Sete empresas afirmaram que não houve necessidade de investimentos (figura 12).

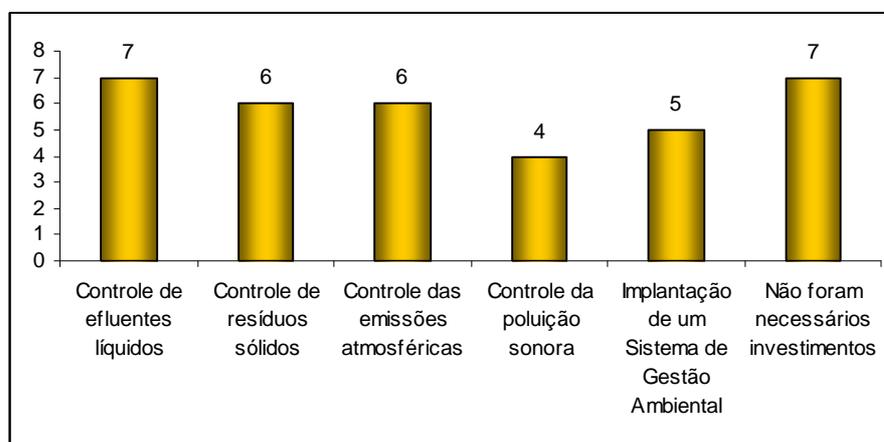


FIGURA 12 - Necessidade de investimentos para o atendimento da legislação ambiental
Fonte: elaborada pela autora.

Dez empresas afirmaram que realizaram investimentos para adequação do controle de emissões. Somente duas empresas são do elo fiação, que possui um menor impacto ambiental em função da sua atividade; as outras são: três malharias, três tecelagens e duas fiações integradas com malharias.

Das dez empresas, cinco também responderam que além do investimento para atender aos requisitos legais, investiram em um SGA, reforçando o compromisso destas empresas com as questões ambientais e o atendimento aos requisitos legais estabelecidos pela legislação.

A definição do volume de investimentos na área ambiental foi descrita em questão de múltipla escolha, conforme figura 13. Nove empresas responderam que estabelecem os investimentos para atender aos requisitos da legislação ambiental e uma empresa define de forma reativa para atender à pressão da comunidade/sociedade. Cinco empresas estabelecem para atender os requisitos da legislação em conjunto com projetos gerados internamente de forma espontânea, ainda sem um planejamento baseado nos objetivos da empresa. Cinco empresas definem com base nos objetivos e metas da empresa de forma estruturada, com planejamento de longo e médio prazo.

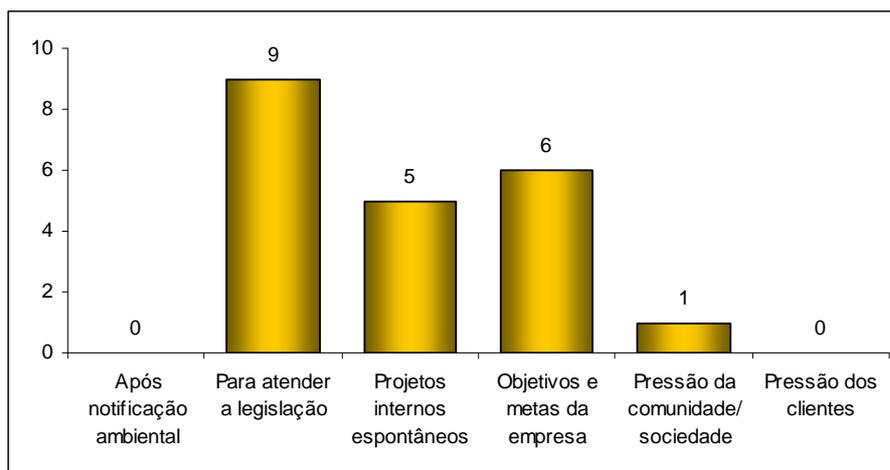


FIGURA 13 - Definição do volume dos investimentos ambientais

Fonte: elaborada pela autora.

Quanto ao montante investido na área de meio ambiente, no período de 2004 e 2005, 11 empresas investiram em 2004 o valor de 0 a 1% do faturamento, repetindo isso no período de 2005. Da mesma forma, seis empresas investiram de 1 a 2% do faturamento em 2004 e 2005. Não houve investimentos maiores que 2% e nem aumento dos valores investidos de um ano para o outro; as empresas preferiram dar foco aos investimentos em aumento de capacidade, melhoria da produtividade e qualidade (figura 14).

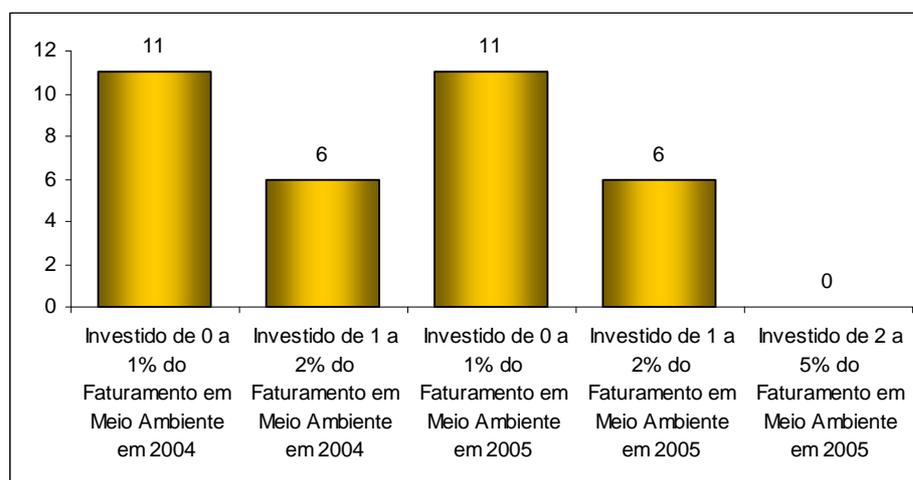


FIGURA 14 - Quanto os investimentos representam no faturamento da empresa

Fonte: elaborada pela autora.

Ainda quanto aos investimentos, foi questionado das entrevistadas quais os impactos dos investimentos ambientais na competitividade da empresa; as respostas estão apresentadas na tabela 20 a seguir.

TABELA 20 - Impacto dos investimentos ambientais na competitividade da empresa

Melhoria	Impacto		
	Baixo	Médio	Alto
Qualidade das emissões	1	1	7
Redução das multas	1	2	5
Adequação à legislação	1	2	5
Redução das reclamações	2	1	5
Imagem	3	1	5
Redução de desperdícios	-	5	4
Produtividade	2	3	4
Redução da quantidade dos resíduos sólidos	3	2	4
Redução de custos	3	2	4
Qualidade/ quantidade dos efluentes líquidos	1	1	4
Qualidade/ quantidade das emissões gasosas	1	2	3
Ambiência organizacional	2	3	2
Novos negócios	6	1	2

Fonte: elaborada pela autora.

A qualidade das emissões foi considerada com maior frequência e com maior impacto somente por duas empresas de fiação; as outras cinco empresas que estabeleceram este item são: tecelagem, malharia e fiação integrada com malharia ou tecelagem, reforçando desta forma a preocupação das empresas com o impacto ambiental gerado por elas.

Um segundo grupo considerado de maior impacto na competitividade está relacionado às partes interessadas, como órgãos de fiscalização, clientes e comunidade, que são: a redução das multas, a adequação à legislação, a redução de reclamações e a imagem da empresa. Considerando assim o investimento como ferramenta para neutralizar as pressões destas partes interessadas, não aproveitando as oportunidades de retorno.

Ainda de acordo com a tabela 20, com menor frequência foram definidos itens que sofrem impactos com o investimento ambiental, a redução de desperdícios, a produtividade, a redução da quantidade dos resíduos sólidos, a redução dos custos, a qualidade e a quantidade dos efluentes líquidos e emissões gasosas. Estas empresas já percebem com maior clareza os ganhos que podem ter com investimentos nesta área.

Na função gerencial **administração**, também foi questionada a existência de um programa de educação ambiental. A maioria das empresas ainda não possui programas de educação ambiental formalizado para seus funcionários, não

conseguindo desta forma desenvolver uma consciência ambiental na empresa e na sociedade em que está inserida.

Cinco empresas têm programas de conservação de água, energia, produtos químicos e outros, onde aproveitam também para inserir a educação ambiental. A preocupação destas empresas ainda é marcada com maior intensidade na questão econômica do que na questão ambiental. Por outro lado, duas empresas utilizam o programa 3R (Reciclar - Reduzir - Reutilizar), apresentando uma consciência ambiental mais desenvolvida na utilização dos recursos naturais e seus impactos.

Na função gerencial **produção e operação**, podemos entender como está dimensionado o SGA nas empresas entrevistadas. Três empresas são certificadas pelo SGA ISO 14001. Os fatores que levaram estas empresas a adotar a certificação foram em primeiro lugar o atendimento à legislação e em segundo lugar a competitividade em função do avanço dos concorrentes nessa área (figura 15).

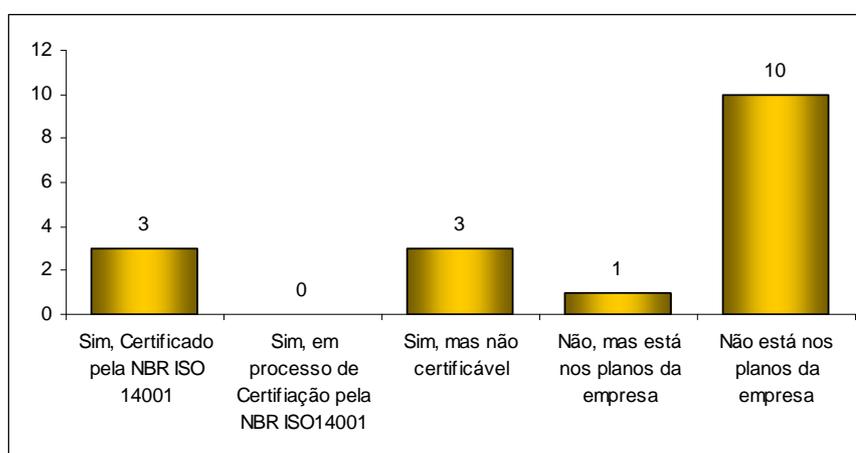


FIGURA 15 - Sistema de gestão ambiental

Fonte: elaborada pela autora.

Os maiores benefícios alcançados com a certificação foram o maior controle do processo, a redução de custos e a melhoria da imagem. Estas empresas passam por auditorias ambientais para análise e validação do seu sistema de gestão. Elas também mantêm uma sistemática de análise dos aspectos e impactos ambientais de forma contínua e estruturada.

Outras três empresas possuem um SGA implementado, porém, não certificável. Para estas empresas, os fatores que levaram a implementar um SGA foram, além do atendimento à legislação, a exigência dos clientes internacionais, a imagem da empresa e a exigência dos órgãos de financiamento. Os benefícios alcançados por estas empresas foram: o maior controle do processo e a melhoria da imagem. Somente uma destas empresas passa por auditorias ambientais para análise e validação do seu sistema de gestão. As três empresas também mantêm uma sistemática de análise dos aspectos e impactos ambientais dentro dos requisitos legais.

Está nos planos de uma empresa a implementação de um sistema de gestão. Ela já avalia os aspectos e impactos ambientais dentro dos requisitos legais, porém, não passa ainda por auditorias ambientais. Dez empresas não possuem planos para ter um SGA, cinco destas não avaliam os aspectos e impactos ambientais e quatro já passam por auditorias ambientais internas.

Ainda na função gerencial **produção e operação**, foram questionadas se as empresas realizam exigências ambientais contratuais aos seus fornecedores. Somente duas empresas, que possuem o SGA ISO 14001, realizam exigências ambientais contratuais, desdobrando sua responsabilidade ambiental para seus fornecedores. As outras 15 empresas não realizam nenhuma exigência contratual relacionada com as questões ambientais.

Relacionado aos riscos ambientais está o plano de atendimento a situações de emergência. Das empresas entrevistadas, três empresas certificadas pela norma ISO 14001 possuem um plano estruturado com simulações, garantido a segurança do seu desempenho. 11 empresas informaram que também possuem um plano, ainda não estruturado com simulações. Por outro lado, três empresas ainda não possuem nenhum plano de atendimento a situações de emergência. Estas empresas são de pequeno e médio porte.

Relacionando as respostas das empresas entrevistadas com a matriz das características da conduta ambiental, é possível através de uma análise de forças

identificar os perfis das condutas ambientais destas empresas, conforme demonstrado no quadro 10.

Funções Gerenciais	Conduta ambiental		
	Fraca	Intermediária	Forte
Administração			
Possui Política Ambiental	1 2 3 5 6 7 8 9 11 12 14 15 17	-	4 10 13 16
Conhece a legislação Ambiental relativa às suas atividades (médio, alto e muito alto)	1 2 5 11 12 17	3 6 8 14 16	4 7 9 10 13 15
Definição do Volume dos Investimentos Ambientais			
Projetos internos espontâneos	-	8 9 17	-
Objetivos e metas da empresa	-	-	4 5 10 13 15 16
Atendimento a legislação	1 2 3 6 7 11 12 14	-	-
Pessoa Responsável pelo Gerenciamento Ambiental da Empresa			
Sim, no setor de manutenção e utilidades	-	9 16	-
Em outro setor - Qualidade- Segurança	-	11 13	4 10 14
Distribuição em diversos setores ou não existe	1 2 3 5 6 7 8 12 15 17	-	-
% do Investimento Ambiental			
% do Faturamento em 2004	1 3 4 5 7 8 11 12 13 15 17	2 6 9 10 14 16	-
% do Faturamento em 2005	1 3 5 6 7 8 11 12 13 15 17	2 4 9 10 14 16	-
Treinamento e desenvolvimento			
Programa 3R	-	-	10 13
Programa de conservação de insumos	-	6 9 12 16	-
Informal ou não tem	1 2 3 4 5 7 8 11 14 15 17	-	-
Produção e Operação			
Possui Sistema de Gestão Ambiental	1 2 3 5 6 7 8 14 15 16 17	9 11 12	4 10 13
Realiza exigências contratuais a seus parceiros	1 2 3 4 5 6 7 8 9 11 12 14 15 16 17	-	10 13
Realiza auditorias ambientais	2 3 5 6 8 11 12 14 16	1 7 9 15 17	4 10 13
Estabelece indicadores de performance ambiental			
Padrão legal	-	5 11 13 15	-
Benchmarking (concorrente/ empresas do grupo)	-	-	4 9 10
Não possui	1 2 3 6 7 8 12 14 16 17	-	-
Plano de atendimento a emergências	1 6 12	2 3 5 7 8 9 11 14 15 16 17	4 10 13
Número de firmas	(12)	(2)	(3)
Empresas agrupadas	1 2 3 5 6 7 8 11 12 14 15 17	9 16	4 10 13

QUADRO 10 - Características das condutas ambientais por empresa

Fonte: elaborado pela autora a partir da pesquisa de campo.

A análise da conduta ambiental demonstra que três empresas possuem uma **conduta ambiental forte**. Estas empresas possuem um responsável para o gerenciamento ambiental, alocado em área definida em sua estrutura organizacional

para este fim. Seu sistema de gestão é certificado pela ISO 14001; desta forma, também possuem uma política ambiental onde existem compromissos para atender à legislação e à melhoria contínua de seus processos e prevenção da poluição.

Essas empresas possuem ainda um programa estruturado de treinamento ambiental voltado aos seus funcionários; em relação à análise da eficácia, os seus investimentos são definidos com base nos objetivos e metas, desdobrados de sua política ambiental. Elas também conhecem as legislações referentes às suas atividades e fazem o levantamento e a avaliação dos aspectos e dos impactos ambientais de suas atividades, atuando no processo e ou produto para minimizar a geração de resíduos.

As empresas com **conduta ambiental forte** também possuem programa de auditoria interna, ferramenta que ajuda na análise e melhoria do sistema. Possuem indicadores de performance ambiental que foram estabelecidos com base nos padrões legais e também em comparação com outras empresas e ou histórico de desempenho. Adotam padrões ambientais para a qualificação de seus fornecedores de bens e serviços, garantindo uma gestão mais eficiente nas questões ambientais.

Os ganhos financeiros destas empresas estão também atrelados à redução de perdas no processo, reduzindo custos, daí conseguindo alcançar uma vantagem competitiva através de uma atuação ambientalmente consciente e pró-ativa, com reconhecimento de sua imagem no mercado.

Na análise das condutas, também foram identificadas duas empresas que possuem conduta **ambiental intermediária**, em que o SGA ainda está amadurecendo, pois já possuem um responsável dentro da estrutura organizacional para tratar os assuntos ambientais; contudo, a área ainda não está bem definida. O SGA não é certificável, mas está em processo de melhorias. Existem compromissos formais estabelecidos na política ambiental em uma empresa e a importância da questão não está limitada ao atendimento à legislação ambiental; a outra empresa está se estruturado neste quesito.

Ambas conhecem a legislação ambiental e o acompanhamento da legislação é realizado de forma não sistematizada. Os investimentos já representam de 1 a 2% do faturamento e são definidos com base nos projetos gerados internamente de forma espontânea e já iniciados através de objetivos e metas da empresa. Estas empresas já percebem os ganhos financeiros, porém, estes ganhos estão atrelados ainda à redução do desperdício, relacionados aos insumos água e energia elétrica e à comercialização dos resíduos.

A redução de custo é um processo de amadurecimento do SGA. Estas empresas com **conduta ambiental intermediária** também avaliam os impactos ambientais de suas atividades e possuem um processo imaturo de auditorias ambientais. Os indicadores ambientais foram estabelecidos através dos padrões legais. Também possuem um plano de atendimento a emergências ainda voltado aos requisitos legais de forma não estruturado.

No resultado da pesquisa 12, empresas apresentaram **conduta ambiental fraca**. Elas não possuem em sua estrutura organizacional uma área responsável pela gestão ambiental e também não assumem compromissos formais de uma política ambiental, onde as questões ambientais nestas empresas estão limitadas ao atendimento aos condicionantes da licença de operação. Possuem conhecimento parcial da legislação ambiental da sua atividade, mas não têm dispositivos para o seu acompanhamento.

Os investimentos na área ambiental destas empresas representam de 0 a 1% do faturamento e são definidos para atender à legislação ambiental. Estas empresas também não investem em um programa de educação ambiental, reforçando o baixo compromisso com as questões ambientais. Não possuem um SGA estruturado e não avaliam os aspectos e impactos ambientais, pois não identificam os riscos ambientais de suas atividades. Também não adotam padrões ambientais aos fornecedores de bens e serviços e não identificam vantagens competitivas com a performance ambiental.

5.3 A conduta social

Na função gerencial **administração**, um indicador de conduta social é a existência de um “Código de Ética” escrito. Este código tem a mesma importância da política ambiental, porém, na dimensão social. Infelizmente só uma empresa diz possuí-lo.

Quando questionadas sobre a importância das questões sociais para a direção da empresa, duas empresas consideram-nas ser somente necessárias ao atendimento dos requisitos legais; uma empresa considera sem importância. 12 empresas descreveram que consideram-nas importante, ressaltando a preocupação com a comunidade, com seus funcionários e familiares e com as condições do ambiente do trabalho, reforçando a eficiência e a competitividade.

Quanto à existência de um responsável pelo gerenciamento de projetos sociais e em que setor o mesmo está alocado, nove empresas (figura 16), responderam que o seu responsável pelos projetos sociais está alocado no setor de recursos humanos, duas informaram que está na administração geral da empresa e uma empresa diz estar em outro setor; em outra empresa esta função está distribuída em vários setores.

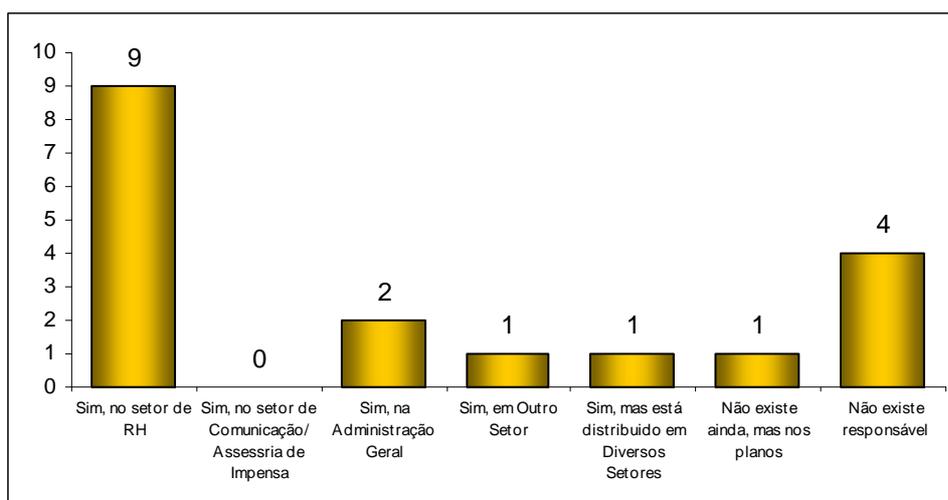


FIGURA 16 - Responsável pelo gerenciamento social

Fonte: elaborada pela autora.

O comprometimento da empresa com as questões sociais fica evidenciado da mesma forma que a ambiental, quando em sua estrutura

organizacional apresenta-se um responsável pelo trato destas questões. A definição de ter um responsável para gerenciar os projetos sociais está aparentemente associada ao grande e médio porte da empresa.

Ao ser questionado qual o nível gerencial mais alto em que são tratadas as questões sociais dentro da empresa, elas responderam que em uma empresa o nível mais alto é a presidência; em quatro empresas a diretoria é responsável pelas questões sociais, outras quatro empresas possuem um responsável na gerência e duas empresas no nível de coordenação. Duas empresas responderam que não possuem e quatro empresas não responderam a questão (figura 17).

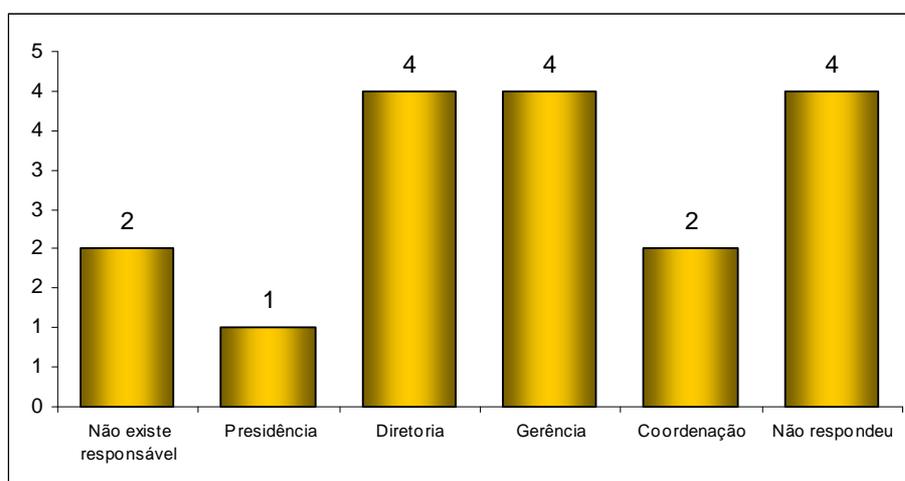


FIGURA 17 - Nível gerencial mais elevado para o tratamento das questões sociais
Fonte: elaborada pela autora.

Da mesma forma que o trato das questões ambientais, quanto maior o nível do responsável dentro da estrutura organizacional da empresa maior é a importância que a mesma dá às questões sociais.

Quanto à participação das empresas em projetos sociais, de acordo com a figura 18, cinco empresas responderam que não participam de nenhuma ação social. As outras responderam da seguinte forma: quatro empresas participam, mas não informaram os tipos de projetos; duas empresas participam de projetos sociais externos ligados à comunidade; quatro empresas afirmam que participam somente de projetos internos; uma empresa participa de projetos internos e externos com a comunidade e uma participa informalmente, ajudando em algumas ações isoladas.

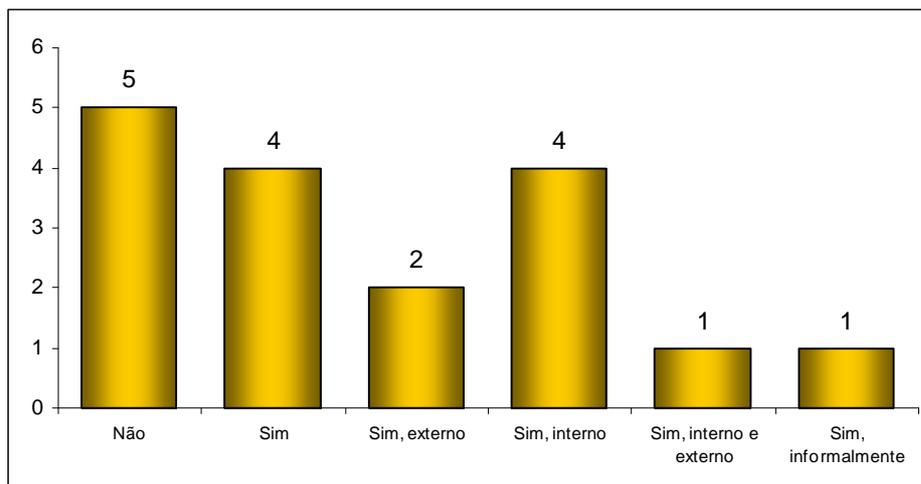


FIGURA 18 - Participação em projetos sociais

Fonte: elaborada pela autora.

Os projetos externos foram descritos como: programas de alfabetização, capacitação profissional, inclusão de deficientes físicos, projetos com adolescentes, incentivando os estudos e promovendo também a capacitação profissional destes e creches para crianças carentes das comunidades.

Os projetos internos foram descritos pelas empresas como: escola para filhos de funcionários, educação e ou supletivo para funcionários, semana da saúde, distribuição de alimentos e semana voltada à segurança, incentivos aos grêmios e instalação de um departamento médico. Algumas empresas ainda confundem benefícios com projetos internos, como cestas básicas e assistência médica.

TABELA 21 - Benefícios para a empresa na realização dos projetos sociais

Benefícios	Grau de Benefício		
	Baixo	Médio	Alto
Imagem	-	1	10
Produtividade	1	1	9
Ambiência organizacional	1	1	9
Redução das reclamações	3	1	4
Diminuição dos acidentes e doenças ocupacionais	2	4	4
Redução das multas	6	-	1
Novos negócios	7	1	1
Isonção fiscal	6	1	-

Fonte: elaborada pela autora.

A percepção dos benefícios ou retornos das realizações dos projetos sociais, considerados por 11 empresas das 17 entrevistadas, conforme a tabela 21, mostrou uma forte valorização da imagem da empresa, seguido por melhoria na

produtividade e na ambiência organizacional, onde a maioria das empresas é de grande porte.

Nem todos percebem algum impacto dos projetos sociais na competitividade da empresa, até por serem poucas as empresas que participam destes projetos. Somente três empresas consideraram que o projeto de educação, saúde e geração de emprego e renda é visto como fator de competitividade “levemente” positivo.

Ainda quanto à função gerencial **administração**, a conduta social requer o conhecimento da legislação trabalhista e previdenciária. Analisando as respostas, é possível se verificar como a regulamentação trabalhista e previdenciária está mais atuante na sociedade e também mais controlada pelo Estado; seis das empresas afirmam conhecer bem essas legislações e sete afirmam conhecê-las muitíssimo.

Foi questionado qual o principal motivo gerador do volume dos investimentos na área social em cada empresa. Nove empresas têm como principal motivo a adequação da empresa após notificação ou multas, demonstrando não haver um planejamento para os investimentos. Quatro empresas afirmam que o principal motivo está na pressão de seus clientes e uma empresa respondeu que o principal motivo é a pressão da comunidade (figura 19).

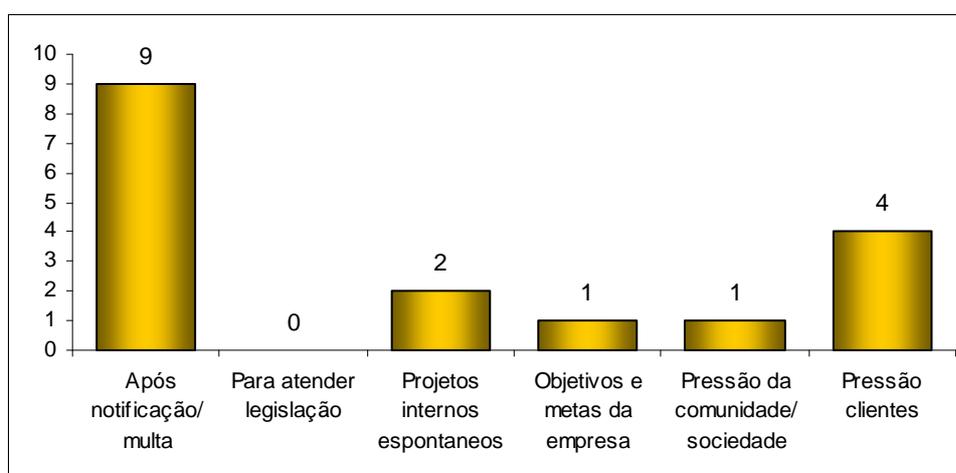


FIGURA 19 - Definição do volume dos investimentos na área social
Fonte: elaborada pela autora.

Já duas empresas responderam que o motivo para os investimentos está relacionado aos projetos gerados internamente de forma espontânea, ainda sem um planejamento baseado nos objetivos da empresa. Uma empresa afirma que é realizado com base nos objetivos e metas da empresa, desta forma com um planejamento estruturado.

Ainda relacionado aos investimentos, 12 empresas responderam que investiram na área social em 2004 o valor de 0 a 1% do seu faturamento, repetindo este valor no período de 2005. Três empresas investiram de 1 a 2% do faturamento em 2004 e quatro empresas investiram o mesmo valor em 2005. Não houve investimentos maiores que 2%. Os investimentos ainda estão mais direcionados ao aumento de capacidade e à melhoria da produtividade e também às questões ambientais, já que mais empresas investiram de 1 a 2% do seu faturamento nos dois anos questionados (figura 20).

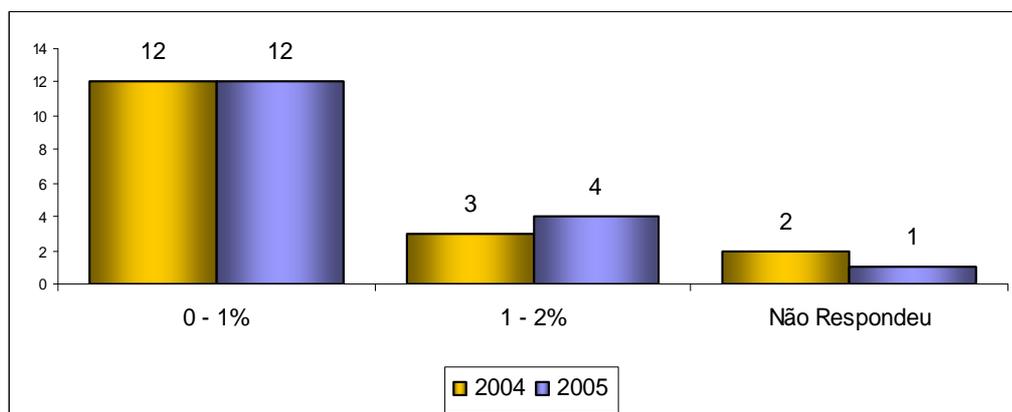


FIGURA 20 - Quanto os investimentos sociais representam no faturamento da empresa
Fonte: elaborada pela autora.

Os benefícios extras são condutas sociais internas, voltadas aos seus funcionários e dependentes. Esse é um diferencial das empresas que fica acima de sua função básica social de gerar emprego e cumprir as leis. A forma de identificar os benefícios mais usados foi através de uma questão de múltipla escolha que mostra os benefícios dados aos funcionários com maior frequência, de acordo com a figura 34.

O item outros foi descrito por oito empresas como cesta básica e por uma empresa como 5% em função da assiduidade. As empresas que concedem a

previdência privada e o 14º salários são somente empresas de grande porte. Já as que concedem participação nos resultados são de médio e grande porte. Para as outras concessões, não há diferenciação do porte.

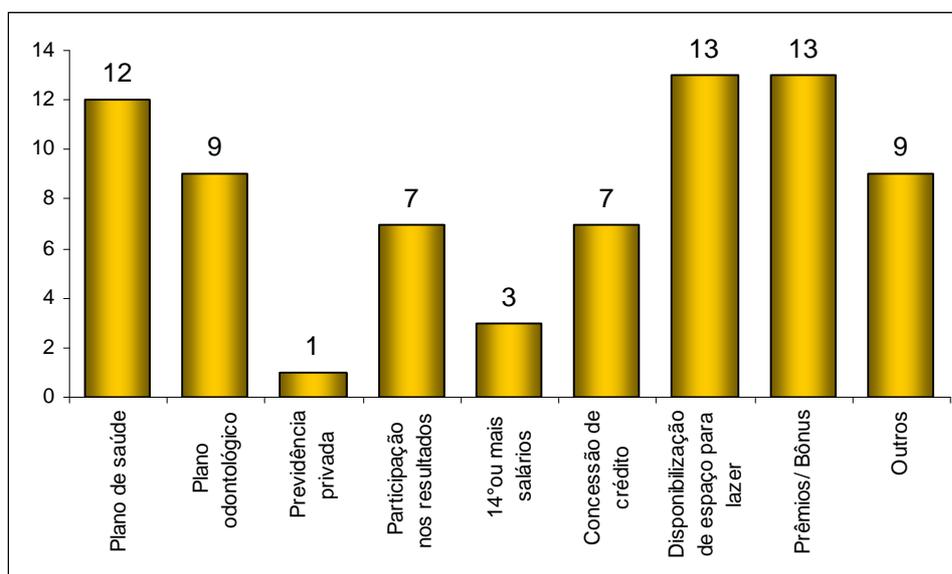


FIGURA 21 - Concessão de benefícios extras

Fonte: elaborada pela autora.

Na função gerencial **produção e operação**, foi-se questionado se a empresa realiza exigências sociais contratuais com seus parceiros, ao que somente duas empresas responderam que realizam. As outras 15 empresas não realizam nenhuma exigência contratual com seus fornecedores relacionada com as questões sociais. Infelizmente, a responsabilidade social ainda não está enraizada nas transações comerciais, em que crimes de trabalho escravo ou trabalho infantil continuam a existir em nossa sociedade.

Também foi questionado na função gerencial **produção e operação** se as empresas avaliam os riscos e perigos de saúde e segurança no trabalho, gerados pelas suas atividades. Todas as 17 responderam que sim e a avaliação é de responsabilidade do engenheiro de segurança em nove empresas e do técnico de segurança em sete empresas; em ambos os casos, com a participação do médico do trabalho, duas empresas não informaram de quem é a responsabilidade da avaliação. Este é um requisito legal que está fortemente ligado à atuação da fiscalização.

Dessa forma, relacionando as respostas das empresas entrevistadas com a matriz das características da conduta social, é possível através de uma análise de forças identificar os perfis das condutas sociais destas empresas, conforme demonstrado no quadro 11.

A análise da conduta social demonstra que oito empresas possuem uma **conduta social intermediária**, onde estas empresas ainda não possuem uma política ou um código de ética formalizado, mas começam a definir um responsável para o gerenciamento das questões sociais. Também conhecem a legislação trabalhista e previdenciária e já começam a realizar projetos que estão além da legislação, realizando algumas ações isoladas que beneficiam seus stakeholders internos e externos.

Os investimentos ainda na maioria das empresas representam de 0 a 1% do faturamento; algumas empresas já começam a investir na faixa de 1% a 2% nos projetos sociais e começam a ser definidos com base em projetos internos espontâneos, além do atendimento à legislação. Estas empresas **com conduta social intermediária** ainda não fazem exigências sociais aos seus fornecedores, mas já avaliam os riscos e perigos dentro dos requisitos legais e possuem um plano de atendimento a emergências ainda não estruturado. Estas empresas não publicam o balanço social e estão começando a identificar as vantagens competitivas com a questão social.

No resultado, nove empresas possuem uma **conduta ambiental fraca**, confirmando que elas não assumem compromissos formais com uma política social. Elas conhecem a legislação, mas não possuem instrumentos para acompanhá-la. Os investimentos sociais na maioria representam de 0 a 1% do faturamento, definido para atender às legislações vigentes. A importância da questão social está limitada ao atendimento à legislação, pois não fazem exigências sociais aos seus fornecedores. Elas não possuem também o balanço social e não identificam vantagens competitivas com a responsabilidade social.

Funções Gerenciais	Conduta social		
	Fraca	Intermediária	Forte
Administração			
Possui Código de ética	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16	-	17
Conhece a legislação trabalhista e previdenciária	-	-	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17
Nível gerencial para tratar as questões sociais	2 3 5 6 7 8 10 12 13 14	1 4 9 15	11
Definição do volume de investimentos			
Atender a legislação	2 3 4 5 6 8 13 15	-	-
Projetos internos espontâneos	-	1 7 9 10 14 17	-
Objetivos e metas da empresa	-	-	11 12 16
Responsável pelo Gerenciamento das questões sociais			
Sim, no setor de RH	-	-	5 7 9 10 12 13 14 16 17
Sim, administração geral	-	-	1 11
Em outro setor, distribuído entre os setores ou não existe	2 3 4 6 8 15	-	-
% do Investimento Social			
% faturamento em 2004	2 3 4 5 7 8 10 11 12 13 16 17	1 6 14	
% faturamento em 2005	2 3 4 5 7 8 10 11 12 13 15 17	1 6 14 16	
Participa de projetos sociais	1 2 3 4 5 8 12 13 14 15	6 7 9 17	10 11 16
Concessão de benefícios			
Plano de saúde	-	3 5 7 9 10 11 12 13 14 15 16 17	-
Plano odontológico	-	-	3 5 7 9 10 11 14 15 17
Previdência privada	-	-	7
Participação nos resultados	-	-	5 9 10 11 12 13 15
14° ou mais salários	-	-	9 10 16
Concessão de crédito	-	1 3 8 9 10 11 14	-
Disponibilização de espaço para lazer	1 3 4 5 7 9 10 11 13 14 15 16 17	-	-
Prêmios/ Bônus	-	1 2 3 4 6 7 9 10 11 13 14 16 17	-
Outros	6 7 8 9 11 12 13 16	3	-
Produção e Operação			
Exigências contratuais com seus parceiros	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 12 13 14 15 17	-	11 16
Avalia riscos e perigos	-	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17	-
Plano de atendimento a emergências	1 6	2 3 5 7 8 9 11 12 14 15 16 17	4 10 13
Número de firmas	(9)	(8)	
Empresas agrupadas	2 3 4 5 6 8 12 13 15	1 7 9 10 11 14 16 17	

QUADRO 11 - Características das condutas sociais por empresa

Fonte: elaborado a partir da pesquisa de campo.

5.4 Performance ambiental

Para poder manter o controle e acompanhar a evolução de um SGA, a empresa deve ter indicadores de performance ambiental. Em uma questão de múltipla escolha, as empresas apresentaram as seguintes respostas quando questionadas sobre sua performance (figura 22).

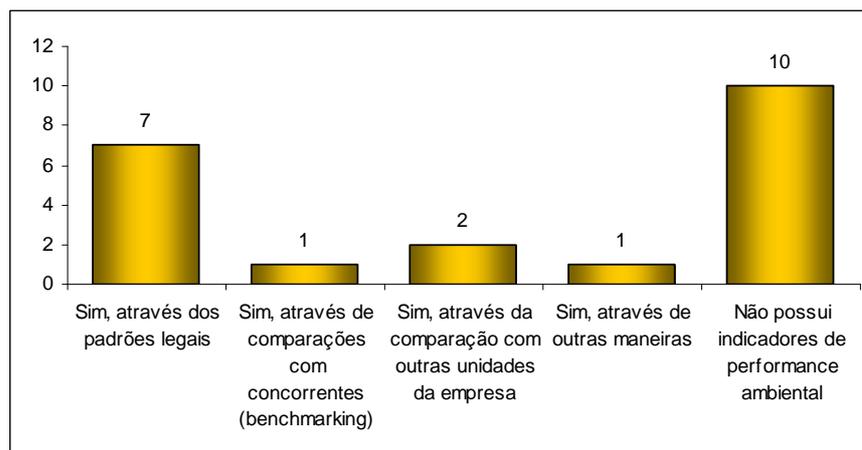


FIGURA 22 - Indicadores de performance ambiental

Fonte: elaborada pela autora.

Das entrevistadas, dez empresas informaram que não possuem indicadores de performance, já sete empresas os definem através dos padrões legais. Destas sete, além da definição pelos padrões legais, uma empresa também os define através de comparações com seus concorrentes e outras duas através de comparações com outras unidades produtivas de sua empresa. A falta de indicadores impossibilita a empresa de medir e acompanhar sua performance ambiental.

Para definir os indicadores, é necessário conhecer os impactos ambientais destas empresas. A tabela 22 mostra em uma questão de múltipla escolha as respostas das empresas indicando quais os maiores impactos ambientais de suas atividades.

TABELA 22 - Principais impactos ambientais das empresas pesquisadas

Item	Qtde
Carga orgânica dos efluentes líquidos	8
Ruído	7
Energia elétrica	6
Exaustão dos recursos hídricos	6
Contaminação do solo	3
Controle da qualidade da água	2
Efeito estufa	2
Exaustão dos recursos naturais	1
Chuva ácida	1
Micropó	1
Não existe	1
Não respondeu	3

Fonte: elaborada pela autora.

O principal impacto foi definido pelas entrevistadas como a preocupação com a qualidade de efluentes líquidos, principalmente com a carga orgânica, resultante dos processos de tingimento e de acabamento. Outra preocupação foi o nível do ruído, que pode gerar reclamações das vizinhanças e fiscalização de órgãos ambientais.

A preocupação com a energia elétrica está mais ligada ao seu impacto econômico; já a exaustão dos recursos hídricos demonstra uma preocupação ambiental. Em menor frequência, ficaram as preocupações quanto à contaminação do solo, controle de água, efeito estufa e outros.

Quando questionadas quais indicadores ambientais são analisados pelas empresas pesquisadas no compartimento, água, solo e recursos naturais, as entrevistadas responderam conforme a tabela 23.

No compartimento água, um número maior de entrevistadas respondeu que analisam a alcalinidade, mudança de pH e a temperatura da água, que são características do efluente que apresentam em função dos processos um pH alcalino e temperatura alta. Outro fator que contribui para uma maior frequência é o custo e a simplicidade para realizar estas análises como o uso de um termômetro e papel indicador. São características destes efluentes também a contaminação por carga orgânica e metais pesados, o que também justifica o controle destes parâmetros, até por questões de condicionante da licença ambiental.

TABELA 23 - Indicadores de performance ambiental

Compartimento ambiental	Item	Qtde
Água	Eutrofização e assoreamento	3
	Mudança do pH	9
	Contaminação por carga orgânica	9
	Contaminação por metais pesados	4
	Acidificação	6
	Contaminação por compostos orgânicos voláteis	6
	Temperatura	13
	Cloretos	8
	Alcalinidade	11
Solo	Quantidade de resíduos não perigosos gerados	6
	Quantidade de resíduos sólidos perigosos gerados	6
Recursos naturais	Consumo de energia elétrica	10
	Consumo de combustíveis	2
	Consumo de água	11
Não respondeu		4

Fonte: elaborada pela autora.

Quanto aos indicadores do compartimento solo, somente seis empresas afirmaram monitorar este indicador, não identificando quais os contaminantes. Os indicadores de consumo do compartimento recursos naturais também apresentaram maior número de respostas no que se refere ao consumo de água e energia elétrica. O maior número de empresas que monitora estes indicadores está mais preocupado com uma questão econômica do que com a exaustão propriamente dita dos recursos naturais.

5.5 Performance social

Da mesma forma que são necessários os indicadores para a performance ambiental, também os são necessários para a dimensão social. Em uma questão de múltipla escolha, as empresas apresentaram as seguintes respostas quando questionadas sobre a presença de indicadores de performance social.

Das entrevistadas, 12 empresas informaram que não possuem indicadores de performance, duas empresas definem através dos padrões legais. Já duas empresas definem através de comparações com seus concorrentes e uma empresa não respondeu. Não há praticamente a definição de indicadores pelas entrevistadas, o que impossibilita a empresa avaliar sua performance social.

5.6 Matriz de avaliação estratégica

A partir da identificação das pressões percebidas pelas empresas pesquisadas e com base nos perfis das condutas estabelecidas é possível identificar quais as estratégias adotadas por estas empresas através da matriz de avaliação estratégica social e ambiental representada na figura 23. O posicionamento estratégico é analisado em função da variação da percepção da pressão sobre a estrutura da indústria.



FIGURA 23 - Matriz de avaliação estratégica social e ambiental

Fonte: adaptada de Abreu 2007b.

5.6.1 Pressão ambiental fraca

Seis empresas de acordo com a figura 23 estão posicionadas perante a concorrência com uma **estratégia ambiental indiferente**, ou seja, não estão percebendo pressão na estrutura nem pelos órgãos de fiscalização nem pelas partes interessadas. Fora as duas pequenas empresas que são malharias, as outras são todas fiações de médio e grande porte, que têm menor impacto ambiental; desta forma, também estão estabelecendo ainda condutas ambientais fracas. Com

exceção de uma empresa, todas as outras atuam somente no mercado interno, em que as exigências ambientais também são menores. Nenhuma destas empresas possui indicadores de performance ambiental.

A matriz de avaliação estratégica também demonstra que uma única empresa está posicionada com uma **estratégia ambiental pró-ativa**. Esta empresa é de médio porte e exporta 20% da sua produção; mesmo em um ambiente considerado de baixa pressão, ela apresenta condutas fortes, o que inclui ter um sistema de gestão certificado pela norma ISO 14001.

Esta empresa já definiu indicadores de performance através de comparação com seus concorrentes. Ela também percebe as mudanças no mercado, identificando a presença da China e uma estagnação do mercado interno; desta forma, está se preparando para entrar em um ambiente cada vez mais competitivo, principalmente no exterior, onde a questão ambiental é mais exigida, podendo desta forma passar para a posição da estratégia preventiva.

5.6.2 Pressão ambiental intermediária

Seis empresas estão na **posição estratégica ambiental reativa**. Estas empresas percebem uma pressão ambiental na estrutura intermediária, ou melhor, já percebem uma maior pressão dos órgãos de fiscalização e já começam a perceber também as pressões das partes interessadas, porém, as condutas estabelecidas ainda são fracas. Quatro destas empresas são de médio porte, uma de pequeno porte e uma de grande porte, que também atende ao mercado externo. Quatro não possuem um SGA, duas possuem um sistema não certificado e ainda não estruturado. Estas empresas necessitam rever sua estratégia para um posicionamento mais competitivo perante seus concorrentes em relação às questões ambientais, pois não estão preparadas para eventuais choques que possam modificar as pressões, deixando estas empresas com um posicionamento estratégico irresponsável.

No **posicionamento estratégico ambiental acomodado**, ficaram duas empresas pertencendo à categoria de neutralidade. Estas empresas são de grande porte e atendem ao mercado externo, percebendo uma pressão intermediária e

respondem com as condutas da mesma intensidade; ainda não estabeleceram um SGA de forma estruturada, podendo estas empresas passar ao nível reativo, se não se adequarem o mais rápido possível. Uma destas empresas já possui indicadores de performance estabelecidos através dos padrões legais e a outra ainda não possui a definição destes indicadores. Estas duas empresas estão na mesma posição estratégica na dimensão social, demonstrando um equilíbrio entre as duas condutas.

5.6.3 Pressão ambiental forte

Duas empresas percebem uma pressão ambiental forte, principalmente das partes interessadas do mercado externo com exigências nas questões ambientais, onde as mesmas respondem da mesma forma, ficando posicionadas com uma **estratégia ambiental responsável**. Ambas são de grande porte, ficam estabelecidas no Ceará e atuam no mercado externo. Uma destas empresas ainda estabelece os indicadores de performance atendendo à legislação; a outra empresa estabelece em função de comparações com outras unidades de sua empresa. Estas empresas possuem um SGA certificado e auditado, apresentam condutas ambientais estruturadas e consolidadas, o que lhes garante uma posição no mercado de forma responsável e competitiva, com reconhecimento de seus concorrentes e clientes; desta forma estão preparadas para possíveis choques que possam intensificar as pressões percebidas na estrutura da indústria.

5.6.4 Pressão social fraca

Com a **posição estratégica social indiferente** se encontram duas empresas de médio porte, uma de pequeno porte, pertencentes ao mesmo estado, Pernambuco. Todas sentem baixa pressão social e correspondem com uma conduta baixa, atuando mais em questões legais. Duas destas empresas ocupam a mesma posição estratégica ambiental. Nenhuma possui indicadores de performance social.

Duas empresas estão posicionadas com a **estratégia social desafiadora**, ambas percebem a pressão na estrutura ainda de forma fraca, mas já estabelecem condutas intermediárias. Nenhuma das duas empresas possui indicadores de performance social. Uma das empresas é de pequeno porte e está localizada em uma região com uma concorrente de grande porte. As empresas que

estão situadas na mesma localização sentem a pressão na estrutura da indústria como intermediária, o que explica a adoção por esta empresa de condutas com este perfil.

A segunda empresa é de médio porte e percebe as pressões sociais na estrutura da indústria como fracas. Todas as empresas que estão localizadas no mesmo estado, Ceará, sentem uma pressão social intermediária, o que explica a adoção de condutas intermediárias por esta empresa, mas não esclarece o seu posicionamento. Isso demonstra uma necessidade de revisão por parte desta empresa quanto ao entendimento das pressões pelas partes interessadas.

5.6.5 Pressão social intermediária

Seis empresas também estão **posicionadas na estratégia social reativa**; percebem com mais intensidade as pressões dos órgãos de fiscalização e já começam a perceber as pressões das partes interessadas, mas ainda reagem com o estabelecimento de condutas fracas. Estas empresas necessitam também reavaliar suas condutas nesta dimensão em função de sua concorrência. Uma das empresas já possui indicadores de performance social, as outras não iniciaram sua estruturação.

Encontram-se neste **posicionamento estratégico social acomodado** seis empresas. Estas empresas sentem pressões dos órgãos de fiscalização, mas não das partes interessadas referentes às questões sociais; só uma é de médio porte, todas as outras são de grande porte. Estão começando a ampliar seus projetos sociais, mas o seu forte está nas concessões de benefícios aos seus funcionários. Aparentemente estão estáveis quanto a sua estratégia; duas destas empresas informaram que possuem indicadores de performance social.

6 CONCLUSÃO

A utilização do modelo ECP-Triplo contribui para que as empresas avaliem, de forma simplificada, o seu posicionamento estratégico e definam que condutas devem ser tomadas para mantê-las inovadoras e, portanto, aptas a competirem em qualquer mercado.

Cada empresa percebe de forma diferente as pressões na estrutura da indústria em função das condutas adotadas por elas. Isso demonstra de forma clara a presença do feedback apresentado no modelo ECP-Triplo.

Para ampliar a competitividade da indústria têxtil, em um ambiente dinâmico, as empresas têm que estar comprometidas com um desenvolvimento sustentável e necessitam possuir estratégias bem definidas em relação aos aspectos ambientais e sociais do seu negócio e entender de forma consciente suas implicações em todo o processo da cadeia.

Desta forma, esta conclusão aborda o atendimento dos objetivos propostos em relação aos resultados alcançados; a contribuição científica deste estudo; as limitações da pesquisa e sugestões para novos trabalhos.

6.1 Atendimento aos objetivos propostos

O cumprimento do objetivo geral do trabalho determina o atendimento aos objetivos específicos. O quadro 12 alinha os objetivos propostos com a síntese dos resultados alcançados na pesquisa.

Objetivos	Resultados
- Identificar os elementos de pressão na estrutura da indústria têxtil.	- As pressões são exercidas pelos órgãos de fiscalização, pelos acionistas, clientes do mercado interno e externo, comunidade, organizações governamentais e agentes financiadores. - Empresas e grupos de empresas percebem a intensidade destas forças de forma diferente, tanto na ambiental como na social.

<p>- Analisar as condutas, ambiental e social da indústria têxtil.</p>	<p>- Somente três empresas que são certificadas pela ISO 14001 adotam condutas ambientais fortes, duas empresas adotam condutas intermediárias e 12 empresas adotam condutas fracas.</p> <p>- Nove empresas adotam uma conduta social fraca e oito empresas adotam uma conduta intermediária, atendendo mais aos requisitos legais.</p>
<p>- Utilizar a matriz de posicionamento estratégico para analisar a tipologia das estratégias adotada pela indústria têxtil.</p>	<p>- A matriz identificou a presença de cinco posicionamentos estratégicos ambientais e quatro posicionamentos estratégicos sociais utilizados pela indústria têxtil do Nordeste.</p> <p>- Na dimensão ambiental as empresas estão mais concentradas no posicionamento estratégico indiferente e reativo.</p> <p>- Na dimensão social as empresas estão concentradas no posicionamento estratégico acomodado e reativo.</p> <p>- Há uma necessidade de revisão por parte das empresas quanto a sua posição estratégica reativa, com risco de passar a ser irresponsável se houver modificação na pressão da estrutura.</p>

QUADRO 12 - Relação entre os objetivos propostos e os resultados alcançados.

Fonte: elaborado pela autora.

Ao cumprir os objetivos específicos, foi possível cumprir igualmente o objetivo geral em avaliar a estratégia ambiental e social do setor têxtil do Nordeste, identificando a dinâmica dessa indústria, com base em sua reação frente às pressões na estrutura da indústria.

6.2 Contribuição

O uso do modelo ECP-Triplo para análise da indústria têxtil do Nordeste demonstrou no posicionamento estratégico a existência de agrupamentos de empresas definidos pela região, elos da cadeia, porte e atendimento ao mercado interno e externo, que apresentaram alguns comportamentos semelhantes, tanto na percepção da pressão como no estabelecimento das condutas.

A pesquisa também demonstrou que existem seis empresas na posição estratégica reativa, tanto na dimensão social como ambiental. Estas empresas estão em uma situação de risco quanto a possíveis choques na estrutura da indústria, como mudanças nas legislações ambientais e trabalhistas, um acidente ambiental e outros fatores que possam contribuir para a elevação das pressões, como as exigências das comunidades, das ONG's e de novos clientes, provocando a saída destas empresas de uma posição reativa para uma posição irresponsável. Existe um risco maior na questão ambiental, onde a sociedade está cada vez mais preocupada com a preservação dos seus recursos.

As empresas reativas, diferente das empresas que estão em uma posição responsável, ainda não conseguiram identificar as vantagens competitivas que estas condutas podem gerar, como redução de custos, maior controle dos processos e melhoria da ambiência organizacional e da imagem.

Já as empresas responsáveis estão preparadas a possíveis choques e são líderes em inovação, como também possuidoras de excelente imagem junto à comunidade; possuem SGA e responsabilidade social certificados, conseguem identificar as vantagens competitivas nas reduções de custo, eficiência dos processos e melhoria da ambiência organizacional. São reconhecidas pelos seus concorrentes e clientes como uma empresa ambiental e social correta. Esta é a posição mais sustentável e estratégica.

6.3 Limitações

- A dificuldade de acesso às empresas para conseguir sua participação na pesquisa foi um dos itens que restringiu o número de empresas pesquisadas, pois a intervenção do sindicato das indústrias têxteis dos Estados da Paraíba, Rio Grande do Norte, Pernambuco não foi tão marcantes como o sindicato do Ceará.

- A restrição financeira do projeto só possibilitou a pesquisa em quatro Estados do Nordeste - Ceará, Pernambuco, Paraíba e Rio Grande do Norte, ficando de fora o pólo têxtil da Bahia.

- O estudo é pontual, o que reflete as condutas estabelecidas e as pressões percebidas pelos entrevistados no momento da pesquisa.

- A complexidade do questionário exigiu um grande conhecimento de várias áreas da empresa pelo entrevistado.

6.4 Sugestões

- Ampliar esse estudo para outras regiões, como o Sul do país, para identificar se existem grandes diferenças regionais quanto aos posicionamentos estratégicos.

- Ampliar este estudo para outros setores.

- Fazer uma avaliação do posicionamento estratégico em conjunto com a performance, para facilitar a análise da estratégia adotada pela empresa, podendo ser representado graficamente segundo Librelotto (2005), por um cubo, onde se permite identificar os resultados das condutas estabelecidas frente à pressão percebida pela empresa.

REFERÊNCIAS

ABREU, M. C. S. **Modelo de avaliação da estratégia ambiental**: uma ferramenta para a tomada de decisão, 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

ABREU, M. C. S., et al. **Efeito da conduta social sobre a performance econômica dentro do modelo ECP – Triplo**: Evidências da Indústria Têxtil Brasileira. Artigo publicado no IX SIMPOI – Anais do IX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. SIMPOI 2006 – FGV – EAESP.

ABREU, M. C. S. et al. **Perfis Estratégicos da Conduta Social e Ambiental**: Estudos na Indústria Têxtil Nordestina, Revista Gestão & Produção; UFSCAR, 2007a, no prelo.

ABREU, M. C. S. et al. **Environmental strategies and stakeholder management in brazilian textile and steel industries**. 14ª conferência anual EUROMA, Ankara: Turquia, 2007b, no prelo

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **Responsabilidade social - sistema da gestão – requisitos**: NBR 16001. Rio de Janeiro: ABNT, dez. 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **Sistemas da gestão ambiental – requisitos com orientações para uso**: NBR ISO 14001. Rio de Janeiro: ABNT, jan. 2005.

BARBOSA, M. Z. **Algodão**: presença chinesa no mercado mundial. Instituto de Economia Agrícola: 17/05/06. Disponível em: <http://www.iea.sp.gov.br/out/verTexto.php?codTexto=5749>> Acesso em 29/12/2006.

BNB. **Competitividade da indústria têxtil do nordeste**. Escritório técnico de estudos econômicos do Nordeste – ETENE. Fortaleza, 1997.

CAMPOS, M. J. C.; MOUTINHO, L. M. G.; CAMPOS; L. H. R. **Reestruturação produtiva e qualidade do emprego formal indústria têxtil**: um estudo comparativo entre as regiões Nordeste Sul, Artigo apresentado no III Encontro regional de estudos do trabalho – ABET pelo Instituto de economia - UFRJ, Recife, 22 a 24 de nov. 2006 Disponível em: <<http://www.race.nuca.ie.ufrj.br/abet/3reg/34.DOC>> Acesso em 20 jul. 2007

CASTRO JR, O. V. **Aplicação do modelo Estrutura-Conduto-Performance Ambiental a uma empresa do setor têxtil**. Monografia (Especialização em Administração da Qualidade), Faculdade de Economia, Administração, Atuaria e Contabilidade (FEEAC) – UFC, Fortaleza: 2003

CAVALCANTE, A. L.; **O impacto da abertura comercial sobre a competitividade da indústria têxtil da região Nordeste**. Dissertação de mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal do Ceará – CAEN/UFC. Fortaleza, 2002.

FORMENTINI, M. **A percepção dos stakeholders sobre a responsabilidade social e a sua contribuição para a imagem empresarial: um estudo de caso na John Deere Brasil Ltda – Horizontina, RS**. Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação Stricto-Senso em Desenvolvimento, Gestão e Organizações, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI, para a obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania – Ijuí (RS). 18 de junho de 2004.

GARCIA, O. L. (Departamento de Economia da UFRN). **Estudo da competitividade da indústria brasileira** - competitividade da indústria têxtil. Comissão de Coordenação: COUTINHO, Luciano G. (IE/UNICAMP); FERRAZ, João Carlos (IEI/UFRJ); SANTOS, Abílio dos (FDC); VEIGA, Pedro da Motta (FUNCEX). Nota Técnica Setorial do Complexo Têxtil - Fundação Economia de Campinas – FECAMP. Campinas, 1993.

GORINI, A. P. F. **Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: estruturação e perspectivas**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 12, p. 17-50, set. 2000.

IEL – Instituto Euvaldo Lodi. SEBRAE Nacional Confederação Nacional da Agricultura. **Análise da eficiência econômica e da competitividade da cadeia têxtil brasileira**/ IEL, CNA e SEBRAE. – Brasília, D. F.: IEL, 2000. 483p.

IEMI - Instituto de Estudos e Marketing Industrial. **Relatório setorial da indústria têxtil brasileira**. São Paulo, v.6, nº6, p.172, jul. 2006.

JARDIM, L. **Planeta China – EUA**. Revista Veja, Reportagem especial. Editora Abril, edição 1.968, ano 39, nº. 31, p. 154 – 159, 9 ago. 2006.

KARAN, R. **De olho nos amarelos: com o fim de acordos internacionais, indústria têxtil brasileira se preocupa com os chineses**. Forbes Brasil, ed. 109, 25/04/2005. Disponível em: <<http://forbesbrasil.uol.com.br/edicoes/109/artigo7392-1.asp>>. Acesso em: 29 de dez. 2006.

LAHÓZ, A. **A China vai conquistar o mundo**. E sua empresa está na mira. Exame, n. 9, 11/05/05, 20-26p.

LIBRELOTTO, L. I.. **Modelo para avaliação da sustentabilidade na construção civil nas dimensões econômica, social e ambiental (ESA): aplicação no setor de edificações**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEP-UFSC). Florianópolis, 2005. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?6192>>. Acesso em 12 mai. 2007.

MC WILLIAMS, A.; SMART, D.L. **Efficiency v. structure-conduct-performance: implications for strategy research and practice.** Journal of management, 1993, vol.19. nº 1, p. 63-78.

MARKOSKI, A. **Forma organizacional em rede nas indústrias de confecções de Sarandi.** Dissertação de mestrado apresentada ao programa de pós-graduação em administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de mestre em administração– UFRGS / PPGA, Porto Alegre 2000.

MARQUES, F. S. **Compras públicas no Brasil e EUA: análise da concorrência segundo o paradigma estrutura-conduta-desempenho.** Brasília: ESAF, 2005. 80p. Monografia premiada em 3º lugar no X Prêmio Tesouro Nacional – 2005, Tópicos especiais de finanças públicas, Brasília (DF). Disponível em: <http://www.tesouro.fazenda.gov.br/Premio_TN/XPremio/financas/3tefpXPTN/resumo.htm>. Acesso em: 12 de jan. de 2007.

MONTEIRO F^a. D. C.; CORRÊA, A. **BNDES 50 anos - histórias setoriais: o complexo têxtil.** 12/2002. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro_setorial/setorial11.pdf>. Acessado em: 11 de maio. 2006.

MONTEIRO NETO, A. **Empresa verde, balanço azul.** Análise Gestão Ambiental, anuário 2007, 20-23p

OLIVEIRA, M. H.; MEDEIROS, L. A. **Investimentos necessários para a modernização do setor têxtil.** BNDES, Setorial, nº. 3. mar. 1996 Disponível em:<<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/Bnset/bs3inves.pdf>>. Acesso em 23 ago. 2006.

OLIVEIRA, M. H. **Análise conjuntural do setor têxtil.** BNDES, Informe Setorial, nº. 14. nov. 1995.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M.E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** 13ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PROCHNIK, V. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio.** Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Economia. Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia (UNICAMP-IE-NEIT). Cadeia têxtil e confecções. Nota técnica final. Campinas, dezembro de 2002.

QUEIROZ, M. **Gestão ambiental com foco na sustentabilidade.** Banas Qualidade, n. 181, ano XVI jun, 2007,26-37p.

RODRÍGUEZ, M.A.; RICART, J.E. **Modelo de posicionamiento estratégico medioambiental**: desarrollo, validacion y uso. Documento de investigacion nº 364, abril, 1998, división de investigación IESE, Univerdad de Navarra, Barcelona.

ROMERO, L. L.; et al. Malharias. BNDES, Relatos Setoriais, 1994. Disponível em:<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/malharia.pdf> acesso em 20 jul 2007.

SCHERER, F. M.; ROSS, D. **Industrial market struture and economic performance**. 3ª ed. Boston: Houghton Mifflin,1990.

SCHROEDER, J. T., SCHROEDER, I. **Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades**. RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, Art.1, jan.jun/ 2004.

SILVA, A. **A organização do trabalho na indústria do vestuário**: uma proposta para o setor da costura. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de produção – UFSC. Florianópolis, 2002.

STEIN, S. j. **Origens e evolução da indústria têxtil no Brasil – 1850/1950**. 1º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1979.

UNE, M., PHOCHNICK, V. **Identificação de cadeias produtivas na cadeia têxtil nordestina**. In: HAGUENAUER, L. PROCHNICK, V. **Identificação de cadeias produtivas e oportunidades de investimentos no Nordeste**. Fortaleza: Banco do Nordeste, 2000.

ANEXOS

ANEXO A - Instrumento de coleta de dados

		
Instrumento de Coleta de Dados		

Este questionário compõe um instrumento de pesquisa patrocinado pelo CNPq com o **objetivo de identificar elementos chave para ampliar a competitividade no mercado global do setor Têxtil no Nordeste**, através do aprofundamento do estudo do modelo de Avaliação da Estratégia Tripla, denominado ECP-Triplo (Estrutura – Conduta – Performance - Triplo), que tem por base a existência de três dimensões de performance econômica, social e ambiental.

A pesquisa tem **caráter científico e tecnológico**, onde todas as informações terão garantia plena do Mestrado Profissional em Controladoria da Universidade Federal do Ceará, quanto a **Confidencialidade Total**, sendo utilizadas apenas para a finalidade do Projeto de Pesquisa: “O uso do modelo de avaliação da estratégia tripla como mecanismo de estudo das vantagens competitivas”.

Solicitamos, portanto, que as respostas aqui prestadas sejam fornecidas por um dirigente da empresa que esteja credenciado para prestar informações precisas. O êxito deste levantamento e do posterior Relatório de Competitividade do Setor Têxtil depende da veracidade dos dados coletados nas empresas consultadas.

Data:	/	/	2006	Horário de Início:		Horário de Término:	
Empresa:							
Endereço							
Contato na empresa:							
Cargo/Função:							
Telefone:		Fax:		e-mail			

I - Dados sobre a Empresa

Razão social:							
Ano de início das operações		Número de empregados:					
Produção:	2004		2005				
Capacidade		Número de unidades fabris					

	Produto	Participação no faturamento (%)
Principal		
Substitutos		

Principais Clientes	Produtos	Localização		
		Cidade	UF	País

1. Qual o mercado que a empresa atua? Qual percentual da produção é dedicado ao mercado Nacional e ao Internacional? A empresa conseguiu exportar além das cotas?

2. O mercado está em expansão? Quais são as tendências do Mercado?

3. Qual a influência exercida pela China e tigres asiáticos no Mercado?

Principais Fornecedores	Insumos	Localização		
		Cidade	UF	País

Principais Empresas Concorrentes	Produtos	Localização		
		Cidade	UF	País

II – Estrutura de Mercado

Neste item buscamos posicionar a empresa no cenário Macroeconômico nacional e internacional.

4. Qual o papel da empresa na cadeia têxtil? A empresa está integrada para frente ou para trás?

5. Existe exercício do poder de barganha dos fornecedores? E dos clientes? Como isso é feito?

6. Quais as principais barreiras existentes para a entrada de novos concorrentes? Estabelecer um ranking de prioridade.

- () Existência de vantagens absolutas de custos a favor das empresas estabelecidas
- () Existência de preferências dos consumidores pelos produtos das empresas estabelecidas
- () Existência de estruturas de custos com significativas economias de escala
- () Existência de elevados requerimentos de capital inicial
- () Políticas públicas não favoráveis à atividade

7. Quais as principais vantagens competitivas da empresa em relação aos concorrentes nacionais e internacionais?

Características	Entraves				
	Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Muitíssimo
Baixo custo da Mão de Obra					
Boa imagem no mercado					
Experiência no setor					
Baixos preços no mercado internacional					
Incentivos governamentais					
Boa Infra-estrutura para exportação					
Qualidade diferenciada do produto					
Baixo custo de produção					

8. Quais são os maiores entraves para a competitividade da indústria têxtil nos mercados nacional e internacional?

Características	Entraves				
	Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Muitíssimo
Custo elevado do algodão					
Custo elevado da energia elétrica					
Logística inadequada de distribuição do produto					
Juros altos					
Concorrência asiática					
Grande número de concorrentes no mercado interno					
Custo elevado dos insumos					
Baixa qualidade do produto					
Baixa qualificação da Mão de Obra					
Baixos preços do mercado internacional					
Logística inadequada de suprimento do produto					
Carga tributária elevada					
Burocracia na exportação					

III – Conduta Econômica

Nesse item será analisado o gerenciamento da empresa, permitindo entender os elementos que compõem sua conduta econômica.

III. 1 – Administração Geral

9. De que forma as partes interessadas influem na definição estratégica da empresa?

Partes Interessadas	Influência nas Decisões Estratégicas				
	Muito Pouco	Pouco	Médio	Muito	Muitíssimo
Acionistas					
Clientes do mercado interno					
Clientes do mercado externo					
Organizações governamentais (governo, prefeitura, órgãos de fiscalização)					
Comunidade					
Agentes financiadores					
ONG's					

10. Já ocorreu mudança na capacidade produtiva nos últimos cinco anos?

() Sim () Não

11. De que forma?

- () Expansão
 () Aquisição
 () Fusão
 () Contração
 () Diversificação

12. Quanto foi investido na própria empresa (modernização e aquisição de equipamentos, expansão da produção)?

Montante investido	2004	2005
0 – R\$ 100 mil		
R\$ 100 mil – R\$ 500 mil		
R\$ 500 mil – R\$ 1 milhão		
R\$ 1 milhão – R\$ 2 milhões		
> R\$ 2 milhões		

13. Quais as áreas prioritárias para investimentos?

Área de Aplicação dos Recursos	Grau de Prioridade para Investimentos				
	Muito Pouco	Pouca	Média	Muita	Muitíssima
Atualização tecnológica					
Pesquisa & Desenvolvimento					
Investimento em Capacidade					
Capacitação de pessoal					
Certificações (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000)					
Marketing e propaganda					
Amortizações					
Aquisição / Fusões					
Compra de Ações					

14. A empresa possui uma política da qualidade escrita?

Sim Não

15. A empresa é certificada pela ISO 9001?

Sim Não

8- Quais os compromissos definidos nesta política?

III. 4 - Administração Recursos Humanos

16. Existe um programa de desenvolvimento profissional na empresa?

Sim Não

17. De que forma é o programa de desenvolvimento profissional é realizado?

- Informalmente
 Formalmente, pelos funcionários da empresa
 Utilização de telecurso 1º e 2º graus
 Contratação de Instituições Especializadas
 Levantamento das necessidades de treinamento, e elaboração de plano de desenvolvimento individual

18. Qual o impacto do treinamento dos funcionários para sua empresa?

Ações	Impacto do Treinamento de Funcionários				
	Muito Pouco	Pouco	Médio	Muito	Muitíssimo
Maior produtividade					
Melhoria da ambiência organizacional					
Melhoria da imagem					
Menor número de acidentes/ doenças ocupacionais					
Melhoria na comunicação					

III. 5 – Pesquisa & Desenvolvimento

19. Existe pesquisa para desenvolvimento de produtos e processos?

Sim Não

20. De que forma é são realizadas as pesquisas?

- Internamente
 Parceria com os clientes
 Parceria informal com instituições de pesquisa/ Universidade
 Contratos com as Instituições de pesquisa/ Universidade
 No centro de pesquisa da empresa

21. Que tipo de pesquisa é desenvolvida na empresa?

- () Diferenciação do produto
 () Selo verde para o produto
 () Reaproveitamento de resíduos
 () Redução de custos operacionais
 () Reaproveitamento de água
 () Minimizar os impactos ambientais do processo produtivo
 ()
 Outros _____

III. 7 – Produção & Operação

22. Quais as dificuldades de acesso/aquisição de matérias-primas e insumos na sua empresa?

Dificuldades	Grau de Dificuldade				
	Muito Pouco	Pouco	Médio	Muito	Muitíssimo
Custo do frete					
Custo de armazenagem					
Infra-estrutura das estradas					
Barreiras tributárias					
Altas taxas de juros/ Variação cambial					
Burocracia na importação					
Barreiras comerciais (OMC)					

23. Qual o grau de controle da qualidade na sua empresa?

Itens de Controle	Grau de Controle da Qualidade				
	Muito Pouco	Pouco	Médio	Muito	Muitíssimo
Produto final					
Matéria-prima					
Resíduos sólidos					
Efluentes líquidos					
Energia Elétrica					
Água					
Insumos					
Emissões atmosféricas					
Ruídos					
Energéticos (GLP, Biomassa, Óleo BPF)					

24. Qual o grau de importância do Sistema de Gestão da Qualidade para a empresa?

Motivos	Grau de Importância				
	Muito Pouco	Pouco	Médio	Muito	Muitíssimo
Atendimento à Legislação					
Exigência da matriz					
Exigência dos clientes internacionais					
Exigência dos clientes nacionais					
Preocupação com a imagem da empresa no mercado					
Exigência dos órgãos de financiamento (bancos, agências de fomento)					
Avanço dos concorrentes					

25. Quais os benefícios do Sistema de Gestão da Qualidade para a empresa?

Benefícios	Benefícios do SGQ				
	Muito Pouco	Pouco	Médio	Muito	Muitíssimo
Maior controle do processo					
Padronização dos processos					
Redução de custo					
Melhoria da comunicação					
Maior Produtividade					
Melhoria da imagem					
Melhoria do clima organizacional					
Aumento das vendas no mercado externo					
Aumento das vendas no mercado interno					

26. Quais as dificuldades na distribuição do produto?

Dificuldades	Impacto				
	Muito Pouco	Pouco	Médio	Muito	Muitíssimo
Infra-estrutura das estradas					
Variação cambial					
Custo de armazenagem					
Custo do frete					
Taxa de Juros					
Barreiras tributárias					
Infra-estrutura dos portos					
Burocracia na exportação					
Barreiras comerciais (OMC)					

III. 8 – Marketing

27. Qual o grau de exigência dos clientes?

Exigência dos Clientes	Grau de Exigência				
	Muito Pouco	Pouca	Média	Muita	Muitíssima
Preço					
Cumprimento dos prazos de entrega					
Qualidade do produto					
ISO 9001					
ISO 14001					
Publicação de Balanço Social					
Selo verde					

28. Qual o impacto das reclamações dos clientes nas vendas?

Itens de reclamações	Impacto				
	Muito Pouco	Pouca	Média	Muita	Muitíssima
Entrega					
Qualidade					
Preço					
Prazo de pagamento					

IV – Condutas Ambiental e Social

Nesse item será analisado o gerenciamento da empresa, permitindo entender os elementos que compõem suas condutas ambientais e sociais.

IV. 1 – Administração Geral

29. A empresa tem uma pessoa responsável pelo gerenciamento ambiental?

- () Sim, no setor de meio ambiente
 () Sim, no setor de manutenção/utilidades
 () Sim, em outro setor.

Especificar: _____

- () Sim, mas está distribuído em diversos setores. Quais?

- () Não existe esse responsável ainda, mas está nos planos da empresa a designação de um responsável pelo gerenciamento ambiental
 () Não existe esse responsável

30. Qual o nível gerencial mais elevado para o trato das questões ambientais e sociais?

Ambiental	Social
() Sim	() Sim
() Presidência	() Presidência
() Diretoria	() Diretoria
() Gerência	() Gerência
() Coordenação	() Coordenação
() Operacional	() Operacional
() Não	() Não

31. A empresa possui uma política ambiental escrita?

- () Sim () Não

32. Quais os compromissos assumidos na política ambiental?

33. Qual a importância das questões ambientais para a direção da empresa?

34. Qual o impacto dos investimentos ambientais na competitividade?

Melhorias	Impacto				
	Muito Pouco	Pouco	Médio	Muito	Muitíssimo
Adequação à legislação					
Redução de desperdícios					
Redução de custos					
Redução das multas					
Redução das reclamações					
Qualidade das emissões					
Novos negócios					
Qualidade/ quantidade dos efluentes líquidos					
Qualidade/ quantidade das emissões gasosas					
Redução da quantidade dos resíduos sólidos					
Produtividade					
Imagem					
Ambiência organizacional					

35. A empresa possui um código de ética?

() Sim () Não

36. Quais os compromissos assumidos neste código?

37. Qual a importância das questões sociais para a direção da empresa?

38. A empresa participa em projetos sociais? Quais?

39. A empresa tem uma pessoa responsável pelo gerenciamento de projetos sociais?

() Sim, no setor de RH

() Sim, no setor de comunicação/assessoria de imprensa

() Sim, na administração geral

() Sim, em outro

setor. Especificar _____

() Sim, mas está distribuído em diversos setores.

Quais? _____

() Não existe esse responsável ainda, mas está nos planos da empresa a designação de um responsável pelo gerenciamento ambiental

() Não existe esse responsável

40. Qual o impacto dos projetos sociais na competitividade da empresa?

Programa/ Projeto	Impacto na Competitividade				
	Muito Pouco	Pouco	Médio	Muito	Muitíssimo
Educação					
Saúde					
Esporte e lazer					
Segurança					
Geração de emprego e renda					
Inclusão digital					
Infra-estrutura da comunidade					

41. Quais os benefícios para a empresa da realização dos projetos sociais?

Benefícios	Grau de Benefício				
	Muito Pouco	Pouco	Médio	Muito	Muitíssimo
Produtividade					
Ambiência organizacional					
Imagem					
Isonção fiscal					
Redução das reclamações					
Diminuição dos acidentes e doenças ocupacionais					
Redução das multas					
Novos negócios					

IV. 2 – Administração Jurídica

42. A empresa conhece a Legislação relativa às suas atividades?

Legislação	Conhecimento da Legislação				
	Muito Pouco	Pouco	Média	Muita	Muitíssima
Ambiental					
Trabalhista/previdenciária					
Tributária					

43. Como é a atuação do órgão de fiscalização ambiental?

Ações do Órgão	Atuação dos Órgãos Ambientais				
	Muito Pouco	Pouco	Médio	Muito	Muitíssimo
Ágil na liberação de licenças ambientais					
Fiscalização atuante					
Parceria e orientação nas questões ambientais					
Ética e transparência					

44. Foram realizados investimentos para o atendimento da Legislação Ambiental?

- () Sim, para o controle dos efluentes líquidos
 () Sim, para o controle de resíduos sólidos
 () Sim, para o controle das emissões atmosféricas
 () Sim, para o controle da poluição sonora
 () Sim, para a implantação de um Sistema de Gestão Ambiental
 () Sim, outros.
 Especificar _____

- () Não foram necessários investimentos

45. Como é a atuação do órgão de fiscalização trabalhista e previdenciária?

Ações dos Órgãos	Grau de Eficiência dos Órgãos Ambientais				
	Muito Pouco	Pouco	Médio	Muito	Muitíssimo
Fiscalização atuante					
Parceria e Orientação nas questões trabalhistas e previdenciárias					
Ética e Transparência					

46. A empresa já sofreu alguma multa/ notificação do órgão de fiscalização? Quantificar.

Tipo	2004	2005
Multa:		
SEFAZ		
IBAMA		
SEMACE		
INSS		
DRT		
Notificação:		
SEFAZ		
SEMACE		
INSS		
DRT		

IV. 3 – Administração Financeira

47. Como é definido o volume de investimentos na área ambiental?

- Após notificação ambiental
- Estabelecido para atender à legislação
- Com base nos projetos gerados internamente de forma espontânea
- Definido com base nos objetivos e metas da empresa
- Por pressão da comunidade / sociedade
- Por pressão dos clientes

48. Como é definido o volume de investimentos na área social?

- Após notificação/multa
- Estabelecido para atender a legislação
- Com base nos projetos gerados internamente de forma espontânea
- Definido com base nos objetivos e metas da empresa
- Por pressão da comunidade / sociedade
- Por pressão dos clientes

49. Quanto foi investido na área de Meio Ambiente para o atendimento à legislação ambiental?

Montante investido	2004	2005
0 – R\$ 100 mil	()	()
R\$ 100 mil – R\$ 500 mil	()	()
R\$ 500 mil – R\$ 1 milhão	()	()
R\$ 1 milhão – R\$ 2 milhões	()	()
> R\$ 2 milhões	()	()

50. Quanto foi investido em projetos sociais?

Montante investido	2004	2005
0 – R\$ 100 mil	()	()
R\$ 100 mil – R\$ 500 mil	()	()
R\$ 500 mil – R\$ 1 milhão	()	()
R\$ 1 milhão – R\$ 2 milhões	()	()
> R\$ 2 milhões	()	()

51. Quanto os investimentos abaixo representam no faturamento da Empresa?

a) Meio ambiente

Percentual investido	2004	2005
0 – 1 %		
1 a 2 %		
2 a 5%		
5 a 10%		
> 10%		

b) Responsabilidade social

Percentual investido	2004	2005
0 – 1 %		
1 a 2 %		
2 a 5%		
5 a 10%		
> 10%		

IV. 4 - Administração de Recursos Humanos

52. Existe um programa de educação ambiental na empresa?

- () Sim, através do Programa 3R (Reciclar-Reusar-Reutilizar)
 () Sim, através dos programas de conservação de água, energia, produtos químicos e outros
 () Sim, informalmente através de palestras
 () Sim, é feito pelos próprios empregados da empresa
 () Não existe um programa de Educação Ambiental

53. Qual o impacto do programa de educação ambiental para a competitividade da empresa?

Melhorias	Impacto				
	Muito Pouco	Pouco	Médio	Muito	Muitíssimo
Certificação da ISO 14001					
Produtividade					
Redução de Custos					
Imagem					

54. Há concessão de benefícios extras?

- () Plano de saúde
 () Plano odontológico
 () Previdência privada
 () Participação nos resultados
 () 14º ou mais salários
 () Concessão de crédito
 () Disponibilização de espaço para lazer (clube/ grêmio)
 () Prêmios/ Bônus
 () Outros.
 () Nenhum

IV. 7 – Produção & Operação

55. A empresa está implementando um Sistema de Gestão Ambiental?

- () Sim, certificado pela NBR ISO 14001. Desde _____
(ano)
- () Sim, em processo de certificação pela NBR ISO 14001
- () Sim, mas não certificável
- () Não, mas está nos planos da empresa.
Especificar _____
- () Não está nos planos da empresa

56. Quais os fatores que levaram a empresa a adotar um Sistema de Gestão Ambiental?

Motivos	Grau de Importância				
	Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Muitíssimo
Atendimento à legislação					
Exigência dos Clientes internacionais					
Exigência dos Clientes nacionais					
Avanço dos concorrentes					
Reclamações da comunidade					
Imagem da Empresa					
Exigência da Matriz					
Diminuir Acidentes Ambientais					
Exigência dos órgãos de financiamento					

57. Quais os benefícios do Sistema de Gestão Ambiental para a empresa?

Benefícios	Grau de Benefício				
	Muito Pouco	Pouco	Mé di o	Muito	Muitíssimo
Maior controle do processo					
Redução de custos					
Melhoria da imagem					
Aumento das vendas no mercado externo					
Aumento das vendas no mercado interno					
Redução do número de multas / autuações					

58. A empresa avalia os aspectos e impactos ambientais gerados pela atividade, produtos e serviços? De que forma?

59. A empresa avalia os riscos e perigos de Saúde e Segurança no Trabalho gerados pela atividade, produtos e serviços? De que forma?

60. A empresa realiza exigências ambientais contratuais com seus parceiros de negócios?

- () Sim () Não

61. A empresa realiza exigências sociais contratuais com seus parceiros de negócios?

- () Sim () Não

62. Existe um plano de atendimento a situações de emergência?

Sim Não

63. São realizadas auditorias ambientais?

Sim Não

IV. 8 – Marketing

64. Os clientes fazem alguma exigência ambiental?

Sim Não

65. Que tipo de exigência ambiental?

Exigência	Exigências Ambientais dos Clientes				
	Muito Pouco	Pouco	Médio	Muito	Muitíssimo
Selo verde					
ISO 14001					
Padrão próprio					

66. Os clientes possuem alguma exigência social?

Sim Não

67. Que tipo de exigência social?

Exigências	Exigências Sociais dos Clientes				
	Muito Pouco	Pouco	Médio	Muito	Muitíssimo
Investimento em Projetos Sociais Externos					
Investimento em Projetos Sociais Internos					
Filantropia					
Programa de Voluntariado					

68. Os concorrentes da empresa realizam projetos sociais?

69. Os concorrentes da empresa realizam investimentos ambientais?

a. V. 1 – Performances Econômica, Ambiental e Social

70. Quais são os indicadores econômicos adotados pela empresa?

Performance	Questões Econômicas	Indicador de Performance (anual)	Unidade de medida	% de variação	
				2004	2005
Econômica	Faturamento	Receita bruta			
	Eficiência de Produção	Volume de Produção			
		Produtividade			
	Eficiência na alocação de recursos	Custos de produção			
	Participação no mercado	Produção empresa/ Produção nacional			
Rentabilidade do Investimento	Lucro Líquido/ Patrimônio líquido				

71. A empresa estabeleceu indicadores de performance ambiental?

- () Sim, através dos padrões legais
 () Sim, através de comparações com concorrentes (benchmarking)
 () Sim, através da comparação com outras unidades da empresa
 () Sim, através de outras maneiras.
 Especificar _____
 () Não possui indicadores de performance ambiental

72. Quais os principais impactos ambientais das atividades, produtos ou serviços da empresa?
 Estabelecer um ranking de prioridade.

- () Carga orgânica do efluente líquido
 () Exaustão dos recursos hídricos
 () Exaustão dos recursos naturais
 () Energia elétrica
 () Ruído
 () Contaminação do solo
 () Eutrofização
 () Contaminação dos corpos receptores com metais pesados
 () Efeito estufa
 () Chuva ácida

73. Quais são os indicadores de performance ambiental estabelecidos pela empresa?

Compartimento Ambiental	Questões Ambientais	Indicador de Performance (anual)	% de variação	
			2004	2005
Água	Eutrofização e assoreamento	(mgP/L)		
		(mgN/L)		
	Mudança do pH	pH		
	Contaminação por carga orgânica	(mg/L) DBO		
		(mg/L) DQO		
		Óleos e graxas (ppm)		
	Contaminação por metais pesados	(mg/L) Hg		
		(mg/L) Cd		
		(mg/L) Pb		
		(mg/L) Li		
	Acidificação	(mg/L) SO _x		
		(mg/L) NO _x		
Contaminação por compostos orgânicos voláteis	(g/m ³) VOC			
Temperatura	°C			
Cloretos				
Alcalinidade				
Solo	Quantidade de resíduos não perigosos gerados	ton		
	Quantidade de resíduos sólidos perigosos gerados	ton		
	Paisagem natural	Hectare desmatado		
	Outros			
Fauna	Biodiversidade	Nº de espécies animais contaminadas		
	Outros			
Flora	Biodiversidade	Nº de espécies vegetais contaminadas		
	Outros			
Recursos Naturais	Consumo de energia elétrica	KWh		
	Consumo de combustíveis	ton		
	Consumo de água	(m ³) H ₂ O		

74. A empresa estabeleceu indicadores de performance social?

- Sim, através dos padrões legais
 Sim, através de comparações com concorrentes (benchmarking)
 Sim, através da comparação com outras unidades da empresa
 Sim, através de outras maneiras.
 Especificar _____
 Não possui indicadores de performance ambiental

75. Quais são os indicadores de performance social estabelecidos pela empresa?

Performance	Questões Sociais	Indicador de Performance (anual)	Unidade de medida	% de variação	
				2004	2005
Bem estar	Cumprimento das exigências éticas e legais	Nº de multas			
		Nº de processos trabalhistas na Justiça			
		Nº de processos na Justiça			
	Ambiência organizacional	Rotatividade			
		Satisfação com o ambiente de trabalho			
		Escolaridade do corpo funcional			
	Segurança e saúde	Número de licenças de saúde			
		Nº de acidentes de trabalho			
Imagem	Exposição espontânea na mídia	Nº de exposições espontâneas			
	Desempenho dos projetos sociais	Saúde			
		Segurança			
		Infra-estrutura da comunidade			
		Esporte e lazer			
		Geração de emprego e renda			
		Inclusão digital			

ANEXO B – Ofício de apresentação



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA

Ofício Nº ____/ 2006

Em ____/____/____

Prezado Senhor,

Com o intuito de avançar os estudos do setor Têxtil no Nordeste solicito à V.S^a. a participação da empresa _____ no Projeto de Pesquisa “O uso do modelo de avaliação da estratégia tripla como mecanismo de estudo das vantagens competitivas”, financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, coordenado pela Profa. Dra. Mônica Abreu, do Mestrado Profissional em Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

A participação da _____ no Projeto de Pesquisa ocorrerá através da concessão de uma entrevista. A pesquisa permitirá identificar elementos chave para ampliar a competitividade no mercado global das cadeias produtivas exportadoras do Nordeste, através do aprofundamento do estudo do modelo de Avaliação da Estratégia Tripla, denominado ECP-Triplo (Estrutura-Condução-Performance-Triplo), que tem por base a existência de três dimensões de performance econômica, social e ambiental.

A validação dos resultados ocorrerá com a comparação de estratégias eficazes sugeridas pelo modelo ECP-Triplo e de estratégias bem-sucedidas em prática das empresas. Os resultados do trabalho comporão um relatório que será enviado a _____.

Na certeza de contar com o apoio da _____ na participação da pesquisa, ficamos a disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais.

Cordialmente,

Profa. Dra. Sandra Santos
Coordenadora do Mestrado Profissional em Controladoria

Excelentíssimo Senhor

Diretor _____