

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE  
RIBEIRÃO PRETO

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

ALESSANDRA VALIM RIBEIRO

**Análise das pequenas empresas de costura frente ao desenvolvimento local  
no município de Bandeira do Sul/MG: um estudo de caso**

Orientador: Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli

Ribeirão Preto  
2011

Prof. Dr. João Grandino Rodas  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
de Ribeirão Preto

Prof. Dr. Marcos Fava Neves  
Chefe do Departamento de Administração/FEA-RP

ALESSANDRA VALIM RIBEIRO

**Análise das pequenas empresas de costura frente ao desenvolvimento local  
do município de Bandeira do Sul/MG: um estudo de caso**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências. Versão Corrigida. A original encontra-se disponível na FEA-RP/USP

Orientador: Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli

Ribeirão Preto  
2011

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

RIBEIRO, Alessandra Valim

Análise das pequenas empresas de costura frente ao desenvolvimento local do município de Bandeira do Sul/MG: um estudo de caso - Ribeirão Preto, 2011.136 p. : il. ; 30cm

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

Orientador: MARTINELLI, Dante Pinheiro

1. Desenvolvimento local 2. Enfoque sistêmico – 3. Facções industriais de costura.

CDD - XXX

## RESUMO

RIBEIRO, A.V. **Análise das pequenas empresas de costura frente ao desenvolvimento local do município de Bandeira do Sul/MG:** um estudo de caso. 2011. 136 f. (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2011.

O advento da globalização, a adoção de novos mecanismos de mercado, a formação de blocos regionais de comércio tem provocado inúmeras reestruturações socioeconômicas e conseqüentemente, obrigado pensadores, políticos ou não, a buscarem alternativas de intervenções públicas e privadas em espaços regionais visando o desenvolvimento local. Nesse contexto, o presente estudo buscou identificar quais as contribuições das pequenas indústrias de costura instaladas no município de Bandeira do Sul, frente à proposta de desenvolvimento local. Por ser uma cidade de pequeno porte, tipicamente agrícola, a existência de dez facções industriais de costura em atividade, chamou a atenção e despertou o interesse em identificar os impactos dessa atividade na localidade. Optou-se por realizar um estudo de caso, com características qualitativas, referente à sua natureza. Quanto ao seu fim, foi um estudo exploratório, composto de pesquisas documentais, entrevistas e aplicação de questionários. As análises foram feitas com base no discurso dos entrevistados, por meio da *Soft Systems Methodology* (SSM), garantindo a profundidade e a visão sistêmica necessária aos estudos qualitativos. Segundo os empreendedores, o poder público e a sociedade local, as facções industriais de costura têm papel significativo no município, gerando renda e trabalho a uma importante parcela da população. No entanto, a pesquisa revelou ser necessário, num primeiro momento, o esclarecimento de conceitos sobre desenvolvimento e sustentabilidade, para que, em uma segunda etapa, se viabilize práticas em prol do desenvolvimento local integrado e sustentável.

### Palavras-Chave:

Desenvolvimento local - Enfoque Sistêmico - Facções Industriais de Costura

## **ABSTRACT**

**RIBEIRO, A.V. Analysis of the small sewing front of the local development of the municipality of Bandeira do Sul / MG: a case study.** 2011. 136 p. (Master's Degree) – Economy, Business and Accountability College of Ribeirão Preto, University of São Paulo, Ribeirão Preto, 2011.

With the arrival of globalization, the implementation of new marketing mechanisms, the formation of regional commercial blocks has generated much socioeconomic restructuring and consequently led thinkers, whether political or otherwise, to pursue alternative public and private interventions in regional areas in order to achieve local development. In this context, the objective of this study was to identify how the small industrial sewing factions in Bandeira do Sul could contribute to the local development. Since Bandeira do Sul is a small rural town, with an agricultural based economy, the existence of ten active industrial factories that provide sewing services drew attention and aroused interest in identifying the impacts of this activity on the township. The chosen method was a case study with qualitative characteristics regarding its nature. The purpose was exploratory, composed of documented research, in-depth interviews and application of questionnaires. The analyses were done based on the data gathered from the interviews, by way of *Soft Systems Methodology (SSM)*, assuring the required systemic depth and vision necessary for the qualitative studies. According to the entrepreneurs, the local legislative officers and the general society, the sewing factories play a significant role in the township, generating income and jobs to an important portion of the population. However the research revealed the necessity first of all, to clarify the concepts regarding development and sustainability, in order to secondly implement viable practices to drive an integrated and sustainable local development.

### **Key Words:**

Local development - Systemic View – Industrial Sewing Factions

Ao meu filho  
José Guilherme Ribeiro de Lima.  
Você é a razão da minha vida! Amo você!

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Jesus, pelas bênçãos que recebi durante minha vida – por iluminar meus pensamentos, guiar minhas ações e me proteger sempre.

Meus agradecimentos sinceros ao Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli, que desde o primeiro momento, me recebeu com gentileza, com respeito e sempre me atendeu com simplicidade e de maneira extremamente acessível. Obrigada Prof. Dante por seus ensinamentos, por seu profissionalismo e por sua amizade. Sinto-me honrada por tê-lo como orientador.

Agradeço à Vânia e Érika, do departamento de pós-graduação – sempre atenciosas e gentis.

Agradeço à minha mãe que, em nenhum momento, deixou de acreditar em minha capacidade, me estendendo a mão sempre. Eu a amo muito.

Agradeço ao meu pai que, mesmo distante, se fez presente em momentos importantes. Amo você, pai.

Agradeço ao meu filho amado que compreendeu minhas ausências, respeitou meus momentos de estudo e principalmente, foi e está sendo um grande parceiro nas horas de maior dificuldade que temos passado. Meu amor por você é incondicional e o maior de todos.

Agradeço ao meu irmão Fabiano, minha cunhada Carolina e meus sobrinhos, Rafael e Gabriela, por entenderem meu tempo limitado, por me acolherem em casa e por me incentivar por meio de palavras carinhosas.

Agradeço aos meus familiares: Ila, Leny, José Asdrúbal, Waldir, Kake, José Arnaldo, Fabiana, Bruno, Juninho, Thaís, Beto, Carlos André, Daniele, Gael, Thalita, Marcão, Luciana por compartilharem comigo cada conquista obtida.

Agradeço ao meu eterno namorado, Flavio Leite, que durante o exaustivo processo seletivo foi um companheiro compreensivo, aturando meu cansaço e meus humores. Obrigada, amor, pelos gestos de carinho, pelas palavras de incentivo, por acreditar e confiar em mim.

Agradeço aos meus colegas de trabalho, amigos e professores: Fábio Murback, Francisco de Paula Oliveira, Francisco Rogério Bonatto, João Gonzaga, José Milton Garcia, Luciane Ghiraldello, Maria Eliane Catunda, Maria Emília Almeida, Maria Izabel Sares, Maria Teresa Mariano Miguel, Marialva Ribeiro, Marília Tose e Regiane Sorce (Guiga). Agradeço também ao professor Silvio César Moral Marques, meu primeiro incentivador à carreira acadêmica.

Agradeço, de forma muito especial, aos meus “*anhos da guarda*” terrenos: Belinda Jane Sheffield, Daliana de Machado Queiroz, Ivana Valéria de Arantes Bruno, Cristiane Moreira de Oliveira, Henrique Maia Veloso, Maria José Scassiotti de Souza, que me acolheram, me socorreram (inclusive financeiramente), me consolaram, me coloram pra cima e que sempre acreditaram em mim e no meu sucesso.

Agradeço às minhas colegas de mestrado que dividiram comigo provas, trabalhos, viagens, idéias e conhecimentos: Denise Defina, Isamaura Krauss, Ivete Delai, Charles, Nalle Jr., Angelo, Everson, Amanda, Tatiana, Christian Ganzert e Leonardo Terra.

Agradeço a todos os professores da FEA/RP-USP, que por meio de seus ensinamentos, me proporcionaram uma nova visão de mundo: Adriana Caldana, Carla Ventura, Claudia Passador, Charbel Jabour, Gilberto Shinyashiki, Janaina Giraldi, João Luiz Passador, Lara Liboni, Marcos Fava Neto e Sônia Valle de Oliveira.

.  
.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Índice de desenvolvimento humano. ....	26
Figura 2: As sete revoluções da sustentabilidade. ....	37
Figura 3: Estrutura organizacional para o desenvolvimento das inovações.....	47
Figura 4: Estágios da " <i>Soft Systems Methodology</i> ". ....	58
Figura 5: Representação do ambiente externo e interno das facções industriais de costura. ....	64
Figura 6: Estrutura básica das facções de costura de Bandeira do Sul. ....	87
Figura 7: Facção industrial de Costura.....	92
Figura 8: Lotes de produto acabado.....	92
Figura 9: “Figura rica” do município de Bandeira do Sul. ....	102

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Síntese dos principais paradigmas do desenvolvimento 1950 -2010. ....	32
Quadro 2: Resumo da evolução do conceito de sustentabilidade (1962/1994).....	39
Quadro 3: Dimensões da sustentabilidade .....	44
Quadro 4: Pontos principais das metodologias sistêmicas. ....	52
Quadro 5: Questionamento de aplicação da metodologia SSM. ....	57
Quadro 6: Planejamento de Pesquisa.....	69
Quadro 7: Relações entre objetivos e proposições. ....	74
Quadro 8: Facções industriais de costura participantes da pesquisa.....	76
Quadro 9: Identificação da Estrutura - Departamento de Compras. ....	82
Quadro 10: Identificação da Estrutura - Departamento de Expedição. ....	83
Quadro 11: Identificação da Estrutura - Departamento Financeiro.....	84
Quadro 12: Identificação da Estrutura - Departamento Produção.....	85
Quadro 13: Identificação da Estrutura - Departamentos de Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento, Projetos e Vendas. ....	86
Quadro 14: Ações sugeridas à sociedade em geral.....	110
Quadro 15: Ações direcionadas ao Poder Público local. ....	111
Quadro 16: Ações direcionadas aos donos das indústrias de costura (facções).....	112
Quadro 17: Objetivos, proposições e respostas. Elaborado pela autora. ....	117

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1: Elaborada pela autora. Fontes: Censo 2011 (IBGE) e pesquisa de campo .....</b>	<b>75</b>
<b>Tabela 2: Aumento do número de empregados.....</b>	<b>77</b>
<b>Tabela 3: Aumento do número de peças produzidas. ....</b>	<b>79</b>
<b>Tabela 4: Aumento do faturamento bruto das empresas. ....</b>	<b>80</b>

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1. Justificativa .....	18
1.2. Questão da Pesquisa .....	21
1.3. Objetivos .....	22
1.3.1. Geral .....	22
1.3.2. Específicos .....	22
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>24</b>
2.1. Conceitos de Desenvolvimento .....	24
2.2. O conceito de sustentabilidade sob o prisma ambiental .....	33
2.3. O conceito de sustentabilidade sob o prisma social .....	40
2.4. Dimensões do desenvolvimento local integrado e sustentável.....	43
2.5. Teoria geral dos sistemas.....	47
2.6. Metodologias do Enfoque Sistêmico .....	52
2.7. O setor faccionista.....	58
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>66</b>
3.1. Tipo de Pesquisa .....	66
3.2. Estruturação da Pesquisa e Métodos de Coleta .....	67
3.3. Unidades de análise .....	70
3.4. Estruturação da Pesquisa.....	70
3.5. Realização da Pesquisa .....	71
3.6. Tratamento e Análise dos Dados.....	72
3.7. Elaboração e Apresentação de Relatório Final .....	73
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>75</b>
4.1. Caracterização e evolução das facções de costura .....	75
4.2. Identificação das Estruturas Básicas .....	81
4.3. Aplicação da <i>Soft Systems Methodology (SSM)</i> .....	90
4.3.1. Estágio 1 – a situação-problema não estruturada.....	90
4.3.2. Estágio 2: a situação-problema explicitada .....	94
4.3.2.1. Dimensão 1: História .....	94
4.3.2.2. Dimensão 2: Incentivos públicos .....	94
4.3.2.3. Dimensão 3: Mão de obra.....	95
4.3.2.4. Dimensão 4: Empresa .....	98
4.3.2.5. Dimensão 5: Meio ambiente.....	98
4.3.2.6. Dimensão 6: Responsabilidade Social.....	99
4.3.2.7. Dimensão 7: Cooperação .....	100

4.3.2.8.	Dimensão 8: Desenvolvimento .....	101
4.3.3.	Estágio 3 – Identificação dos Sistemas Relevantes.....	103
4.3.4.	Estágio 4 – Construindo modelos conceituais.....	105
4.3.5.	Estágio 5 – Comparação dos estágios 2 e 4.....	106
4.3.6.	Estágio 6 e 7 – Definição das mudanças e proposição das ações .....	109
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	113
	REFERÊNCIAS.....	118
	APÊNDICE.....	125

## 1. INTRODUÇÃO

O termo “local” utilizado nos estudos referentes ao desenvolvimento pode apresentar duas características distintas: sendo o *locus* da vida social – lugar onde se realizam e se visualizam práticas sociais, podendo assumir o caráter das relações que lhe são externas – sendo suficientemente vago para assumir delimitações sócio-espaciais, mas ao mesmo tempo, podendo sofrer intervenções concretas. (FRAGOSO, 2005).

Por se tratar de um conjunto inter-relacionado de redes culturais e sociais, a localidade se caracteriza pela sua identidade sócio-cultural, bem como pela reconstrução dinâmica dessa identidade. Dessa forma, Fragoso (2005) afirma que definir desenvolvimento local é tratar da possibilidade das populações expressarem uma visão de futuro para um território, sob uma ótica aberta e flexível. Considera-se ainda, que o espaço geográfico não é mais fator limitante e que as finalidades do desenvolvimento local são a melhoria da qualidade de vida da localidade e o aumento de seus níveis de autoconfiança e organização.

Sob essa perspectiva, pode-se dizer que um dos objetivos das localidades, por meio de seus agentes sociais, é buscar o desenvolvimento local pautado em bases sustentáveis, porém até hoje, não se chegou a um consenso por parte dos pesquisadores e estudiosos no que diz respeito à própria conceituação do tema.

O termo “*desenvolvimento sustentável*” foi usado pela primeira vez em 1987, pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), criada pelas Nações Unidas, e definido da seguinte maneira: “desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações” (WCED, 1987).

Baroni (1992) apresenta definições sobre desenvolvimento local sustentável compiladas por Pearce et al. (1989), as quais exemplificam as divergências existentes e a falta de consenso sobre o termo acima relatado, uma vez que Allen (1980, apud BARONI, 1992) afirma que desenvolvimento sustentável significa alcançar satisfação constante das necessidades humanas e a melhoria de sua qualidade de vida. Já Goodland e Ledoc (1989, apud BARONI, 1992), definem o desenvolvimento sustentável como um padrão de transformações econômicas estruturais e sociais que melhoram o bem-estar presente, sem prejudicar os benefícios de gerações futuras. Pezzey (1989, apud BARONI, 1992) diz que a definição-padrão de desenvolvimento sustentável baseia-se na manutenção da renda *per-capita* como critério de equidade entre gerações.

Enfim, há diversos entendimentos sobre o tema, no entanto a definição escolhida como norteadora desta pesquisa é publicada em conjunto pela União Internacional para Conservação da Natureza (UICN), Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) e do Fundo Mundial para Natureza (WWF):

Crescimento sustentável é uma contradição em si mesmo: nada do que é físico pode crescer indefinidamente. Uso sustentável aplica-se somente a recursos renováveis: significa o uso desses recursos em quantidades compatíveis com sua capacidade de renovação. Desenvolvimento sustentável é empregado nessa estratégia com o significado de melhorar a qualidade de vida humana dentro dos limites da capacidade de suporte dos ecossistemas. (UICN, PNUMA e WWF, 1991, p.23 apud BARONI, 1992)

Partindo da ideia de se buscar o desenvolvimento de forma sustentável, principalmente em nível local, surge a necessidade de se entender como o setor público, o setor industrial e a própria sociedade evoluíram no decorrer do tempo.

Segundo Dowbor (2006), os processos produtivos mudaram: antes eram extremamente voltados para a maximização dos lucros e redução dos custos, além de serem baseados em relações de trabalho fortemente marcadas pela fragmentação do processo produtivo e pelo trabalho mecanicista. Hoje, afirma o autor, buscam repensar seus conceitos alterando não somente as questões produtivas (como por exemplo, os estudos sobre o ciclo de vida dos

produtos) e trabalhistas (passando a entender o indivíduo como fator competitivo essencial). Inclui-se também em seu escopo de relações, (1) as cadeias de fornecimento matérias-primas - mais complexas e interdependentes – (2) distribuição de produtos acabados, vinculada a vários modelos de canais de distribuição e por fim, (3) a percepção do cuidado com o meio ambiente - fator essencial na escolha dos fornecedores, no atendimento às necessidades dos clientes e na composição do ciclo de vida dos produtos.

Diante dessas mudanças, enfatizadas na década de 80, os defensores da internacionalização comercial, principalmente entre a América do Norte e os países da Europa ocidental, passaram a buscar novos acordos regionais de comércio (FRIEDEN, 2008). Segundo o mesmo autor, a produção tornou-se global nos últimos anos do século XX, com o advento das terceirizações dos componentes necessários para produção dos mais distintos produtos, fabricados em diversos países. Essa dinâmica facilitou a distribuição de produtos e serviços em várias localidades, o que promoveu o fortalecimento das transnacionais e das multinacionais frente ao cenário político e econômico mundial.

Segundo Ianni (2007), a partir desta nova fase de internacionalização dos mercados, a sociedade nacional está se remodelando e sendo redescoberta dentro de parâmetros globais. Porém, sob a ótica do autor, essa sociedade global apresenta desafios teóricos e empíricos bastante relevantes, passíveis de estudos mais direcionados e profundos - uma vez que ainda está em processo de reconhecimento e codificação.

Não obstante, pode-se ressaltar que um desses desafios é entender a sociedade produtiva emergente com seus novos modelos de relações de trabalho, resultado das atuais práticas produtivas, assim como encontrar meios de minimizar os impactos sociais de exclusão decorrentes da dinâmica mercadológica da globalização. De acordo com o autor (*op. cit*), a sociedade nacional é o cenário em que as pessoas se movimentam e interagem, seja no âmbito pessoal ou no âmbito profissional. No entanto, ela não aborda mais toda a realidade na

qual estão inseridos esses indivíduos, pois essa vai além dos limites das fronteiras nacionais: o cenário atual se caracteriza pela internacionalização do comércio, pelo advento informação, pelo deslocamento dos fatores produtivos, pela volatilidade do capital. (FRIEDEN, 2008)

A sociedade nacional agora transformada em “sociedade global” surge e envolve não só o homem, mas também suas crenças, sua cultura, sua religião, seus costumes enfim, todo seu modo de ver a vida e de vivê-la. As perspectivas e as possibilidades políticas, econômicas e sociais são alteradas quando, considerando esse cenário contemporâneo, provocam simultaneamente, uma separação e uma mistura entre o local e global (IANNI, 2008).

Para Giddens (apud Ianni, 2007, p.221) a globalização pode ser conceituada pelas seguintes palavras:

A globalização pode assim ser definida como a intensificação das relações sociais em escala mundial, que ligam localidades distantes de tal maneira que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorrendo a muitas milhas de distância e vice-versa. Este é um processo dialético porque tais acontecimentos locais podem se deslocar numa direção inversa às relações muito distanciadas que os modelam. A transformação local é tanto uma parte da globalização quanto a extensão lateral das conexões sociais através do tempo e espaço. (GIDDENS apud IANNI, 2007, p.221)

No entanto, as transformações apresentadas por Dowbor (2006), Ianni (2007) e Frieden (2008) são decorrentes de um longo processo sobre o qual discorre Henri Lefebvre (1999, apud MACHADO, 2009), ainda na década de 60, defendendo a ideia de uma nova etapa da civilização: a etapa urbana. Lefebvre denomina essa “nova” sociedade por “sociedade urbana”: nascida da industrialização, de um desenvolvimento histórico e específico. Segundo o autor, a sociedade urbana perpassa e se mistura em três campos: o rural, o urbano e o industrial – cada um com suas peculiaridades de poder, assim como suas singularidades evolucionistas.

A transformação local descrita na definição acima retrata o ambiente onde estão inseridas desde as megacidades até os pequenos municípios – palco de decisões políticas e econômicas, de novas posturas culturais e relações sociais, dos novos processos produtivos (sejam esses de grande ou pequena escala) e por consequência, das relações trabalhistas

decorrentes. Neste cenário são aplicadas efetivamente as inovações tecnológicas, as estratégias de comercialização e distribuição de produtos. Enfim, segundo Dowbor (2008), existe hoje uma nova composição dos espaços individuais e coletivos, produtivos ou não, e compreender estas novas dinâmicas é condição *sin nem qua non* para se promover o desenvolvimento local integrado e sustentável.

### **1.1. Justificativa**

As oportunidades geradas dentro dessa nova distribuição espacial, tanto produtiva, quanto social, resultaram em um processo mundial de êxodo rural. Ratificando as colocações de Henri Lefebvre (apud MACHADO, 2009) sobre a sociedade urbana, Dowbor (2006) afirma que na década de 50, o Brasil tinha dois terços de sua população residindo no campo e, atualmente, 80% das pessoas residem e trabalham nas cidades, principalmente nos grandes municípios – palco de decisões políticas e econômicas nacionais. Este percentual é ratificado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), por meio do censo realizado no ano de 2010, quando foi constatado que o Brasil tinha até essa data 190.732.694 habitantes, sendo que 160.879.708 (84,35%) deles residem nos centros urbanos (IBGE, 2010). Seguindo a linha de raciocínio de Dowbor (2006), se concluí que mesmo com o avanço conquistado por meio da Constituição de 1988, no que diz respeito à descentralização e autonomia de gestão local, ainda não há suporte suficiente para uma gestão local integrada e sustentável. Isso se deve ao aumento populacional significativo e as decorrentes consequências socioeconômicas geradas.

Contudo, apenas uma pequena parte dos 5.565 municípios brasileiros se encontra nas 25 regiões metropolitanas do país, estando o restante distribuído de forma bastante irregular nas cinco macro-regiões brasileiras (IBGE, 2010).

Diante dessa realidade, torna-se relevante ao administrador, seja ele do setor público ou do setor privado, ampliar seu campo de visão e atuação, vislumbrando o ritmo das transformações nas cidades de médio e pequeno porte. O objetivo maior da percepção e entendimento dos médios e pequenos municípios é a promoção do desenvolvimento direcionado dessas localidades, fortalecendo-as e tornando-as mais competitivas em suas atividades geradoras de renda e trabalho, sejam essas vocacionais ou agregadas. Mas agora, ao pensar o desenvolvimento local, há de se superar os limites do enfoque econômico, considerando as outras duas bases da sustentabilidade: os aspectos sociais e ambientais, acrescentando a essas variáveis, as questões políticas e culturais, na busca da compreensão multidisciplinar e multidimensional da localidade.

Um exemplo de região que busca pela promoção do desenvolvimento local é a macro região do Sul de Minas Gerais que é composta por 153 municípios, em uma área total de 53.766 km<sup>2</sup> e população de 2.610.201 pessoas, correspondente a 13,32% da população mineira, sendo a segunda região mais populosa do Estado (DATASUS, 2010). A região se caracteriza por municípios de pequeno porte, tendo 82 municípios com população até 10.000 habitantes e apenas dez municípios com população acima de 50.000 habitantes: Poços de Caldas (152.496 hab.), Pouso Alegre (130.586 hab.), Varginha (123.120 hab.), Passos (106.313 hab.), Lavras (92.171 hab.), Itajubá (90.679 hab.), Alfenas (73.722 hab.), Três Corações (72.796 hab.), São Sebastião do Paraíso (65.034 hab.) e Três Pontas (53.825 hab.). (DATASUS, 2010)

Entre os pequenos municípios sul-mineiros encontra-se a cidade de Bandeira do Sul - localizada a 414 km de Belo Horizonte, capital do Estado de Minas Gerais. De acordo com o último censo realizado (IBGE, 2010) sua população está estimada em 5.340 habitantes, sendo 4.872 habitantes na área urbana e 468 na área rural.

A cidade de Bandeira do Sul tem sua origem na vontade de alguns membros importantes da região, em formar uma vila entre as cidades de Poços de Caldas e Campestre, com intuito de minimizar a distância entre os dois municípios. Assim, por meio de doações de terras pertencentes ao Sr. José Bandeira de Carvalho, foi instituída em 1941, a Vila Bandeira. (PMBS, 2011).

Em janeiro de 1949, a então “vila” foi elevada a “*distrito*”, que aos poucos foi ganhando novos marcos históricos: a capela à Nossa Senhora Aparecida, a agencia postal, o posto telefônico. Em dezembro de 1953, o nome do distrito passa a ser Bandeira do Sul e nove anos depois, em 20/12/1962, por meio da Lei nº 2.764, o distrito foi elevado a Município, tendo a oficialização realizada de 1º março de 1963 – data do aniversário da cidade. (PMBS, 2011)

Como na maior parte dos municípios sul mineiros, a economia do município está alicerçada na agropecuária, ressaltando a criação do gado de leite e a lavoura de café. Somado a essas atividades, destacam-se outras formas de renda e geração de trabalho que muito contribuíram para o município: a indústria de laticínios (ainda atuante), a indústria de cerâmica, a fábrica de tijolos e as facções industriais de costura que, segundo informações da prefeitura local, já somam 10 micros e pequenas empresas na cidade. (PMBS, 2011)

Bandeira do Sul apresenta razoável diversidade em sua oferta comercial e de serviços, levando-se em conta porte municipal. Ressalta-se que, devido à limitação natural destes setores na localidade, muitos de seus munícipes realizam suas compras e fazem uso de serviços especializados (educação, saúde, entretenimento) em municípios circunvizinhos (principalmente em Poços de Caldas e Campestre).

De acordo com a Prefeitura Municipal de Bandeira do Sul (2011), o turismo local apresenta um forte potencial exploratório, se observado os atrativos naturais existentes na área rural do município, porém esse é ainda um projeto em estudo pelo poder público local.

Tendo como campo de pesquisa a localidade de Bandeira do Sul, que embora predominantemente agrícola, apresenta um número significativo de pequenas indústrias de costura, se propôs por meio do estudo, identificar o grau de contribuição da referida atividade econômica diante da promoção do desenvolvimento local. A base analítica do estudo é homogeneizar a ótica da sustentabilidade defendida por Elkington (2004), sendo que os fatores sociais, ambientais e econômicos devem ser considerados de maneira equilibrada e ainda, somar às essas variáveis, a perspectiva cultural e política, com objetivo de uma abordagem sistêmica.

## **1.2. Questão da Pesquisa**

As questões a serem observadas sob a ótica da Administração no decorrer deste trabalho, dizem respeito às relações, às operações, à manutenção e ao desenvolvimento da base produtiva local, pontuadas pela visão do industrial, do poder público local e das pessoas residentes na localidade. Compreender a base econômica e produtiva de um município exige um constante repensar sobre o que é posto como adequado e o que se imagina, e se entende, ser necessário no futuro diante da perspectiva do desenvolvimento local integrado e sustentável (DLIS). Esse repensar perpassa pelo aprofundamento da qualificação do homem, tanto no plano cultural como técnico, assim como pela reelaboração das relações do homem com a economia e com o ambiente local - nesse caso, um ambiente historicamente agrícola. Visando ir além de uma análise descritiva do que já está feito, se buscou resultados mais significativos que subsidiassem o aprimoramento das atividades econômicas locais, no intuito de se estabelecer relações participativas e cooperativas entre os atores que compõem o cenário local.

Destarte, o presente trabalho procurou responder a seguinte questão: *qual o grau de contribuição das pequenas empresas de costura (facções) da cidade de Bandeira do Sul/MG, para a promoção do desenvolvimento local integrado e sustentável no município?*

### **1.3. Objetivos**

Buscando entender a participação das facções de costura frente ao desenvolvimento de um pequeno município do Sul de Minas Gerais, propõe-se:

#### **1.3.1. Geral**

Analisar o grau de contribuição das pequenas empresas de costura (facções) da cidade de Bandeira do Sul/MG para a promoção do desenvolvimento local integrado e sustentável do município.

#### **1.3.2. Específicos**

- Identificar as facções industriais atuantes na cidade em seus aspectos organizacionais, humanos e mercadológicos.
- Compreender a visão dos donos das facções industriais atuantes na cidade frente à estrutura do negócio, à sua contribuição para geração de emprego e renda e suas relações.
- Compreender a participação do poder público na atração das facções industriais frente à promoção do desenvolvimento da localidade.

- Identificar a percepção da sociedade civil frente às atividades do setor industrial de costura, pontuando principalmente os aspectos socioeconômicos.
- Elaborar quadro de ações viáveis e aceitas pela sociedade, pelo poder público e pelos empreendedores, em prol do desenvolvimento local integrado e sustentável.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Conceitos de Desenvolvimento

Buscando entender o que é desenvolvimento se percebe que, embora os dicionários sejam claros em suas definições, há muitas interpretações sobre o conceito e sua abrangência. Em Larousse (2004, p.272), por exemplo, se tem a seguinte afirmativa sobre o que vem a ser desenvolvimento: “1.*Ato ou efeito de desenvolver, crescimento. 2.Crescimento global de um país, de uma região, etc.[...]*” ou então, como descrito em Houaiss (2007, p.989): “[...] *aumento da capacidade ou das possibilidades de algo; progresso, adiantamento [...] crescimento econômico, social e político de um país, região, comunidade [...]*”.

Entretanto, entender o desenvolvimento não é apenas uma questão de encontrar definições amplamente aceitas, nem mesmo uma questão financeira, econômica e/ou sociocultural. Acima disso é uma questão postural, a partir do instante em que se considera o homem em sua plenitude, entendendo o crescimento econômico como meio de promoção da qualidade de vida e não como objeto-fim do próprio desenvolvimento. (TORRAS apud MARTINS, 2002).

O termo “*desenvolvimento*” está inicialmente vinculado à ideia de progresso econômico decorrente da visão positivista e foi amplamente utilizado pela economia clássica, sendo fundamentais indicadores financeiros e também os que representam as taxas de crescimento econômico, para se entender o quanto uma região e/ou país é desenvolvido ou não. (MARTINS, 2002).

Porém, existem outros indicadores que são utilizados para determinar os níveis de desenvolvimento de uma região. De acordo com o Banco Mundial, os países são divididos em categorias analíticas – baixa, médio-baixa, médio-alta ou alta renda, sendo que esta

classificação deriva da análise do Rendimento Nacional Bruto (GNI – *Gross National Income*), analisado por meio do fator de conversão Atlas. O fator de conversão Atlas é a taxa média de câmbio de um país para o ano corrente e suas taxas de câmbio para os dois anos anteriores, ajustado pela diferença entre a taxa de inflação do país e as taxas de inflação da “Zona Euro”, Japão, Reino Unido e Estados Unidos. (THE WORLD BANK, 2011).

Ainda citando *The World Bank* (2011), o termo “economias em desenvolvimento” tem sido utilizado em publicações para designar os países catalogados como de baixa e média renda. No entanto, não se pode afirmar que todos os países do grupo encontram-se efetivamente em processo de desenvolvimento (baixa renda) ou que tenham atingido um melhor patamar de desenvolvimento (média renda).

Mas, além desses indicadores pautados na economia e na renda dos países, há indicadores que analisam variáveis igualmente importantes no entendimento do desenvolvimento. Um destes indicadores é o IDH – Índice de Desenvolvimento Humano, o qual surge da intenção de ampliar o escopo de análise sobre o avanço de determinada localidade, adicionando à dimensão econômica, dimensões sociais, culturais e políticas que impactam na qualidade de vida do indivíduo e, por consequência, no desenvolvimento. (PNUD, 2011)

De acordo com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o IDH foi pensado como um índice de contraponto ao PIB (Produto Interno Bruto) *per capita*. Sua abordagem contempla as capacitações que os sujeitos tendem a valorizar: levar uma vida longa e saudável, ter acesso a conhecimentos diversos e ter um bom padrão de vida. (ANAND e SEN, 1994).

Criado em 1990 por Mahbub ul Haq, tendo como colaborador o economista indiano Amartya Sen, o IDH se tornou referência mundial como indicador de desenvolvimento e é utilizado como base pelas Nações Unidas na definição dos Objetivos do Milênio. A primeira

vez o IDH foi utilizado – no *Relatório de Desenvolvimento Humano* de 1990 – apresentava três dimensões: (a) expectativa de vida ao nascer, (b) proporção de pessoas alfabetizadas entre os adultos e (c) o logaritmo do produto nacional bruto. Atualmente, sua estrutura é a seguinte:

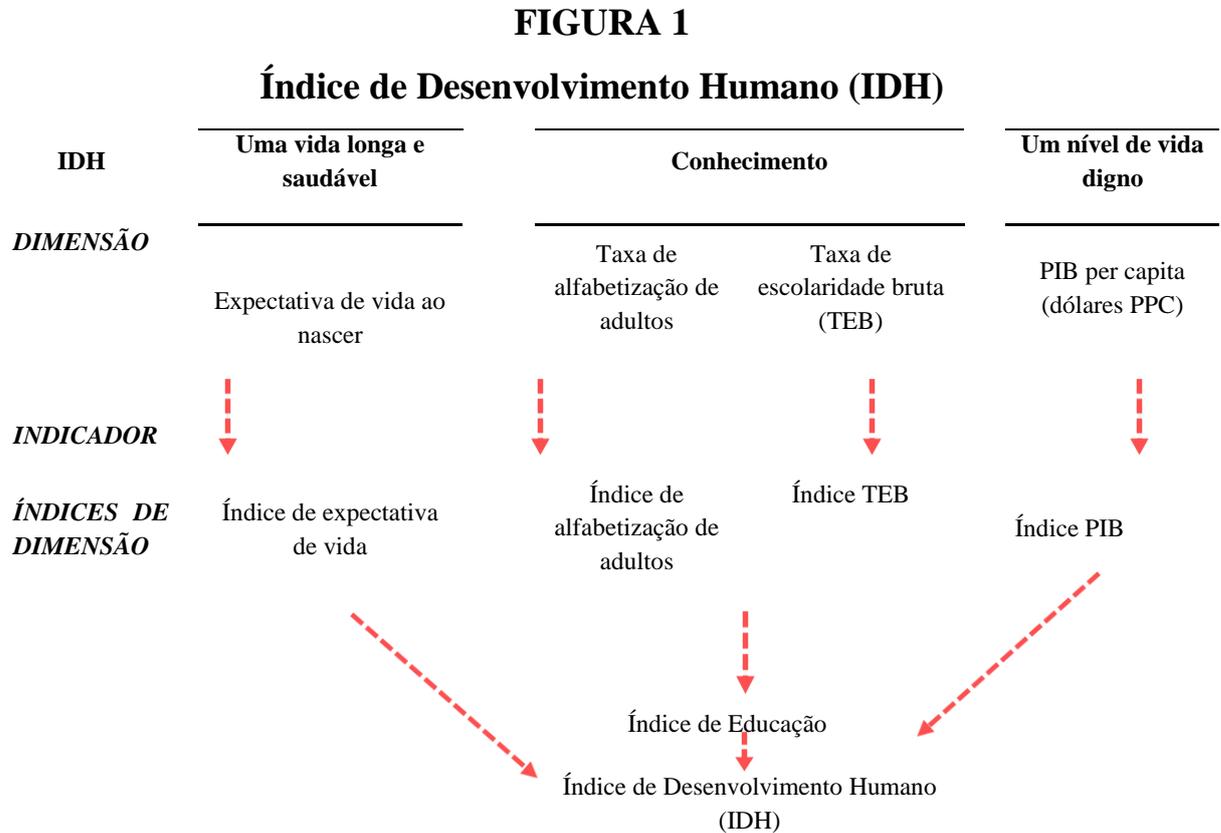


Figura 1: Índice de desenvolvimento humano.  
Elaborado com base no Relatório de Desenvolvimento Humano, 2007.

No Brasil, ele é utilizado tanto pelo governo federal, quanto pelos gestores municipais como indicador do desenvolvimento dos municípios brasileiros, podendo ser consultado por meio do Atlas de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M). (PNUD, 2011)

Mesmo com o surgimento de indicadores mais qualitativos, tais como: IPH-I<sup>1</sup>, IPH-2<sup>2</sup>, IDG<sup>3</sup> e MEG<sup>4</sup>, uma das dificuldades em se interpretar corretamente o significado do termo “desenvolvimento” é que ele ainda se confunde com o termo “crescimento econômico”. Este,

<sup>1</sup> Índice de Pobreza Humana para Países em Desenvolvimento

<sup>2</sup> Índice de Pobreza Humana para Países selecionados da OCDE (*Organization for Economic Co-operation and Development*)

<sup>3</sup> Índice de Desenvolvimento Ajustado a Gênero

<sup>4</sup> Medida de Empoderamento Ajustada a Gênero

segundo Santos (2006), decorre da teoria do crescimento econômico, como um dos estudos da macroeconomia. Segundo ele, o crescimento econômico está fundamentado na análise estática que determina os índices de produto e emprego, somado a análise dinâmica das forças que impulsionam o produto nacional – dessa forma, em curto prazo, se tem a determinação do nível no PIB e em longo prazo, como se dá seu crescimento.

Já o termo “desenvolvimento” é mais amplo, pois engloba o crescimento e também as condições e qualidade de vida da população – Mendes (1994) assim o define: “[...] a criação de condições tendentes à produção do ser humano em sua integridade”. Essa definição complementa as palavras de Furtado (apud Oliveira, 2006, p.18) o qual ressalta que “sob o prisma econômico, desenvolvimento é, basicamente, aumento do fluxo de renda real, isto é, incremento na quantidade de bens e serviços por unidade de tempo à disposição de determinada coletividade”. Mas para os economistas mais críticos, como ele mesmo se define, o desenvolvimento deve ser caracterizado por mudanças efetivas na qualidade de vida das pessoas, assim como nas unidades produtivas e demais instituições.

Corroborando com o pensamento do autor (*op. cit.*), Oliveira (2006) afirma que o desenvolvimento precisa ser visto como um processo de mudança que abrange transformações de ordem econômica, política, humana e social.

Outro autor que associa o desenvolvimento econômico ao desenvolvimento social é Bresser-Pereira (2006). Para ele, o crescimento da renda da população está amplamente ligado ao processo de desenvolvimento, uma vez que não há como desvinculá-lo à melhoria do padrão de vida da população. Sob seu ponto de vista, o desenvolvimento econômico, a liberdade, a segurança e a justiça social devem ser os sustentáculos da sociedade moderna.

Para Scatolin (apud Oliveira, 2006) uma análise que ilustra bem a diferença entre o crescimento e o desenvolvimento diz que, embora ambos sejam considerados processos de mudança, o primeiro se caracteriza por sua base quantitativa e delimitada a uma determinada

estrutura – enquanto o segundo apresenta base qualitativa dentro de uma estrutura socioeconômica.

Contudo, esta visão e a decorrente discussão dos indicadores qualitativos do desenvolvimento tiveram seu início na recente história mundial. Diante de algumas transformações marcantes na segunda metade do século passado, dúvidas começaram a surgir sobre a relação entre o crescimento econômico e o desenvolvimento sustentável. Desastres ambientais como os ocorridos em 1984 na cidade de *Bophal* na Índia – com o vazamento de cerca 40 ton. de gases nocivos na atmosfera; em 1986, na cidade de *Chernobyl*, na extinta União Soviética – com a liberação de uma nuvem radioativa consequência da explosão de um reator nuclear, ou ainda em 1989, com o derramamento de óleo do petrolífero *Exxon Valdez* na costa do Alasca, começaram a despertar uma nova consciência mundial. (DELAI, 2006)

A autora (*op. cit.*), diz que os acidentes antes relatados, somados a grande crise da década de 70, deixaram transparecer “os limites impostos pelas contradições existentes no modelo vigente de desenvolvimento que sustentava a estratégia de crescimento e modernização liderada pelo modelo do Estado Desenvolvimentista”, abrindo espaço para um novo paradigma de desenvolvimento: o desenvolvimento sustentável.

Em 1987, a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento apresentou como resultado final um relatório intitulado “Nosso Futuro Comum”, conceituando então o termo desenvolvimento sustentável: “é o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades” (CMMAD, 1987, p.46). Essa definição preconiza um novo modelo de desenvolvimento pautado no equilíbrio entre as esferas econômicas, ambientais e sociais.

Conforme os estudos de Delai (2006), embora o termo do desenvolvimento sustentável tenha sido cunhado em 1987, somente em 1992, por meio da elaboração da Agenda 21

durante a Conferência da Organização das Nações Unidas sobre Meio Ambiente - RIO 92, é que se tem o primeiro conjunto de ações sistemáticas em prol da sustentabilidade.

A autora (*op. cit.*) relata que a Agenda 21 reinterpreta o conceito de progresso incorporando termos de desenvolvimento humano e impacto ambiental aos indicadores econômicos, tais como o Produto Interno Bruto – PIB. O documento supracitado afirma que os países devem desenvolver indicadores da sustentabilidade no intuito de fornecer informações mais precisas e detalhadas que deem suporte a tomadas de decisões tanto nos setores públicos, quanto no setor privado. Esse incremento nos dados torna mais transparente a direção adotada, assim como permite uma melhor percepção das tendências, possibilitando ações preventivas. (DELAI, 2006)

Vale ressaltar que, ao mesmo tempo em que se reformulava o conceito de desenvolvimento, outro processo influenciava as questões vinculadas ao crescimento: a nova fase da globalização definida por Giddens (apud Ianni, 1994) pelas seguintes palavras:

A globalização pode assim ser definida como a intensificação das relações sociais em escala mundial, que ligam localidades distantes de tal maneira que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorrendo a muitas milhas de distância e vice-versa. Este é um processo dialético porque tais acontecimentos locais podem se deslocar numa direção inversa às relações muito distanciadas que os modelam. A transformação local é tanto uma parte da globalização quanto a extensão lateral das conexões sociais através do tempo e espaço. (GIDDENS apud Ianni, 1994, p.151).

Teóricos do desenvolvimento afirmam que o processo de globalização das economias – ou seja, a intensificação das relações em escalas mundiais - não se deu de maneira uniforme em todos os países. Ele aconteceu bem mais rápido nos países economicamente fortalecidos e somente depois de algum tempo, atingiu os países do então chamado “Terceiro Mundo”. De acordo com os estudos de Scott e Storper (2003), somente nas décadas de 70 e 80 é que esses pesquisadores do desenvolvimento começaram a reconhecer esses países como áreas sensíveis a industrialização, reconhecendo-os como “novos países industriais”.

Considerando a dinâmica contemporânea das economias e sociedades em nível mundial, corroborando com as colocações feitas por Scott e Storper (2003), Coelho (apud

Martinelli e Joyal, 2004, p.1) diz que a globalização é um processo pelo qual são constituídos fluxos econômicos que excluem alguns territórios por sua própria lógica de reconstrução do tecido produtivo. Não obstante, existem variadas formas de se analisar o desenvolvimento local *versus* a globalização, pois ao contrario do pensamento social dominante, o processo de internacionalização faz reforçar a ideia de promover as localidades. Essa promoção do local decorre da necessidade iminente de se criar uma identidade própria e/ou uma diferenciação entre as comunidades no intuito de mantê-las ou torná-las competitivas (MARTINELLI; JOYAL, 2004).

Os autores (*op.cit.*), afirmam que as teorias sobre desenvolvimento econômico regional também se modificam com o passar dos anos – por vezes motivadas pelas crises e pelo enfraquecimento de fortes regiões industriais, por vezes instigadas pelo surgimento de alternativas tecnológicas, industriais e por novos cenários do desenvolvimento local. Tais relações provocam uma mudança de paradigma, a qual resulta no conceito de desenvolvimento endógeno:

Do ponto de vista regional, o conceito de desenvolvimento endógeno pode ser entendido como um processo interno de ampliação contínua de agregação de valor na produção, bem como da absorção da região. Esse processo tem como resultado a ampliação do emprego, do produto e da renda local ou da região, em um modelo de desenvolvimento regional definido. (MARTINELLI; JOYAL, 2004, p.11)

O conceito de desenvolvimento endógeno considera, além da produção econômica, cinco outros fatores, que quando incorporados ao processo produtivo, proporcionam um crescimento integrado e efetivo: (1) educação, saúde e segurança alimentar; (2) ciência e tecnologia ou pesquisa e desenvolvimento; (3) informação e conhecimento; (4) instituições – públicas e privadas e (5) meio ambiente.

Oliveira e Souza-Lima (2006) ressaltam que as teorias clássicas do desenvolvimento regional trazem a ideia de que, existe sempre uma força externa (*exógena*), que estimula e influencia as atividades econômicas da localidade. Essa linha de pensamento entende que, o desenvolvimento está intimamente vinculado ao pensamento das regiões centralizadoras ou

pelo poder central do Estado, estando esse pautado historicamente na da visão dos colonizadores europeus: populações menos desenvolvidas nada têm a dizer ou a ensinar – devem apenas aprender e servir as mais desenvolvidas. (OLIVEIRA, SOUZA-LIMA, 2006)

Corroborando com a ideia de se criar uma identidade local, Oliveira (2002) discorre sobre a importância da participação da sociedade no planejamento da ocupação do espaço, assim como na distribuição dos resultados do próprio processo de crescimento – invertendo a perspectiva do paradigma – dando a ele um viés endógeno. De acordo com as palavras do autor:

O desenvolvimento deve ser encarado como processo complexo de mudanças e transformações e ordem econômica, política e, principalmente, humana e social. Desenvolvimento nada mais é que o crescimento – incrementos positivos no produto e na renda – transformado para satisfazer as mais diversas necessidades do ser humano, tais como: saúde, educação, habitação, transporte, alimentação, lazer, entre outras. (OLIVEIRA, 2002, P.40)

Como Martinelli e Joyal (2004), Oliveira (2006) entende o desenvolvimento endógeno como um processo realizado “de baixo para cima” – considerando inicialmente as potencialidades socioeconômicas nativas da localidade, em detrimento a submissão ao poder central.

O conceito de desenvolvimento endógeno encaixa-se na proposta desta pesquisa, visto sua capacidade de estimular a potencialidade e capacidade da sociedade local, visando canalizar os recursos disponíveis no atendimento de suas necessidades, por meio da intervenção social ativa na economia e na mobilização dos fatores produtivos.

Compilando os conceitos de desenvolvimento abordados e como forma de ordenar cronologicamente os fatos, apresenta-se no “*Quadro 1*” um quadro-resumo baseado na pesquisa realizada por Borges (2007), no qual a autora relaciona os principais paradigmas do desenvolvimento após a década de 50, acrescentando ao modelo apresentando, a concepção endógena do desenvolvimento aqui discutida, sob a ótica de Martinelli e Joyal (2004) e Oliveira (2006).

**QUADRO 1**  
**Paradigmas do desenvolvimento 1950 - 2010**

<b>Estratégias básicas</b>	<b>Períodos</b>	<b>Principais elementos</b>	<b>Ênfase</b>
<b>Modernização</b>	Década de 50	Industrialização, substituição das impostações e fomento das exportações, revolução verde	Setorial, econômica, orientada para o crescimento
<b>Dissociação</b>	Década de 60	Desenvolvimento do mercado interno, <i>self reliance</i>	Política
<b>Equacionamento das necessidades básicas</b>	Década de 70	Orientação para miséria e grupos marginalizados específicos, participação	Regional e social
<b>Ajuste estrutural</b>	Década de 80	Desregulamentação, flexibilização, equacionamento da dívida, balanço e inflações internas	Econômica
<b>Desenvolvimento sustentável</b>	Década de 90	Desenvolvimento socioeconômico participativo e preservação do meio ambiente e dos recursos naturais	Regional, ambiental e socioeconômica
<b>Governança global</b>	Fim dos anos 90	Novas formas de regulação global. Conferências mundiais	Global, política
<b>Desenvolvimento endógeno</b>	Início dos anos 2000	Participação da sociedade na ocupação do espaço e na distribuição do crescimento	Regional, econômica, social, ambiental, política e cultural

Quadro 1: Síntese dos principais paradigmas do desenvolvimento 1950 -2010.  
Adaptado pela autora com base na pesquisa de Borges (2007)

A revisão da literatura dentro de um processo de investigação tem a função de examinar estudos recentes sobre o assunto abordado ou, relevantes historicamente, partindo de uma visão mais ampla e afinando para uma ótica mais específica que trate do tema do estudo (COOPER; SCHINDLER, 2003).

A fundamentação teórica deste trabalho se deu por meio de pesquisa sobre conceitos considerados relevantes, com o propósito de analisar sua interação com o problema de pesquisa acima descrito, entendendo que tais conceitos ajudaram estabelecer uma relação direta – positiva ou negativa - entre o desenvolvimento local e determinada atividade industrial local.

## 2.2. O conceito de sustentabilidade sob o prisma ambiental

Até meados dos anos 90, ainda não havia um consenso sobre o conceito de sustentabilidade - muito pela falta de um quadro teórico de referência capaz de estabelecer uma relação entre as diferentes contribuições. Tal situação decorre da indecisão das elites ainda dominantes em definir um plano de ação coerente que modifique o paradigma do modelo de desenvolvimento convencional, o qual prioriza os lucros em detrimento dos meios de produção limpos e da responsabilidade social corporativa. (RATTNER, 1999)

Segundo o pesquisador (*op. cit.*), a discussão teórica sobre o termo “sustentabilidade” exige uma coerência lógica por parte dos atores sociais no tocante à prática efetiva do discurso e, além disso, apresenta uma dimensão temporal quando se compara um dado contexto socioambiental sob as perspectivas do passado, do presente e do futuro.

Dentro dessa perspectiva temporal, tende-se a estabelecer um breve histórico coerente sobre os debates sobre sustentabilidade, começando pela década de 60 do século passado, quando se começa a perceber os impactos negativos do modelo econômico industrializado frente as questões ambientais, fortemente agravados pela urbanização e pelo consumo sem limites. Diante deste cenário, a autora Rachel Carson publicou em 1962, a primeira edição do livro intitulado “*Primavera Silenciosa*”, que em pouco tempo tornou-se referência, não somente aos ativistas ambientais, mas também a todos aqueles que estavam inseridos e preocupados com a questão da sustentabilidade. Nesta obra a autora chama a atenção para uso indiscriminado de pesticidas, os quais não atacavam somente os insetos – alvos prioritários de suas aplicações, mas por conta da própria cadeia alimentar, prejudicavam também outros animais e até mesmo os seres humanos (CARSON, 2002). Segundo Carson (2002), aqueles produtos utilizados nas lavouras para combater pestes e pragas – os pesticidas - deveriam

receber o nome de “biocidas”, considerando a amplitude de sua ação que, não se restringia às pestes e sim se propagava por entre as diversas espécies da natureza.

O DDT - *Dicloro-Difenil-Tricloroetano*, pesticida utilizado em larga escala após a segunda guerra mundial, apresentava particularmente uma ação muito restrita a insetos, porém, devido a sua composição química, não se degradava facilmente, concentrando-se cada vez mais na gordura de animais no topo da cadeia alimentar. No final, se percebeu que, somado aos efeitos colaterais do pesticida diagnosticados em outros animais e seres humanos, ele também causava um desequilíbrio na natureza ao exterminar predadores naturais da cadeia alimentar, permitindo a proliferação de espécies resistentes à sua ação. (CARSON, 2002)

Nos anos 70, buscando repensar a degradação ambiental frente ao acelerado crescimento econômico mundial, tem-se outros dois fatos significativos: a publicação de Meadows et. al. (2005) intitulada de “Limites do Crescimento”. Nesta obra, revisada após 30 anos – e publicada três anos mais tarde - os professores e analistas de sistema, discutem a disponibilidade dos recursos naturais para população mundial e chegam a uma conclusão bastante pessimista, resumida no seguinte pensamento: as pessoas utilizam os recursos naturais acima dos limites que a natureza é capaz de reabastecê-los. Eles dizem ainda: “[...] se uma correção profunda não for feita em breve, um acidente de algum tipo é certo e ele irá ocorrer durante a vida de muitos que estão vivos hoje.” (MEADOWS et. al., 2005).

Em 1972, mesmo ano da primeira publicação anteriormente citada, foi realizada a Conferência de Estocolmo. Esta foi a primeira atitude mundial que buscou identificar as relações entre o homem e meio ambiente, a fim de estabelecer limites e regras mundiais. (BRÜSEKE, 1994). Ainda assim, de acordo com o autor (*op. cit.*), tais questões já vinham sendo discutidas em décadas passadas, sendo neste momento, apenas organizadas e debatidas de maneira mais ampla e sistemática.

O Conselho Administrativo do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), criado em Estocolmo em 1972, apresenta em 1973 o conceito de “eco desenvolvimento”. Maurice Strong – diretor executivo do programa – e Ignacy Sachs, o propuseram relacionando-o à questão da sustentabilidade. Ao cunhar o termo, Sachs e Strong objetivavam despertar uma nova percepção sobre o desenvolvimento das potencialidades locais visando o alinhamento das dimensões sociais, ambientais e econômicas. (BRÛSEKE, 1994; RATTNER, 1999)

Brüseke (1994) relata que Sachs formulou os princípios básicos dessa nova visão, buscando integrar seis elementos essenciais, os quais deveriam (ou devem) nortear o que se nomeia “*desenvolvimento sustentável*”: (1) atendimento às necessidades básicas da geração atual, (2) a preocupação com as gerações futuras, (3) a participação social efetiva, (4) cuidado com os recursos naturais e com meio ambiente em geral, visando sua preservação, (5) sistema social baseado na seguridade social e no respeito cultural e (6) desenvolvimento e aperfeiçoamento de programas educacionais.

No meio dos anos 70, Lovelock e Magulis (1974) apresentam ao mundo a “Hipótese de Gaia”: a Terra percebida e entendida como um enorme organismo vivo, onde todas as coisas vivas e não vivas se relacionam e evoluem em conjunto para manter a vida no planeta. Esse estudo não foi o primeiro a discutir e propor esta visão do planeta, porém foi o que ganhou mais notoriedade e relevância. Atualmente, a “Teoria de Gaia” (LOVELOCK, MARGULIS, 1974; LYLE, 1996; KARNANI, 2009) pode ser considerada como a visão inicial da ecologia global moderna, a qual retrata a interdependência entre os elementos que compõe o ecossistema terrestre: a biota - conjunto de seres vivos, fauna e flora de determinado ambiente geológico, oceanos, atmosfera e geosfera.

Também nos anos de 1974 e 1975, dois documentos contribuíram para a continuidade da discussão: a Declaração de *Cocoyok* (1974) e o Relatório de *Dag-Hammarskjöld* (1975).

Ambos abordam a relação desenvolvimento *versus* meio ambiente – o primeiro ressaltando que a pobreza contribui para o crescimento populacional desordenado, assim como para o aumento da destruição ambiental das nações africana, asiática e latino-americana de ainda - consumo excessivo dos países industrializados, aumenta significativamente a degradação ambiental. O segundo documento, o relatório do projeto da Fundação *Dag-Hammarskjöld*, diz que a distribuição dos solos cultiváveis ficou concentrada nas mãos de uma minoria social e dos colonizadores europeus. Essa distribuição foi equivocada e levou a destruição de paisagens inteiras, uma vez que a fatia mais carente da população foi forçada a buscar novas áreas de plantio – muitas vezes sem as condições apropriadas. (COELHO-DE-SOUZA, 2009)

No ano de 1987, como resultado da Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), foi publicado o “Relatório de *Brundtland*”. Reconhecido mundialmente, este relatório sugeriu que as questões referentes à sustentabilidade e desenvolvimento sustentável (SD) fossem gradativamente incorporadas nas políticas governamentais e nas estratégias corporativas, visando uma nova postura nas gestões públicas e privadas. Essa proposta de inclusão partiu da construção do conceito, aceito até a referida data, o qual afirma que desenvolvimento sustentável é aquele que atende as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem suas próprias necessidades. Dessa forma, frente à definição do conceito, tem-se que o crescimento econômico de uma localidade e/ou de uma organização, deve ocorrer concomitantemente com o desenvolvimento de sua consciência ambiental e social. (COELHO-DE-SOUZA, 2009)

Um marco importantíssimo na história de criação e consolidação do conceito da sustentabilidade foi a RIO-92 ou ECO-92: Conferência das Nações Unidas para Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada na cidade do Rio de Janeiro, no Brasil, no ano de 1992. Essa conferência foi considerada o maior encontro intergovernamental de alto nível até então e contou com representantes de 180 países, incluindo 105 chefes de Estado. A ênfase do

evento foi o despertar a consciência mundial para os problemas ambientais globais e como resultado das discussões realizadas, deu-se o lançamento da AGENDA 21 – já citada anteriormente. A ideia da agenda foi apresentar uma proposta viável de desenvolvimento sustentável, formulada por meio de ações de curto, médio e longo prazo, com metas, recursos e responsabilidades definidas. Esse novo padrão de sustentabilidade está pautado na conciliação de métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica. (OLIVEIRA, 2006).

Em 1994, Elkington procurava uma nova maneira de expressar a ampliação dos aspectos abordados em relação à gestão do meio ambiente, incorporando-os de forma mais integrada às dimensões econômicas e sociais. Sua intenção era disseminar o conceito por meio de uma linguagem percebida e aceita pelos homens de negócios. (ELKINGTON, 2004).

De acordo com o autor, o termo “*Triple bottom line*”, utilizado no artigo “*California Management Review*”, representa a conjunção dos fatores econômicos, sociais e ambientais incluídos nas agendas das corporações. No entanto, para que tal ação seja incorporada no cotidiano das empresas, se faz necessária a transição do capitalismo corporativo para o capitalismo sustentável, que se dá graças à revolução cultural global decorrente dos novos processos de negociação e comercialização de produtos e serviços, como exposto na “Figura 2”:

**FIGURA 2**  
**As sete revoluções da sustentabilidade**

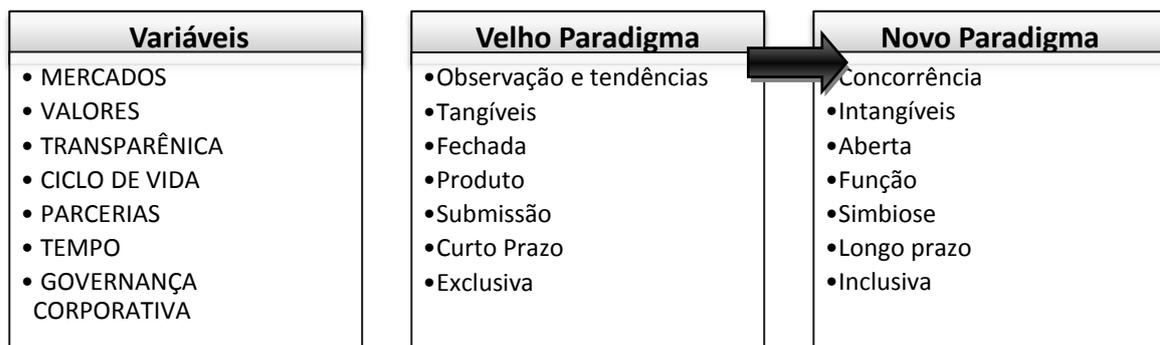


Figura 2: As sete revoluções da sustentabilidade.  
Elaborado pela autora, baseado na obra de Elkington (2004).

Elkington (2004) diz que, desde a década de 60, as corporações começaram a mudar suas agendas ambientais frente à forte pressão da opinião pública, alterando não somente o setor industrial e empresarial, mas também o setor público, que se viu obrigado a rever seus papéis e sua responsabilidade diante das questões emergentes. O primeiro grande movimento decorreu da percepção de que os recursos são limitados e por isso devem ser utilizados de forma racional. Tal percepção resultou em uma adequação legislativa e em uma postura defensiva por parte das organizações. O segundo impacto atingiu os produtos e os modos de produção, uma vez que se iniciou um processo de desenvolvimento de novas tecnologias visando um melhor atendimento as leis cada vez mais exigentes e também um maior grau de competitividade mercadológica. E por fim, num terceiro momento, percebeu-se que o desenvolvimento norteado pelos moldes da sustentabilidade, necessita de uma governança corporativa muito mais ampla e sistemática, adotando uma postura proativa diante das questões socioeconômicas e ambientais. (ELKINGTON, 2004)

Outra questão abordada por Elkington (2004) discorre sobre as consequências da globalização da economia e da insustentabilidade dos padrões atuais de riqueza e distribuição. Diz ele que a riqueza e seus padrões de distribuição geram destruição maciça dos recursos naturais e também grandes lacunas sociais devido à má distribuição de renda.

Enfim, foi a partir da mudança de paradigmas, da compreensão de suas consequências culturais e da adoção dos valores públicos e corporativos apresentados por Elkington (2004), que os trabalhos de pesquisa no município de Bandeira do Sul foram conduzidos: iniciando-se pela busca do entendimento de como tais transformações afetaram até hoje o desenvolvimento da localidade e seguindo na busca de elementos que norteiem a integração e sustentabilidade do município. A seguir, se apresenta os conceitos sobre sustentabilidade até então apresentados, organizados em uma ordem cronológica. O “*Quadro 2*” permite compreender mais facilmente os vieses da sustentabilidade no decorrer do tempo e suas contribuições

agregadas. Em tempo, ressalta-se que outros fatos ocorrem concomitantemente aos descritos, porém, optou-se por relatar os mais significativos sob o ponto de vista da autora.

## QUADRO 2

### Evolução do conceito de sustentabilidade (1962/1994)

ANO	EVENTO	CONTRIBUIÇÃO
1962	Lançamento do livro “Primavera Silenciosa”, Rachel Carson	Tornou-se marco da revolução ambientalista e do despertar da consciência ecológica ao conscientizar o mundo sobre o uso indiscriminado dos pesticidas.
1972	Publicação do estudo realizado por Meadows et.al. – “Limites do Crescimento”	Trabalho realizado por pesquisadores do MIT, por meio da dinâmica “ <i>multiloop non-linear feedback systems</i> ”, calcularam limites absolutos dos recursos necessários para a sobrevivência da humanidade, concluindo que a natureza não é capaz de repor os recursos naturais utilizados pela humanidade na mesma proporção.
1973	Surge o termo “Eco desenvolvimento”- PNUMA (Strong e Sachs)	Em sua primeira edição do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente destacou como prioridade temas referentes ao meio ambiente, ao desenvolvimento e suas relações. Foi dessa discussão que nasceu o termo “eco desenvolvimento”.
1974	James Lovelock e Margulis publicam a “A Teoria de Gaia”	Teoria afirma que o planeta é um ser vivo, possuindo a capacidade de auto sustentação, ou seja, é capaz de gerar, manter e alterar suas condições ambientais.
1974	Declaração <i>Cocoyok</i> das Nações Unidas	Afirma que a causa da explosão demográfica era a pobreza, que também gerava a destruição desenfreada dos recursos naturais. Os países industrializados contribuíam com aquele quadro com altos índices de consumo.
1975	Relatório de <i>Dag-Hammarskjöld</i>	Relaciona a degradação ambiental frente a distribuição do solo, distribuído e ocupado de forma desigual.
1987	CMMAD – Relatório de Brundtland	Apresentou como resultado final um relatório intitulado “Nosso Futuro Comum”, conceituando então o termo Desenvolvimento Sustentável: “é o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades”. Relaciona o crescimento dos países desenvolvidos ao aumento da pobreza nos países subdesenvolvidos.
1992	RIO92/ECO92 – Proposta a Agenda 21	Seu ponto alto foi o notório crescimento do interesse mundial pelo futuro do planeta, resultando na proposta de uma Agenda para ajustar o crescimento socioeconômico à preservação ambiental
1994	<i>Triple Bottom Line</i> – John Elkington	Essa expressão diz respeito ao tripé da sustentabilidade, que se constitui na observação dos aspectos sociais, ambientais e econômicos do desenvolvimento.

Quadro 2: Resumo da evolução do conceito de sustentabilidade (1962/1994)  
Elaborado pela autora a partir do referencial acima citado.

### 2.3. O conceito de sustentabilidade sob o prisma social

Para se entender as mudanças ocorridas na conceituação do termo “desenvolvimento”, uma análise, mesmo que breve, das mudanças sociais e históricas que causaram a legitimação de seu atual significado, faz-se necessária. (ANDION, 2003)

A base de renda *per capita* e a taxa de emprego foram durante muito tempo as variáveis determinantes do grau de desenvolvimento de um país ou de uma região. Andion (2003) afirma que a compreensão do desenvolvimento esteve atrelada ao bom funcionamento das instituições desde o advento da industrialização. Acreditava-se então que, a promoção do indivíduo inserido no nesta dinâmica industrial – seja como detentor do capital, seja como empregado do setor, causava por consequência, o bem-estar coletivo, haja vista que as atividades comerciais eram vistas como forma de regulação social.

Esta visão descrita por Andion (2003) e também defendida por outros autores, perdura até o início do Século XX, sendo que além da crença da regulação do próprio mercado frente às questões sociais, a esfera estatal também atuava como reguladora – ora mais, ora menos, sendo que o que diferenciava o grau de influência do mercado ou do governo na sociedade era o modelo de gestão adotado.

De acordo com Hobsbawm (2003) é contraditório pensar na não influência governamental frente à vida econômica. O *laissez-faire* total é utópico visto que, por sua própria existência, o governo sempre atuará fortemente no cenário econômico, seja na criação de empregos puros e simples, seja pelas receitas e despesas decorrentes. Sem contar com todo sistema de leis e regulamentos públicos.

No Brasil, por exemplo, o Estado logo após a abolição da escravatura e a proclamação da República, viu-se perdido diante das mudanças: surgimento do trabalho assalariado,

aumento da imigração e toda reorganização econômica e política que se faziam eminentes. (PASSADOR e NALLE JR., 2007).

De acordo com os autores, os problemas advindos do sistema capitalista, embora antes percebidos, se agravam por conta da “Grande Depressão” vivenciada mundialmente em meados do ano de 1929. Desta forma, “A preocupação com justiça e estabilidade social ganha força, levando à ideologia do bem-estar”, relatam Passador e Nalle Jr. (2007).

Retoma-se então a ideia proposta por Keynes em 1925, pela qual o Estado deveria agir de forma intervencionista, visando colocar em prática políticas e instrumentos públicos adequados as novas forças econômicas, no intuito de alinhar a máquina estatal à promoção do bem-estar da população. Este modelo de gestão pública recebeu o nome de “Modelo de Estado de Bem-Estar Social”. (PASSADOR e NALLE JR., 2007)

Com a falência do modelo de bem-estar social (*Welfare State*) em meados da década de 70, os governos se veem obrigados a cortar gastos e enxugar sua estrutura, visto que a economia encontrava-se desacelerada e a capacidade de financiamento do Estado cai vertiginosamente, relatam Passador e Nalle Jr. (2007). Com o descrédito da auto regulação do mercado, os governos sustentam uns poucos programas assistencialista e passam então a trabalhar em prol da minimização da desigualdade e da exclusão social – consequência direta do modelo fordista de gestão. (ANDION, 2003; MOURA et al., 2002)

Assim como o regime anterior, Furtado (1974) ratifica que o modelo fordista de desenvolvimento não se sustentaria em longo prazo, uma vez que em seu escopo, não cabia uma efetiva preocupação do meio ambiente, considerando seu objetivo-fim: o acúmulo de riqueza, usufruído por uma minoria capitalista. Assim como predito pelo autor, nas décadas subsequentes, o sistema sofre um grande abalo em seus alicerces, trazendo à tona a polarização mundial dos países: de um lado, os mais ricos e de outro, países pobres e cheios de problemas socioeconômicos graves, citados por Andion (2003) como “o consumo, a

abundância, a mobilidade social baseada no trabalho e a própria noção de emprego”. A autora relata:

Nessa época, o mundo começa a sentir os impactos de uma recessão econômica que atingirá seu ápice nas décadas posteriores, colocando em xeque alguns elementos essenciais à regulação do sistema capitalista: as medidas de proteção ao trabalhador, as modalidades de distribuição de lucro e renda e os benefícios sociais. (ANDION, 2003, p. 1037)

Os anos iniciais do século XXI foram marcados pela inserção de novas variáveis na discussão do desenvolvimento: meio-ambiente, responsabilidade social, qualidade de vida. Diversos indicadores foram pensados e colocados em prática na análise do grau de desenvolvimento das localidades. O PIB (Produto Interno Bruto) perde sua exclusividade indicativa sobre a medida do desenvolvimento, abrindo espaço para índices como o IDH (já comentado anteriormente). As relações estabelecidas pelos novos índices focam principalmente nas consequências da pobreza, como por exemplo, impossibilidade de acesso, por parte da população carente, a bens e serviços essenciais.

Essa nova perspectiva de desenvolvimento é resultante do enfraquecimento do Estado e do fortalecimento da sociedade civil, que começa então a se perceber pertencente às discussões e decisões da administração pública e do setor privado no tocante à questão do desenvolvimento local.

O primeiro impacto percebido no conceito do desenvolvimento, decorrente das mudanças acima relatadas, foi a percepção de que existe uma necessidade eminente de mudar tanto os indivíduos – suas crenças e valores, quanto as relações estabelecidas por eles. A mudança social torna-se então, elemento obrigatório para a manutenção do desenvolvimento.

Obviamente, a quebra de um paradigma e a adoção de um novo modelo de atuação estatal e da sociedade não se dá da noite para o dia. Não é um ato e sim um processo pelo qual perpassam conceitos já estabelecidos e novos aprendizados. O resultado esperado é que se constituam alicerces sólidos para edificação de práticas e políticas justas e adequadas a nova

realidade, objetivando o alinhamento dos sujeitos públicos, privados e sociais em prol da integralidade e sustentabilidade do desenvolvimento.

#### **2.4. Dimensões do desenvolvimento local integrado e sustentável**

A expressão “desenvolvimento local integrado e sustentável” (DLIS) foi utilizada pela primeira vez pelo Conselho de Comunidade Solidaria, no ano de 1997 – ou seja, dez anos após a divulgação do “*Relatório de Brundtland*” - sendo bastante utilizada por autores/pesquisadores quando abordam a questão do desenvolvimento local no Brasil. (FRANCO, 2000)

Este conceito se fundamenta na ideologia de combate e redução da pobreza em todas suas variáveis e por isso atinge tanto o poder público do pequeno município, quanto o das grandes regiões metropolitanas do país (MARTINELLI; JOYAL, 2004).

Inicialmente enfatizaram-se as questões ambientais frente ao desenvolvimento econômico e produtivo, porém com o passar do tempo, as outras dimensões foram sendo percebidas na mesma proporção, haja vista a complexidade e o caráter multidimensional do conceito. Hoje em dia sabe-se que as dimensões do desenvolvimento sustentável são ainda mais abrangentes abordando a sustentabilidade social, a sustentabilidade econômica, a sustentabilidade ecológica, a dimensão espacial e a dimensão cultural, sendo explicadas no quadro elaborado por Montibeller (2004, apud LINDEMEYER, TAVARES E CUSTÓDIO, 2008):

## QUADRO 3

### Dimensões da sustentabilidade

<b>Dimensão “sustentabilidade social”</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• visa à criação de postos de trabalho que permitam a obtenção de renda individual adequada e a produção de bens dirigida prioritariamente às necessidades básicas sociais. Tem como objetivo a redução das desigualdades sociais.</li> </ul>
<b>Dimensão “sustentabilidade econômica”</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• visa o fluxo permanente de investimentos públicos e privados e o manejo eficiente de recursos, assim como a absorção, pela empresa, dos custos ambientais. Seu objetivo é o aumento da produção e da riqueza social, sem dependência externa</li> </ul>
<b>Dimensão “sustentabilidade ecológica”</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• essa dimensão refere-se à produção, enfocando o respeito aos ciclos ecológicos dos ecossistemas, a racionalidade no uso dos recursos naturais não renováveis, o uso consciente da energia e o controle na geração de resíduos, visando a melhoria da qualidade do meio ambiente e preservação das fontes de recursos</li> </ul>
<b>Dimensão "espacial"</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tal dimensão busca a desconcentração/democratização do poder local e regional e o equilíbrio entre a cidade e o campo, tendo como objetivo evitar aglomerações.</li> </ul>
<b>Dimensão “Cultural”</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• aborda as questões referentes a preservação e fortalecimento das culturas locais, valorizando cada ecossistema. Trabalhar essa dimensão visa diminuir os conflitos culturais com potencial regressivo.</li> </ul>

Quadro 3: Dimensões da sustentabilidade  
Baseado na obra de Montibeller, 2004(apud Lindemeyer, Tavares e Custodio 2008).

Embora exista uma estruturação dimensional do conceito de desenvolvimento local integrado e sustentável (DLIS), esse ainda é um campo em construção, conforme relatam Silveira e Bocayuva (1999). Os autores (*op.cit.*) relatam em seus estudos que as articulações, reflexões e informações que sustentam o DLIS, centralizam suas ações na inovação em busca de um novo padrão estratégico das políticas públicas, que valorizam as potencialidades locais e respondem às perspectivas da sustentabilidade.

A nova modelagem das políticas públicas permite que sua formulação e monitoramento estejam arraigados a participação da sociedade civil, disseminando e fortalecendo as redes horizontais de gestão conforme descrito na citação a seguir:

[...] atores sociais articulam iniciativas, operam num plano temporal planejado sobre temas e questões escolhidas, monitoram, avaliam e redefinem suas ações, sendo impossível que, neste esforço coletivo e heterogêneo, a diversidade se perca ou o conflito deixe de atuar, junto com o consenso mínimo que alimenta a continuidade das interlocuções. (SILVEIRA, BOCAJUVA, 1999, p.2)

A interferência das forças sociais sobre o fluxo de bens, serviços e informações não se restringem aos limites geográficos, mas ao contrário, ultrapassam as fronteiras impactando nas redes e cadeias que estruturam os modos de produção e o padrão de desenvolvimento. O impacto causado pode se tornar decisivo quando se considera a ligação entre (1) o ajuste da economia empresarial e produtiva, (2) a revolução tecnológica e (3) os condicionamentos globais. (SILVEIRA; BOCAJUVA, 1999)

Considerando o aumento do número de variáveis e a complexidade decorrente das mesmas, Franco (2008) afirma que no mundo contemporâneo não há como tratar qualquer modelo de gestão de maneira estanque – ao contrário, existe uma necessidade eminente de ampliar os horizontes trabalhando de forma sistêmica, aberta e abrangente.

Afirmar que Martinelli e Joyal (2004) concordam com a maneira holística que Franco (2008) utiliza para perceber o ambiente está correto. Segundo os autores o desenvolvimento econômico local deriva da construção de um ambiente inovador, baseado na cooperação e na integração das redes sociais e econômicas, assim como das cadeias produtivas, visando elevar as oportunidades de trabalho e renda, culminando no desenvolvimento humano sustentável. Segundo os autores (*op. cit.*) “o problema da eficiência regional deve ser entendido a partir dessa relação complexa”. (MARTINELLI, JOYAL, 2004, p.62)

A busca pela sustentabilidade até então discutida dentro de cenários sociais e políticos amplos, também acaba por influenciar as organizações, uma vez que as mesmas interferem e sofrem interferências do ambiente no qual estão inseridas. Pensar as questões sustentáveis dentro das empresas implica em tramitar pelo campo da mudança cultural – não somente no ambiente interno, mas também por meio das relações externas estabelecidas entre a corporação e o macro ambiente da qual fazem parte, haja vista as pressões exercidas por fornecedores e clientes. (FRANCO, 2008).

O autor afirma que a sustentabilidade organizacional predispõe um processo de reinvenção da própria organização, visando promover seu próprio desenvolvimento e ao mesmo tempo, sua sobrevivência no sistema. Esta é uma operação de conhecimentos interdependentes, uma vez que uma empresa nada pode fazer de forma isolada, ou seja, as ligações entre as empresas e a sociedade podem e devem ser fortalecidos por meio de uma gestão adequada dos *stakeholders*.

Os estudos de Freeman (1984) são comumente citados quando se busca uma definição para o termo “*stakeholder*” que segundo ele significa: “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da organização” (FREEMAN apud GOMES, 2005). A proposição dessa definição, aparentemente foi validada e aceita no meio acadêmico ao se encontrar trabalhos mais recentes, como o realizado pelo Instituto Ethos, no qual “*Stakeholders*” diz respeito à “[...] todo ou qualquer indivíduo, ou grupo, que possa afetar o negócio, por meio de suas opiniões ou ações, ou ser por ele afetado [...]”.

Ao levar em conta esta definição, se pode afirmar que a organização e seus *stakeholders* possuem uma íntima relação e que ambos devem considerar a criação e o desenvolvimento de métodos que permitam seu mútuo conhecimento e integração. Visualizar a interligação dos agentes, direta e indiretamente envolvidos neste processo por meio das relações estabelecidas, se torna condição “*si ne qua non*” para se chegar ao DLIS.

A questão da eficiência regional pode ser entendida a partir de uma relação complexa, onde a qualidade, o poder de mercado, a adaptação às necessidades mercadológicas, tecnológicas e organizacionais se impõe. Desta forma, é relevante saber como se estabelecem os relacionamentos dentro desse espaço de intervenção, no qual os atores locais detêm um poder de influência cada dia mais significativo.

Ziber e Barros (2002) apresentam esta interligação entre os agentes organizacionais de forma gráfica, tornando mais fácil sua compreensão (apud MARTINELLI, JOYAL, 2004).

### FIGURA 3

#### Estrutura organizacional para o desenvolvimento das inovações



Figura 3: Estrutura organizacional para o desenvolvimento das inovações.  
Adaptado pela autora com base na obra de Martinelli e Joyal (2004)

O enfoque sistêmico, por meio de suas ferramentas de análise, permite que, tanto as estruturas, quanto as relações, sejam abordadas de forma eficaz na compreensão não só das partes, mas também do todo, possibilitando uma análise mais rica e elaborada do contexto. De acordo com os conceitos da Teoria Geral dos Sistemas, para se entender o todo, faz-se necessário o entendimento das partes e vice-versa e assim, se torna importante apresentar os principais conceitos desta teoria, o que será feito a seguir.

#### 2.5. Teoria geral dos sistemas

De acordo com a Teoria Geral dos Sistemas (TGS) apresentada por Bertalanffy (1973), o mundo é composto de sistemas, simples ou complexos, fechados ou abertos, físicos e abstratos, unidos por alguma forma de interação ou interdependência. Diante dessa perspectiva, o ser humano faz parte de um conjunto complexo, composto de partes diferenciadas, sendo que essas partes se inter-relacionam formando um todo organizado que possui uma finalidade. Entretanto, segundo o autor (*op. cit.*), o entendimento de sua natureza e

de seu funcionamento não pode ser alcançado simplesmente pela análise das partes que o compõe, uma vez que o “todo” é mais do que a soma das partes.

Assim, o sujeito e o ambiente no qual está inserido, podem ser estudados e compreendidos por meio da ciência dos sistemas, cabendo esta em qualquer outra ciência, quando se admite sua transversalidade. A noção de “sistema” está presente em inúmeros campos de estudos por sua utilidade notável em designar conjuntos complexos, tais como “sistema da qualidade”, “sistema social”, “sistema de transportes”, “sistema de governo”, “sistema judiciário”, enfim trata-se de uma proposição consolidada em inúmeras disciplinas. (BERTALANFFY, 1973)

O próprio enfoque sistêmico pode ser considerado um sistema: um sistema de ideias decorrente de uma nova maneira de produzir, interpretar e utilizar o conhecimento aplicando-o em todas as áreas da atividade e do raciocínio humano, por meio de sua capacidade de resolver problemas por meio da organização de conjuntos complexos.

A TGS é fundamentada em postulados, pressupostos e julgamentos de valor, respeitando uma ordem capaz de prevalecer sobre o caos da complexidade. Kenneth Boulding (apud SCHODERBEK et alii., 1990), um dos mais reconhecidos teóricos da escola sistêmica, propôs uma classificação dos sistemas, de acordo com o que ele entendia por “graus de complexidade”, dividindo-os em nove níveis, sendo o nível “um” menos complexo e o nível “nove” o mais complexo de todos: (1) básico: nível das estruturas, (2) dinâmico: com movimentos pré-determinados e simples, (3) cibernético: auto-regulável na manutenção do equilíbrio, (4) aberto: estrutura que se mantém sozinha, (5) genético-social, que tem a planta como exemplo, (6) animal, caracterizado por sua mobilidade, (7) humano: provido de autoconsciência e apto a utilizar linguagens e simbolismos, (8) organização social: baseado no conteúdo e sentido das mensagens, em sua natureza, na dimensão de seu sistema de valores e (9) transcendental: sistemas supremos e absolutos. (CAVALCANTI e PAULA, 2006)

Assim, a Teoria Geral dos Sistemas propôs uma maneira diferenciada e não mais unidimensional de se encarar a realidade. Dentro dos estudos desenvolvidos por Bertalanffy (1973) e Boulding (apud SCHODERBEK et alii., 1990) foi possível identificar três elementos que são essenciais na conceituação de sistemas: (a) subsistemas, (b) relações e (c) propósito.

O conceito de subsistema (a) diz que os elementos de um sistema podem ser observados de forma independente dentro do próprio sistema. Segundo Donaires (2006), essa independência por ser entendida como uma existência individual de cada subsistema que compõe o todo, tendo cada um deles uma identidade própria.

Quando se fala de relações (b), fala-se das interações e da dinâmica decorrente dos sistemas - haja vista que são elas que tornam o todo mais simples do que a própria soma dos elementos que o constitui. As relações podem diminuir a complexidade dos sistemas, impondo-lhes determinadas restrições, mas também os transformam em algo mais interessante, uma vez que apresentam um novo propósito, impossível de ser delineado independentemente por cada um dos subsistemas (DONAIRES, 2006).

O sistema pode ser entendido pela identificação do papel que os subsistemas desempenham no sistema total, dadas as restrições impostas pelas relações entre eles. (DONAIRES, 2006, p.18)

Outro aspecto importante decorrente das relações é que elas abrem espaço para a sinergia – ou para um esforço coletivo – possibilitando o surgimento de propriedades emergentes no sistema, as quais não existiam nos subsistemas, transformando-o em algo maior que soma de seus elementos singulares.

Um aspecto muito importante no que diz respeito ao propósito de análise de um sistema é a identificação de seu objetivo principal (c). Quando se percebe e se entende a razão de existir de um sistema, se compreende também os detalhes de sua estrutura e de seu comportamento. O propósito do sistema revela fatos decisivos de sua identidade, porém, todos os sistemas têm por natureza um propósito comum: sua própria sobrevivência - sejam eles sistemas naturais, sociais, políticos ou econômicos. (DONAIRES, 2006).

O enfoque sistêmico entende e ressalta a importância da compreensão das relações frente às diversas situações, previstas ou imprevistas, decorrentes de uma realidade ambiental caótica e em constante mudança. A proposta de perceber o ambiente de forma sistêmica advém da complexidade – traduzida pelo grande número de problemas e variáveis presentes em determinadas situações – quanto mais variadas as causas, mais complexos serão os problemas. Por conta de toda essa variedade, existem graus de complexidade como relatado por Boulding (apud SCHODERBEK et alii., 1990), porém não há problemas totalmente simples – há sim, olhares limitantes para problemas complexos, dependendo da visão de mundo e do conhecimento do observador.

Na sociedade contemporânea não há mais espaço para entendimentos fragmentados e pontuais de alguma situação, pois a natureza dos problemas modernos compõe-se da interação de diferentes fatores, como por exemplo, as grandes concentrações urbanas, os problemas ambientais, a escassez dos recursos, a volatilidade dos mercados, os meios de transporte, a educação, a evolução tecnológica enfim, variáveis técnicas, sociais, culturais, econômicas, políticas que tecem um cenário totalmente interligado e interdependente (DOWBOR, 2006)

Considerando as palavras de Defina (2008), pode-se dizer que o enfoque sistêmico é uma ferramenta indispensável para gestão da complexidade, pois possibilita: (a) visualizar a interação de componentes que se agrupam em conjuntos complexos, (b) entender as relações múltiplas e interdependentes das causas e das variáveis dos problemas e (c) criar soluções que atendam a essa demanda complexa – possibilidades que o caracterizam como atenuador da complexidade ambiental. Como amplificador das ações das pessoas e do sistema social dentro das organizações, o enfoque sistêmico promove e incentiva a análise contínua dos problemas, permitindo ajustes no decorrer do processo, no intuito de proporcionar uma evolução do próprio processo. Os ajustes podem ser de ordem técnica, como adequação da estrutura organizacional ou ainda, de ordem social - por meio da motivação pessoal, de treinamentos e

reciclagens constantes e aprendizado contínuo. Essa interação entre o técnico e o social permite que se realize enfim, o objetivo maior de todo esse movimento: chegar aos objetivos propostos. (DEFINA, 2008)

Várias são as metodologias utilizadas pelo enfoque sistêmico na gestão da complexidade dos problemas contemporâneos e todas caminham para o mesmo fim: resolver problemas, porém algumas apresentam um viés mais direto, elencando etapas e procedimentos a serem seguidos e outras, uma abordagem mais ampla – indicando valores e conceitos. Pela sua própria constituição, o enfoque sistêmico disponibiliza várias metodologias que podem ser utilizadas de forma individual, ou de forma integrada, no intuito de solucionar os problemas decorrentes de situações reais complexas. O “*Quadro 4*” apresenta, resumidamente, as principais metodologias sistêmicas.

**QUADRO 4**  
**Metodologias sistêmicas**

<b>Metodologia</b>	<b>Foco/Resultado Esperado</b>	<b>Conceitos e Princípios</b>
<b>Pesquisa-ação</b>	Resolução de problemas + resultados teóricos	Cooperação
<b>Metodologia Cibernética</b>	Resolução do problema + Estrutura de aprendizagem	Aprendizado individual e aprendizado em grupo
<b>Sistemas indagadores</b>	Entendimento para solução do problema	Conceitos de sistemas para resolução de problemas
<b>Planejamento interativo</b>	Resolução de problema + desenvolvimento dos participantes	Participação, continuidade e holismo;
<b>SAST *</b>	Resolução do problema + debate construtivo	Confrontante, participativo, integrativo e construtivo.
<b>SODA **</b>	Estruturação de problemas	Mapas cognitivos e mapas estratégicos
<b>CHSP ***</b>	Aplicação do “como deveria ser” sobre o “como é”	Coação
<b>SSM</b>	Entendimento do problema + resolução do problema	Confronto entre mundo real e conceitos sistêmicos
<b>VSM</b>	Diagnóstico da eficiência da estrutura e dos canais de comunicação	Mecanismo de adaptação, de monitoramento e controle

<b>Metodologia</b>	<b>Foco/Resultado Esperado</b>	<b>Conceitos e Princípios</b>
<b>CST *****</b>	Integração das metodologias para resolução de problemas (Metametodologia)	Consciência crítica, consciência social, complementaridade das metodologias, emancipação dos homens
<b>Administração evolutiva</b>	Criar condições para a aplicação das metodologias (Metametodologia)	Auto coordenação, regras de comportamento, resultados das ações humanas (não das intenções)

Quadro 4: Pontos principais das metodologias sistêmicas.

Apresentação parcial do quadro desenvolvido por Esteves, 2006.

\* (*Strategic Assumption Surfacing and Testing*) - \*\* (*Strategic Options Development and Analysis*)

\*\*\* (*Critical Heuristic of Social Planning*) - \*\*\*\*\* (*Critical Systems Thinking*)

## 2.6. Metodologias do Enfoque Sistêmico

O termo “metodologia” “deriva da palavra grega “*méthodos*” e pode ser entendida como estudo dos métodos. De acordo com Martinelli e Ventura (2006), as metodologias sistêmicas são consideradas uma nova forma de abordagem dos estudos organizacionais, pois oferecem subsídios a esquemas conceituais conhecidos, porém pobres no diz respeito à identificação dos elementos que norteiam as ações nos âmbitos sociais e comportamentais. Conforme descrito no trabalho dos autores (*op. cit.*), tais metodologias apresentam dualidades, uma vez que são pertencentes às ciências sociais – mas concomitantemente, atendem a necessidade de oferecer alternativas as abordagens analíticas e mecânicas até então utilizadas nos estudos organizacionais. As dualidades as quais de referem são: (a) SIMPLICIDADE *versus* COMPLEXIDADE - problemas complexos apresentam soluções mais difíceis de serem encontradas. Corre-se o risco de simplificá-los, em busca de melhores soluções, perdendo assim o realismo; (b) OTIMIZAÇÃO *versus* SUBOTIMIZAÇÃO - sistemas fechados podem ser simplificados sem grandes perdas, mas sistemas abertos não; (c) IDEALISMO *versus* REALISMO - é mais fácil encontrar soluções reais do que soluções

ideais; (d) INCREMENTALISMO *versus* INOVAÇÃO - mudanças de padrões são de difícil aceitação para o ser humano, por isso tende-se a permanecer próximo a resultados já obtidos, porém novos contextos exigem novas soluções; (e) POLÍTICA E CIÊNCIA *versus* INTERVENÇÃO E NEUTRALIDADE – a ética deve estar presente nos processos investigatórios científicos ou a ciência deve continuar a ser livre de valores e de comprometimento?; (f) CONCORDÂNCIA e CONSENSO - dentro da perspectiva sistêmica há a necessidade eminente de se chegar a uma decisão compartilhada

As metodologias sistêmicas mais aplicadas são denominadas por VSM (*Viable System Model*) – quando o propósito do estudo são análises “*hard*” e SSM (*Soft Systems Methodology*), quando se referem às análises “*soft*”.

A primeira (*hard*) é baseada no paradigma dedutivo, simultaneamente sendo uma continuidade das ciências exatas, que demanda rigor e quantificação dos dados e resulta em modelos descritivos satisfatórios. Já a metodologia “*soft*” considera que o sistema é capaz de preservar sua identidade, mesmo estando diante de alterações ambientais. As palavras de Martinelli e Ventura (2006) retratam a definição do conceito claramente: “[...] os sistemas *soft* são os que adotam estados distintos de acordo com o ambiente, preservando sua identidade original mesmo após a ocorrência das influências mencionadas.”

Os pesquisadores (*op. cit.*) relatam que mesmo tomando formas distintas, os modelos sistêmicos de análise buscam compreender da melhor maneira possível a complexidade do mundo real, seja em um ambiente micro – verificando as relações de causa e efeito que regulam os elementos do sistema - ou de forma macro – entendendo as inter-relações entre os subsistemas.

As metodologias VSM e SSM serão detalhadas na sequência, entretanto, não há como falar do *Viable System Model* (VSM), sem antes abordar conceito de cibernética. O termo ora citado, já era discutido e utilizado desde 1834, pelo cientista Ampère para explicar o sentido

de controle ou direção, ou ainda para sustentar discussões sobre “regular” ou “governar” propostas por James Maxwell. Porém, foi em 1947, que o matemático Norbert Wiener consolidou o termo, tornando-o referência de definição de “comunicação e controle” (GUIRRO e SILVA, 2006)

O modelo de sistemas viáveis (VSM) é fundamentalmente um modelo para diagnóstico da eficiência da estrutura de uma organização e dos seus fluxos de informação. É uma tentativa de aplicar os conceitos da cibernética à gestão e às organizações em geral, sendo usado como uma ferramenta conceitual para compreender organizações, redesenhá-las (quando necessário) e apoiar a gestão de mudança. Transmite uma forma inovadora de compreensão das estruturas organizacionais, independentemente do tipo de organização e setor de atividade. (ESPEJO et. al., 1996)

O VSM, segundo Beer (1969) considera que o sistema é viável quando consegue sobreviver de forma autônoma, em qualquer ambiente. Este tipo de sistema precisa fazer frente ao inesperado, ou seja, às perturbações não conhecidas previamente e sobreviver a elas.

Já a *Soft Systems Methodology* (SSM) consiste na aplicação da teoria dos sistemas, como ferramenta de análise de problemas complexos, mal estruturados resultantes da atividade humana, apresentando por conta da diversidade de pensamentos, diferentes “*weltanschauungen*”. O termo “*weltanschauung*” significa “visão de mundo” e considera a percepção particular das pessoas como criadora da realidade em uma situação, utilizando padrões e critérios pessoais para julgá-la. Estas diferentes visões de mundo funcionam como alternativas inovadoras para se olhar e se pensar situações-problema. (GONÇALVES, 2006)

A SSM nasceu a partir de estudos realizados no Departamento de Sistemas de Informações da Universidade de Lancaster, por uma equipe comandada pelo pesquisador Peter Checkland. Seus estudos, publicados em 1981, tiveram como ponto de partida a tentativa de aplicar uma abordagem “*hard*”, fundamentada no paradigma funcionalista da

Engenharia de Sistema frente à problemas de gestão. Naquele momento, ele percebeu uma necessidade de desenvolver novos conceitos sistêmicos, uma vez que a abordagem “*hard*” não foi capaz de gerar resultados satisfatórios (CHECKLAND e POULTER, 2006).

A SSM é uma metodologia pautada em características filosóficas e técnicas, não sendo excessivamente abstratas (como a filosofia), nem apresentando tantas particularidades e especificidades - como nos métodos mecanicistas. Entretanto, a SSM, o contrário dos métodos tradicionais geralmente engessados e determinísticos, permite alterações e adaptações em seus estágios, para que sejam adequados a cada situação-problema. Atualmente, ela tem sido usada em situações complexas - compreendidas a partir do número de elementos que fazem parte dos sistemas e seus atributos, suas interações e o seu grau de organização.

Constituída inicialmente por sete estágios, primeiro formato da metodologia, recebeu mais tarde o nome de “Modo 1”, para que pudesse ser diferenciado de uma nova formatação, cujas etapas foram adaptadas ao longo dos anos de aplicação (CHECKLAND & SCHOLLES, 1990).

Para aplicar a abordagem sistêmica é preciso ter em mente uma situação-problema não estruturada. A partir dessa situação, existe um observador que faz as análises em termos sistêmicos, registrando os elementos da estrutura, os elementos do processo e a relação entre estrutura e processo. Ele buscará o máximo de informações dentro do contexto onde se dá a situação-problema. Torna-se essencial ao observador, considerar as visões de mundo (*weltanschauungen*) dos *stakeholders* envolvidos, fazendo uso de instrumentos de coleta de dados não estruturados ou semiestruturados: entrevistas, *brainstorming*, grupos focais, formulários, questionários, entre ou outras. (GONÇALVES, 2006)

Faz-se também necessária, a adoção de princípios coerentes para que se realize um desenho da estrutura, permitindo identificar os mecanismos de controle responsáveis pela

manutenção da identidade e/ou integridade do sistema. Finalmente, o comportamento do sistema pode ser descrito em termos de entradas e saídas ou, via descrição de estados e das transições entre eles (CHECKLAND, 1981).

Depois da situação-problema expressa, o segundo passo consiste em “desenhar” uma figura o mais rica possível, incluindo dados sobre a estrutura e sobre os processos, assim como ambos se relacionam. Grande parte a condução do trabalho e os resultados dele obtidos são determinados nesta fase, uma vez que é nela que se define a natureza dos sistemas escolhidos. Contudo, essas definições não precisam e nem podem ser engessadas, podendo sofrer alterações no decorrer do processo de análise, conforme o conhecimento do próprio sistema se aprofunda. De acordo com Gonçalves (2006, p.66), “o importante é que ela (a figura) consiga expressar as percepções sobre os diferentes aspectos da situação analisada, incluindo o ambiente, seus atores, seus pensamentos, sentimentos, hábitos e comportamentos.”

A etapa ou estágio três, diz respeito à formulação das definições essenciais presentes no sistema, sendo que para realizar esse procedimento, Checkland (1981) propõe a utilização de um *mnemônico* que tem por finalidade evidenciar a atividade humana eminente de um sistema, bem como descrever o ambiente onde ela ocorre. A palavra “CATWOE” traz em cada uma de suas letras um significado, explicados na frase:

[...] um determinado processo de transformação (T) tem lugar em certo contexto (W). Esse processo é realizado para os clientes (C) por atores (A). Tal atividade é controlada pelos “proprietários” (O) do sistema, que se encontram dentro de um ambiente. (GONÇALVES, 2006, p.54)

Defina (2008) diz que a próxima etapa do processo é testar os modelos conceituais. O modelo, basicamente define estruturas que expressam as atividades necessárias, requeridas de um sistema de atividade humana, separando as atividades principais e mantendo a consistência do nível de resolução. Concomitantemente, avalia a formalidade do sistema por meio de um extenso questionamento, como demonstrado a seguir.

## QUADRO 5

### Questionamento de aplicação da metodologia SSM

(a) o sistema tem um propósito e uma medida de desempenho?

---

(b) o sistema possui um processo de tomada de decisão que garanta uma ação reguladora em razão de (a)?

---

(c) o sistema possui componentes que são eles mesmos sistemas com todas as propriedades de um sistema formal e que exibem um grau de conectividade tal que efeitos e ações podem ser transmitidos através do sistema?

---

(d) o sistema existe em sistemas e/ou ambientes amplos com os quais interage?

---

(e) o sistema possui uma fronteira, definida pelos limites do alcance do processo de decisão?

---

(f) o sistema possui recursos físicos e através de participantes humanos, abstratos à disposição do processo de decisão?

---

(g) o sistema possui garantia de continuidade, possui estabilidade de longo prazo e recuperará a estabilidade após algum grau de perturbação.

Quadro 5: Questionamento de aplicação da metodologia SSM.  
Elabora pela autora com base no trabalho de Defina, 2008

A aplicação deste questionamento pode ser entendida por meio das palavras da autora:

A importância da comparação é o levantamento de dados diferentes, geradores de mudança futura que, caso não sejam suficientes para solucionar a situação-problema, tornar-se-ão atenuantes do problema existente. (DEFINA, 2008, p.6)

As mudanças propostas, como resultado da análise do sistema, procuram atender dois critérios: elas precisam ser desejáveis e ao mesmo tempo factíveis - dadas as atitudes prevalecentes e as estruturas de poder. Estas mudanças podem apresentar três variações possíveis: (a) mudanças na estrutura, (b) mudança de procedimentos e (c) as mudanças nas estruturas de poder. Devem ser discutidas com os *stakeholders* envolvidos na situação-problema e pode apresentar uma distância significativa entre a realidade e o que foi idealizado, se fazendo necessário um ajuste entre as duas versões. Finalizando, se opta pela melhor solução encontrada consensualmente, não estando esta, impossibilitada de gerar uma nova situação a ser resolvida. (DEFINA, 2008)

Os sete estágios da SSM estão representados na “Figura 4” e constituem um ciclo de aprendizagem iniciado a partir da aplicação da metodologia sobre a situação-problema.

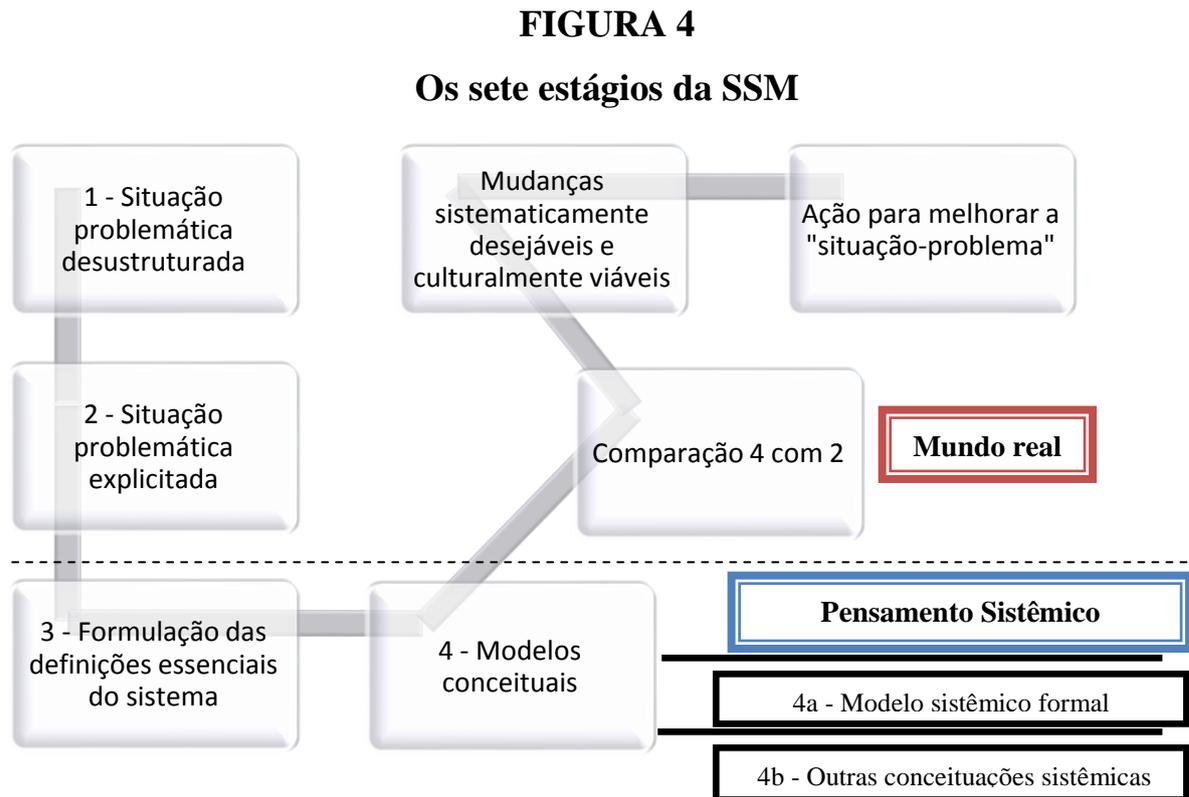


Figura 4: Estágios da "Soft Systems Methodology".  
Adaptado de CHECKLAND, P.B. *Systems thinking, systems practice*. Chichester: John Wiley & Sons, 1981.

Destarte, o enfoque sistêmico foi fundamental para realização do presente estudo, visto que a intenção era analisar não somente a estrutura do município e das facções de costura, mas também compreender as relações socioeconômicas entre os atores que dividem o mesmo espaço de convivência: o poder público local, os empreendedores e a sociedade civil.

O intuito foi analisar o setor faccionista da cidade de Bandeira do Sul de maneira integral e integrada, identificando suas contribuições ao desenvolvimento do município.

## 2.7. O setor faccionista

De acordo com Drucker (1997) de 1750 a 1900, o mundo foi conquistado pelo capitalismo e pelas inovações tecnológicas - não somente por sua originalidade - mas, pela velocidade com a qual foram difundidas e por seu alcance global. Segundo o autor, a grande

mudança ocorreu por meio do conhecimento, que deixou de ter o significado mais teórico do “ser” para assumir o significado mais prático do “fazer”, transformando-se em recurso.

O conhecimento aplicado à fase operacional, entre os anos de 1750 a 1850, resultou na “Revolução Industrial” mudando drasticamente os processos de fabricação, as ferramentas utilizadas e produtos fabricados. A partir de 1880, em uma segunda fase de mudança do conhecimento, ele passa a ser aplicado ao trabalho, tendo como resultado a “Revolução da Produtividade”. Em sua fase contemporânea, o conhecimento passa a ser utilizado para modificar o próprio conhecimento. Essa fase resulta na “Revolução Gerencial” – onde as mudanças puderam ser sentidas também nos processos de trabalho e nas relações decorrentes. (DRUCKER, 1997)

Assim como Drucker (1997) afirma que o conhecimento teve seu significado alterado, Morgan (2002) entende que as organizações sofreram mudanças importantes no decorrer dos anos – tanto em sua estrutura, quanto em sua gestão. O ponto de partida foi a visão mecanicista (Administração científica) chegando até as organizações como sistemas abertos (Teoria dos Sistemas), que passam a ser compreendidas como instituições que sofrem interferências e, ao mesmo tempo, interferem no ambiente no qual estão inseridas. Segundo Morgan (2002), tais transformações são, assim como afirmou Drucker (1997), produto da própria dinâmica do conhecimento e sua aplicabilidade.

Contudo, além das alterações percebidas na significação do conhecimento, também se percebe alterações no mundo do trabalho. Para Antunes e Silva (apud MELIANE e GOMES, 2007), a transformação do trabalho não acontece somente no conteúdo das atividades, mas também nas formas de emprego – o que de certa forma, cria um paradoxo: quando analisado o conteúdo do trabalho, verifica-se a exigência cada vez maior de iniciativa, comprometimento, comunicação, na tentativa de se prover a “estabilidade” dentro de um ambiente corporativo

caótico. Em contrapartida, tem-se a instabilidade gerada pela precarização dos vínculos empregatícios e pela flexibilização da própria força de trabalho.

A indústria têxtil brasileira pode ser citada como um exemplo de disputa entre a “estabilidade do ambiente” e a “instabilidade das relações trabalhistas”, uma vez que se encontra em um cenário em transformação - apresentando como uma de suas características mais marcantes, o uso intensivo de mão-de-obra. No entanto, este segmento registra dia após dia, a intensificação do uso de sistemas de produção automatizados. Essa substituição de homens por máquinas revela que, a flexibilidade resultante do emprego do capital humano no setor têxtil, tem perdido espaços significativos para utilização intensiva do capital. (BRAGA JR e HERMAIS, 2002)

Buscando entender a dinâmica estabelecida e visando alcançar o equilíbrio desejado, entende-se que os processos administrativos e produtivos, vistos por meio do enfoque sistêmico, contemplam uma visão muito mais abrangente e realista das corporações. Tal percepção decorre de uma abordagem que perpassa os aspectos formais, como a automatização da produção (técnicos), atingindo, por exemplo, as questões sociais – formas de emprego e o trabalho – tanto individuais, quanto em equipes. Essa visão holística e sistemática do ambiente se faz necessária, quando se considera a globalidade do mundo contemporâneo - muito mais rápido em suas mudanças e ajustes. Ela permite uma análise do estágio de desenvolvimento organizacional, buscando compreender tanto os processos, quanto seus elementos e relações complexas. As relações entre as organizações entendidas como sistemas abertos envolvem vários *stakeholders*: clientes, fornecedores, concorrentes, entidades sindicais, órgãos governamentais, sociedade civil e outros agentes externos, assim como os elementos internos às organizações. (SCHODERBEK, SCHODERBEK E KEFALAS, 1990)

A substituição na indústria têxtil de processos artesanais de produção por sistemas automatizados, só não aconteceu de forma mais efetiva do Brasil por conta da grande diversidade de empresas no segmento – composto, tanto por empresas de grande e médio porte, quanto pelas pequenas e micro empresas, espalhadas pelo território nacional. Outro fator relevante para não ocorrência desta substituição foi o tardar da abertura industrial e comercial brasileira frente à dinâmica internacional. Frieden (2008) comenta que até a década de 80, o Brasil viveu “a crise da dívida, a depressão econômica, a hiperinflação e a desorganização política” – fatos que justificaram o atraso nas transações globais, entre elas, a obtenção de tecnologias de ponta e sistemas automatizados.

De acordo com Braga Jr. et. alii. (2009), os processos artesanais se mantêm até os dias de hoje. Em parte, porque os países em desenvolvimento conseguem ser competitivos frente aos países desenvolvidos, fazendo uso da política da mão-de-obra barata e, em alguns casos, ainda contam com subsídios governamentais.

O poder público sempre teve grande penetração no setor têxtil brasileiro – ora pelo controle do mercado (aumento o valor das tarifas de importação ou promovendo a abertura do próprio mercado), ora pelo protecionismo ao setor e incentivo às exportações. (BRAGA JR et. alii.. 2009).

Essa interferência não linear do governo trouxe consequências ao setor no tocante as tecnologias empregadas, afirma Braga Jr. et. alii. (2009). Segundo o autor, somente as grandes indústrias conseguiram no decorrer dos anos, renovar e modernizar seus parques fabris, enquanto as médias e pequenas se contentaram em adquirir máquinas e equipamentos de segunda mão, disponibilizados no processo de renovação das grandes corporações. Esse movimento fez com que o setor continuasse a se desenvolver de maneira diferenciada.

As grandes indústrias são minoria no cenário têxtil contemporâneo, dividindo o espaço com um elevado número de empresas de médio e pequeno porte, que atuam nos ramos de fiação, confecção, malharia e tecelagem.

Payés e Teixeira (2009) trazem em seus estudos a seguinte declaração de Campos *et.al.* (2002):

As pequenas empresas concentram-se principalmente no setor de vestuários, podendo estabelecer relacionamentos com firmas maiores principalmente através de serviços complementares de facção. No segmento têxtil, as pequenas firmas interagem com empresas de médio e grande porte através do fornecimento de produtos e serviços complementares (como o tingimento) sem maiores complexidades tecnológicas. [...] (CAMPOS *et.al.*, 2002, p.12)

Corroborando com as palavras dos autores (*op.cit.*), Knuth (2005) diz as empresas do setor faccionista são organizações abertas, inseridas em um macro sistema: são geralmente empresas terceirizadas, que prestam serviços às grandes indústrias têxteis, as quais buscam se adequar a uma nova realidade mercadológica, dinâmica e competitiva, reestruturando seu processo produtivo e delegando à terceiros parte de sua produção.

No entanto, como em todo processo de mudança, alguns problemas são eminentes, como por exemplo, são as relações estabelecidas entre facção industrial de costura e suas contratantes, pois a forma pela qual a empresa faccionista de costura está estruturada no mercado, não se permite ter garantias efetivas de sua sustentação. (KNUTH, 2005)

Segundo os pesquisadores Meliani e Gomes (2007), o modelo empregado na contratação destas pequenas empresas, não torna clara a relação entre o capital e o trabalho, pois embute uma ideologia de “autonomia” onde, o trabalhador até então assalariado, passa a se entender como proprietário – percebendo-se como “igual” a contratante. Por trás deste “empreendedorismo” repentino, o que se encontra são fabriquetas montadas em pequenas garagens e mesmos nas residências destes “novos empresários”, garantindo a produção desejada, a reprodução da força de trabalho pertinente, porém, desonerando a contratante de vários de seus compromissos legais e financeiros – para não falar dos sociais.

A energia consumida pelas máquinas e equipamentos, os resíduos gerados na produção também são exemplos de variáveis que saem da responsabilidade das contratantes e vão para as mãos das contratadas – atingindo também os serviços prestados pelo poder público municipal, como a coleta de lixo, pois os resíduos da produção se misturam com o lixo doméstico e dessa forma, parte do encargo empresarial é transferido para a sociedade. (MELIANI e GOMES, 2007)

A relação de parceria, entre as contratantes (grandes empresas têxteis e loja de departamento) e as contratadas (facções industriais de costura) de Bandeira do Sul, foi uma das interações que essa pesquisa buscou entender. Como essas pequenas indústrias se estabeleceram e se mantêm, como trabalham, produzem, pensam seus processos e produtos foram outras variáveis observadas. Não obstante, buscou-se identificar os parâmetros balizadores das políticas de trabalho, de preservação do meio ambiente, de geração de resíduos e descarte dos rejeitos da produção, tendo-os como relevantes para pesquisa, uma vez que interferem diretamente no desenvolvimento da localidade sob o prisma da integralidade e da sustentabilidade.

No intuito de apresentar sucintamente o ambiente no qual essas organizações estão inseridas, a “*Figura 5*” o ilustra sucintamente. O macro ambiente é composto pelos fatores externos: mercado e/ou segmento de atuação, a política e a economia, os concorrentes, a legislação sob a qual atuam e pelas grandes indústrias de confecções – ou seja, as contratantes. Já os elementos internos, os quais compõem o micro ambiente, dizem respeito à mão de obra e as relações de trabalho, aos recursos necessários para produção, a compra, manutenção e renovação do maquinário produtivo, enfim, fatores que impactam diretamente na gestão da empresa. Para que o processo de prestação de serviço aconteça, se faz necessária a contratação de mão de obra especializada, utilização de maquinários específicos, água, energia. Enfim, vários insumos são utilizados no processamento das peças, todos sobre

responsabilidade da contratada. Os serviços prestados por estas pequenas indústrias são a costura das peças talhadas (recortadas), colocação dos aviamentos necessários e depois reenvio das peças prontas às grandes corporações, para que elas finalizem o processo de produção e comercializem os produtos.

**FIGURA 5**

**Ambiente externo e interno das facções industriais de costura**

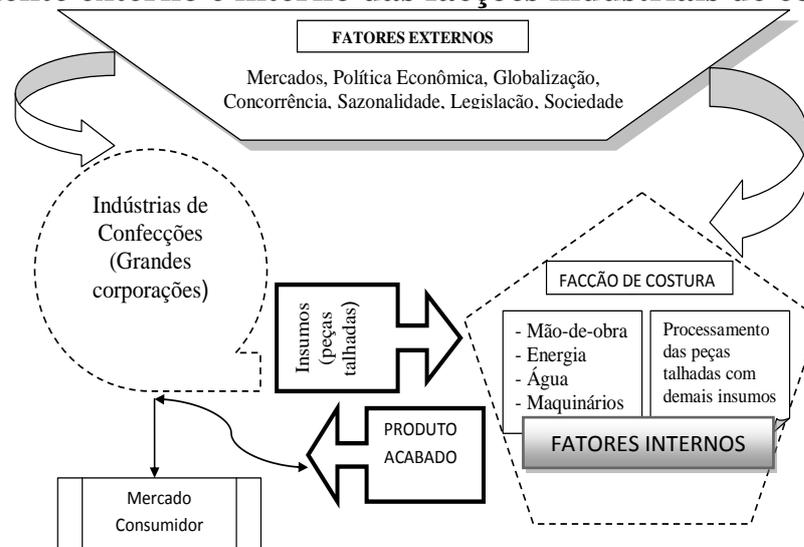


Figura 5: Representação do ambiente externo e interno das facções industriais de costura.  
Fonte: Elaborada pela autora.

Por se tratar de um modelo produtivo de história recente, poucos estudos foram encontrados na literatura. Há vários estudos que abordam a questão das aglomerações produtivas, tais como os mencionados por Cassiolato e Szapiro (2003), como os estudos sobre o Vale do Silício (empresas *hi-tech*) e os da Terceira Itália (empresas de setores mais tradicionais). Entretanto, quanto às facções indústrias de costura, pouco se sabe até o momento.

O interesse por estudar as aglomerações produtivas se justificou porque, a partir dos anos 90, a ideia de aglomerações produtivas passa a ser associada ao conceito de competitividade – fundamental em um sistema de mercado capitalista e globalizado, como ressaltam os autores a seguir:

Distritos industriais, clusters, arranjos produtivos tornam-se tanto unidade de análise como objeto de ação de políticas industriais. Muitas organizações (centros de pesquisas, organismos governamentais e consultorias) realizam estudos sobre aglomerações em que a especialização e competitividade econômicas são reinterpretadas dentro de uma perspectiva de interações. (CASSIOLATO, SZAPIRO, 2003)

Em um segundo momento, ao estudar esse novo modelo de organização produtiva buscou-se o entendimento da relação entre a economia local e o trabalho, tendo como objetivo fim, estabelecer parâmetros para que as atividades desenvolvidas na localidade pesquisada fomentem e fortaleçam a integração e a sustentabilidade do município.

Dolabela (2006) alerta que a expressão “criar empregos” é algo que está perdendo espaço nos dias de hoje – não porque o emprego deixou de existir, mas porque ele não é mais o único elo entre o indivíduo e o trabalho. O autor (*op.cit.*) questiona a formação da “mão de obra” para a indústria, afirmando que ela é “insuficiente e limitadora”. Outro aspecto do trabalho é a sua relação com a miséria – muitos sujeitos em condições miseráveis de sobrevivência estão empregados. O relevante não é gerar novos postos de trabalho, mas aumentar a capacidade de gerar renda e distribuí-la de maneira uniforme, em busca do resgate da dignidade do ser. (DOLABELA, 2006).

De acordo com Fernandes e Cario (2008), a reformulação da indústria têxtil brasileira aconteceu no início dos anos 90, em decorrência da abertura econômica. Em um primeiro momento, a indústria se posicionou de forma defensiva frente aos produtos importados, mas logo após, as empresas trataram de aproveitar a oportunidade para revitalizar seus parques fabris tendo em vista o padrão da indústria internacional. Como consequência do novo *layout* produtivo, abriu-se espaço para as facções, uma vez que o setor têxtil optou pela desverticalização de seu processo, delegando a seus pares, parte dele.

Foi exatamente neste período que surgiram as primeiras facções industriais de costura em Bandeira do Sul – anos 90, sendo que as outras empresas somente se estabeleceram após aproximadamente 10 anos – do ano de 2005 em diante.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Uma definição simples sobre pesquisas em Administração é apresentada por Hair et. al. (2003) ao afirmarem que o grande objetivo das pesquisas em Administração é a busca pela “verdade” no tocante aos fenômenos administrativos. Segundo os autores, o campo de pesquisa é vasto, uma vez que esses fenômenos são crescentes e cada vez mais complexos. Por esse motivo, entende-se que a pesquisa em administração é dinâmica – razão pela qual os pesquisadores sempre buscam estudar “novas questões como novos instrumentos” (HAIR, et. al, 2005, p.31)

As formas de abordagem do objeto estudado diferem-se, podendo apresentar um enfoque mais objetivo (quantitativo) ou mais subjetivo (qualitativo). No primeiro caso, o pesquisador terá como resultado dados que poderão ser facilmente verificados em testes e bastantes úteis em mapeamento de tendências, obtidos por meio de coletas mais estruturadas, amostras grandes (mais de 50 respondentes), onde o pesquisador atua passivamente. No segundo caso, o propósito da pesquisa está associado à descoberta de valores e motivações não explícitos e para isso o pesquisador irá buscar informações mais profundas sobre determinadas características, adotando uma postura mais ativa diante do objeto pesquisado (HAIR et. al, 2005).

#### **3.1. Tipo de Pesquisa**

De acordo com o objetivo proposto por este trabalho de pesquisa, a abordagem utilizada foi qualitativa, sendo essa escolha justificada pela relação entre a questão-problema e as características básicas da pesquisa qualitativa apresentadas por Godoy (1995). Segundo a autora, a primeira forte característica desse modelo de estudo é a questão do ambiente – ele

tem como fonte o ambiente natural e o pesquisador como instrumento principal, focando o entendimento do mundo empírico e da situação observada.

A segunda característica apresentada por Godoy (1995), diz respeito ao tipo de pesquisa utilizado, ou ainda, a forma pela qual os dados serão a princípio buscados e posteriormente expostos. Segundo Godoy (1995), os pesquisadores qualitativos preocupam-se com todo o processo e não somente com seus resultados, analisando o ambiente e as pessoas nele inseridas de forma ampla e profunda – não os reduzindo apenas a variáveis numéricas.

Frente à complexidade do próprio ambiente, entende-se que estudos de caráter exploratório são mais adequados a esse contexto, uma vez que segundo Hair et. al (2005, p.103) “a exploração é particularmente útil quando os pesquisadores não tem uma ideia clara dos problemas que irão enfrentar durante o estudo”. Os autores defendem essa exploração do ambiente no intuito de buscar conceitos, estabelecer prioridades e desenvolver definições operacionais – ideia que se alinha com a proposta dessa pesquisa.

### **3.2. Estruturação da Pesquisa e Métodos de Coleta**

Para a realização deste trabalho exploratório utilizou-se o método de estudo de caso, que de acordo com Yin (2005) é “um dos mais desafiadores de todos os esforços das ciências sociais”, podendo ser considerado sobre três aspectos: **(1)** natureza da experiência: o método está em harmonia com as experiências que com ele estão envolvidas; **(2)** quanto ao tipo de conhecimento que se pretende adquirir: a ênfase está na compreensão, fundamentada basicamente no conhecimento tácito e **(3)** possibilidade de generalização do método: frequentemente o problema sob estudo preocupa-se mais em estabelecer as similaridades entre situações e, a partir daí, estabelecer uma base para generalização. Dessa forma, o estudo de

caso é mais indicado para aumentar a compreensão sobre determinado fenômeno do que para delimitá-lo, relata Cesar (2005).

O autor (*op. cit.*) ressalta também, a importância em se definir o tipo mais adequado de estudo de caso, diante da proposta de pesquisa: único ou múltiplo.

O caso único, pela interpretação de Yin (2005), é pertinente quando se deseja focalizar o interesse na pesquisa no próprio caso, sendo sua configuração uma proposta de pesquisa pautada na representação de um caso revelador (às vezes raro), ou ainda, quando se refere a um estudo decisivo no teste de uma teoria já formulada, no intuito de validá-la.

Quando se tem, como objetivo maior dentro do trabalho de pesquisa, obter provas mais relevantes visando um estudo global, opta-se por estudos de múltiplos casos – uma vez que são passíveis da lógica de replicação. A lógica da replicação, ao contrário da lógica da amostragem (análise de um grupo que represente a população), busca identificar as convergências (replicação literal) e as divergências (replicação teórica) entre os objetos de estudo, igualmente aos estudos de casos múltiplos. (YIN, 2005)

Corroborando com esta partição entre os tipos de estudo de caso, Stake (1995) os divide e classifica em intrínsecos ou instrumentais. O primeiro se dá, quando não há uma escolha aleatória do objeto a ser estudado – por exemplo, quando se estuda determinada organização ou determinado projeto. Por sua vez, o segundo, busca *insights* pertinentes à questão de pesquisa ou ainda, responde à necessidade de uma compreensão mais ampla sobre um assunto específico.

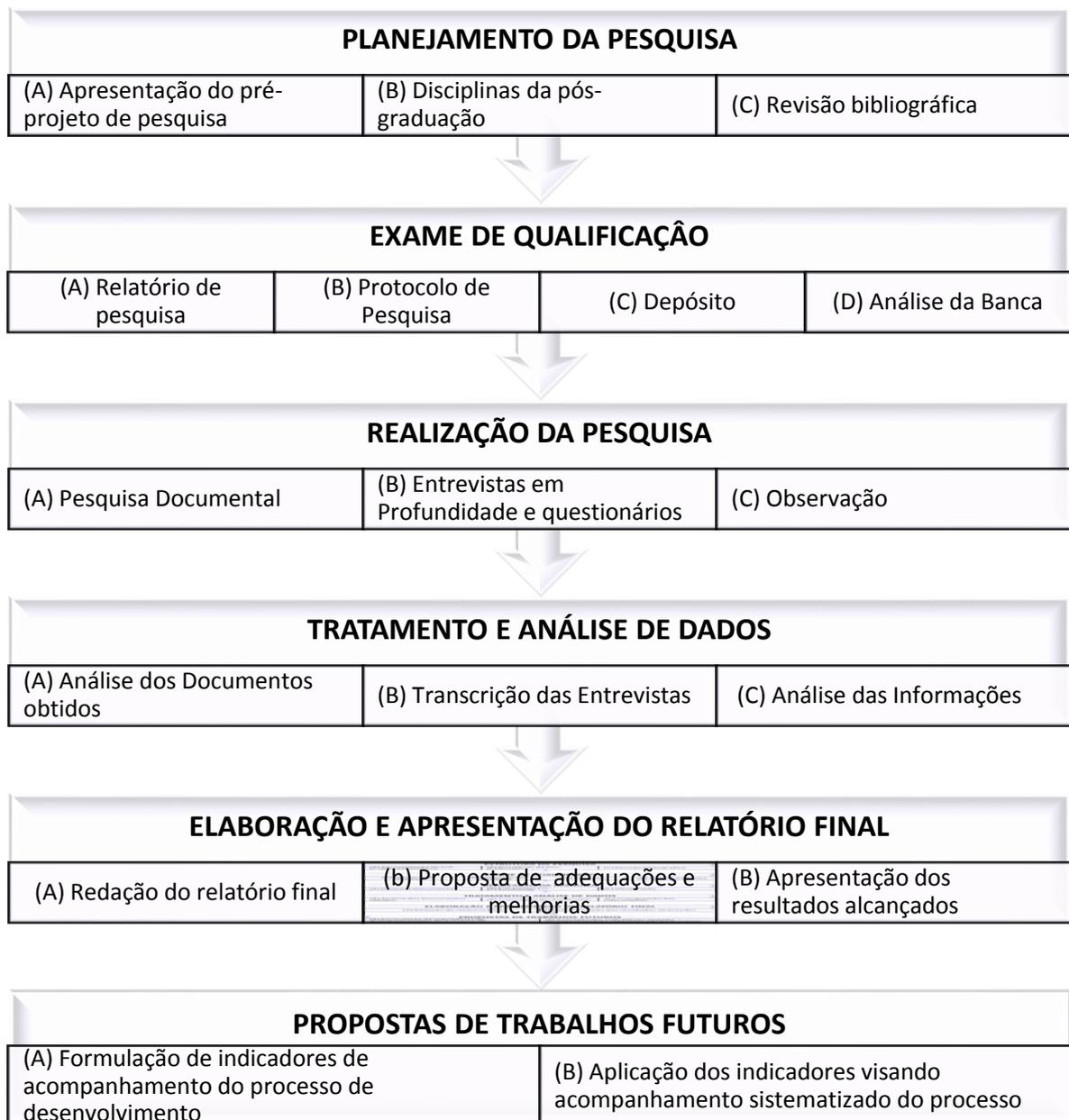
Voltando aos estudos de Yin (2005), e alinhando-os aos de Stake (1995), é correto afirmar que o presente trabalho, se configura como um estudo de caso único e/ou intrínseco. A afirmativa se fundamenta nos estudos realizados que procuraram esclarecer quais os impactos que determinada atividade econômica exercida em um município de pequeno porte,

causaram e causam diante da promoção do desenvolvimento sob o prisma da integralidade e sustentabilidade.

Diante do exposto, se apresenta um roteiro de execução da pesquisa, dividido em cinco grandes etapas.

## QUADRO 6

### Estrutura da pesquisa



Quadro 6: Planejamento de Pesquisa  
Fonte: Elaborada pela autora.

### **3.3. Unidades de análise**

Pode-se dizer que a unidade de análise de um estado de caso é o caso em si. De acordo com Yin (2005), as unidades de análise também podem ser subdivididas de acordo com a tipologia do caso: em casos holísticos, classificados quanto a sua natureza e abordando características gerais da organização, a unidade de análise tem um foco mais amplo: uma organização ou um projeto. Quando os casos são classificados como incorporados, que abordam pontos específicos, as unidades de análise são consideradas como setores, departamentos ou funções.

Considerando as divisões acima descritas, é correto relacionar a definição das unidades de análise às questões iniciais da pesquisa. (YIN, 2005)

Neste estudo, a unidade de análise foi definida como a “contribuição das facções industriais de costura frente à promoção do desenvolvimento local integrado e sustentável do município de Bandeira do Sul/MG”, estando diretamente relacionada com as questões abordadas na pesquisa de campo.

### **3.4. Estruturação da Pesquisa**

No trabalho apresentado é um estudo de caso qualitativo, referente à sua natureza, exploratório, quanto ao seu fim, e composto de pesquisas documentais, entrevistas de profundidade e aplicação de formulários, no tocante aos seus meios. Faz-se necessária a ressalva: a opção pela natureza qualitativa não excluiu a abordagens quantitativas frente ao levantamento de dados junto à população do município. A amostra foi selecionada de forma não probabilística, por conveniência e facilidade de acesso. Desde seu planejamento até sua conclusão, a pesquisa foi orientada pelos preceitos da SSM, no intuito de se garantir uma abordagem sistêmica.

### 3.5. Realização da Pesquisa

Segundo Yin (2005) para que um estudo de caso seja bem orientado e, por consequência, bem sucedido, deve-se optar por diferentes fontes de evidencia, visto que uma complementar as deficiências da outra. Entre as evidencias selecionadas por Yin (2005), a autora da pesquisa fez uso da análise documental, análises de registros em arquivos, entrevistas em profundidade, aplicação de formulários e observação.

Para que a condução do trabalho acontecesse de forma estruturada e transparente, foi elaborado um protocolo de pesquisa (Anexo 1) da seguinte forma: (a) objetivo da pesquisa e bibliografia relevante; (b) definição dos documentos a serem analisados; (c) definição e relação dos entrevistados; (d) elaboração das questões norteadoras das entrevistas semiestruturadas; (e) escolha dos equipamentos de suporte às entrevistas; (e) relação dos itens e das variáveis relevantes no procedimento de observação e por fim (f) levantamento das relações pertinentes entre as fontes de pesquisa.

As entrevistas foram realizadas dentro das próprias fábricas (Anexo 2), com o Prefeito do município e Presidente da Câmara dos Vereadores (Anexo 3), de acordo com a disponibilidade de cada um. Foi dito aos entrevistados que eles poderiam deixar de responder a quaisquer questões, caso as considerassem inconvenientes ou não soubessem respondê-las e também que, ao término da pesquisa, uma cópia do trabalho lhes seria entregue. Junto à população, foram aplicados os formulários (Anexo 4), respeitando o critério de escolha de amostra não probabilística, por conveniência e facilidade de acesso.

As entrevistas realizadas com os empresários foram divididas em duas grandes etapas – a primeira com questões diretas e estruturadas e a segunda, com questões discursivas. O intuito era obter o maior número de informações possíveis dos entrevistados. A etapa inicial

foi composta na seguinte seqüência: (1) identificação da empresa. (2) evolução da empresa, (3) identificação da estrutura da empresa, (4) vantagens frente à localização da empresa e a etapa seguinte foram elaboradas com 21 questões abertas, abordando desde como nasceu a ideia do empreendimento, até o entendimento sobre desenvolvimento sustentável e as sugestões dos empresários para otimizar o desenvolvimento do município

### **3.6. Tratamento e Análise dos Dados**

A partir dos dados coletados, por meio de múltiplas fontes (empresários, poder público e sociedade civil), o método das práticas discursivas e a *Soft Systems Methodology* (SSM) foram os modelos de análise aplicados. O primeiro no intuito de “traduzir” os discursos dos entrevistados, abordando tanto sua lógica, quanto sua emoção. O conceito das “Práticas Discursivas” remete a momentos de ressignificações, de rupturas, de produção de sentidos, sendo definido como linguagem em ação abrindo espaço para uma releitura do que é percebido dentro de uma realidade. Sai de uma zona de conforto e permite a exploração de novas vertentes tendo como elementos constitutivos a dinâmica, as formas e os conteúdos das formações discursivas. Os autores desse conceito sugerem que, no cotidiano, o sentido decorre do uso que se faz de repertórios interpretativos disponíveis, podendo por meio desses repertórios, entender tanto a dinâmica quanto a variabilidade das comunicações cotidianas. (SPINK, 1999)

Já a SSM foi utilizada com o propósito de identificar os problemas, apresentá-los de forma estruturada e sugerir alternativas de solução. De acordo com Gonçalves (2006), a *Soft Systems Methodology* surgiu da necessidade de compreender problemas complexos e compostos por vários sujeitos, cada um com sua visão de mundo (*Weltanschauung*) e diferentes percepções da situação problema, como apresentado no referencial teórico.

A utilização de ambos os métodos, teve como objetivo maior, o alcance do consenso entre os dados obtidos pelas fontes. A partir das análises foi possível avaliar os resultados por meio da convergência de diferentes perspectivas, entendo que os pontos de convergência das perspectivas representam, de maneira mais íntegra, a realidade estudada.

A autora optou pela utilização da metodologia da prática discursiva e da SSM por visualizá-las como relevantes e adequadas ao presente estudo, de modo a garantir: (1) a complexidade – ou seja, por meio da utilização de fontes múltiplas, algumas questões tiveram uma abordagem qualitativa, enquanto outras quantitativas, visando identificar as diferentes visões de mundo dos sujeitos envolvidos; (2) a emergência – ou seja, a possibilidade de alterar o método de abordagem de qualitativo para quantitativo (e vice-versa) quando percebida uma necessidade eminente no decorrer da pesquisa; e (3) o enfoque sistêmico – pois, por meio dele, minimizam-se as chances de uma visão singular e enviesada, substituindo-a por uma análise tanto das partes, como do todo.

### **3.7. Elaboração e Apresentação de Relatório Final**

Ao final da revisão da literatura, da pesquisa documental e de campo, da interpretação e análise dos dados, a autora obteve um conhecimento amplo sobre o ambiente em estudo, de forma a descrevê-lo em suas características atuais e, ao mesmo tempo, ter subsídios suficientes para responder o problema da pesquisa.

Visando conduzir a pesquisa de forma orientada e sistêmica, a autora se propôs a verificar as seguintes proposições, baseadas no referencial teórico, relacionando-as a seguir com os objetivos da pesquisa por meio um quadro explicativo.

**PI:** O surgimento das facções industriais instaladas no município de Bandeira do Sul é fruto da adequação da economia local frente à sazonalidade da agricultura.

**P2:** O surgimento das facções industriais instaladas no município de Bandeira do Sul visa absorver uma mão-de-obra excedente e desqualificada.

**P3:** Os negócios bem sucedidos no setor faccionista do município condizem com a percepção de desenvolvimento da sociedade civil

**P4:** As vantagens da atratividade desse modelo industrial não superam suas desvantagens diante dos valores e conceitos de uma gestão pública responsável.

**P5:** A reestruturação e o fortalecimento de tal atividade econômica local são fundamentais como alternativa para a promoção do desenvolvimento sistêmico e sustentável.

## QUADRO 7

### Relações entre objetivos e proposições da pesquisa

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Proposições
Analisar o grau de contribuição das pequenas empresas de costura (facções) da cidade de Bandeira do Sul/MG para a promoção do desenvolvimento local integrado e sustentável do município.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compreender a visão dos donos das facções industriais atuantes na cidade frente à estrutura do negócio, à sua contribuição para geração de emprego e renda e suas relações.</li> </ul>	P1: O surgimento das facções industriais instaladas no município de Bandeira do Sul é fruto da adequação da economia local frente a sazonalidade da agricultura
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar a percepção da sociedade civil frente às atividades do setor industrial de costura, pontuando principalmente os aspectos sócio-econômicos</li> </ul>	P2: O surgimento das facções industriais instaladas no município de Bandeira do Sul visa absorver uma mão-de-obra excedente gerando trabalho e renda.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compreender a participação do poder público na atração das facções industriais frente à promoção do desenvolvimento da localidade</li> </ul>	P3: Os negócios bem sucedidos no setor faccionista do município condizem com a percepção de desenvolvimento da sociedade civil
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar quadro de ações viáveis e aceitas pela sociedade, pelo poder público e pelos empreendedores, em prol do desenvolvimento local integrado e sustentável</li> </ul>	P4: As vantagens da atratividade desse modelo industrial não superam suas desvantagens diante dos valores e conceitos de uma gestão pública responsável

Quadro 7: Relações entre objetivos e proposições.

Fonte: Desenvolvido pela autora

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1. Caracterização e evolução das facções de costura

O município mineiro de Bandeira do Sul, localizado a 451 km da capital do Estado, Belo Horizonte e a 322 km da cidade de São Paulo, desponta como um dos pólos de concentração de pequenas indústrias de costura – denominadas, facções industriais de costuras ou confecções.

Hoje, a cidade tem 10 empresas atuando no setor faccionista, gerando em torno de 500 postos de trabalho diretos. Considerando a população do município, de acordo com o último censo realizado pelo IBGE em 2010, observa-se a relação exposta na “Tabela 1”.

**TABELA 1**

#### Percentual da população empregada nas facções de costura

POPULAÇÃO DO MUNICÍPIO	IBGE	EMPREGADOS FACÇÕES (nº. aproximando)	REPRESENTATIVIDADE
TOTAL	5.340 hab.	500 pessoas	9,36%

Tabela 1: Elaborada pela autora. Fontes: Censo 2011 (IBGE) e pesquisa de campo

Um percentual representativo da população tem como fonte principal de renda pessoal, o trabalho exercido nas facções de costura. Ressalta-se ainda que, ao entender como “população economicamente ativa” (PEA), as pessoas que estão na faixa etária de 16 a 59 anos de idade, tem-se 16,2% dessas pessoas trabalhando nas indústrias de costura, representando mais de ¼ dos trabalhadores do município. Essa relação, reafirma como fator relevante, a compreensão do segmento - tanto para se entender a geração de renda e trabalho no município, como para se buscar elementos que possibilitem um planejamento adequado frente a proposta de desenvolvimento local integrado e sustentável.

Das empresas em atividade, três pertencem à mesma família – sendo estas as mais antigas do município. Elas iniciaram suas atividades na década de 90 e as demais surgiram na década seguinte, mas hoje concorrem de igual para igual com as empresas fundadoras. Neste universo empresarial, foram entrevistados seis empresários e uma encarregada, que concordaram em participar da pesquisa. Em relação às outras três empresas, uma foi fundada há menos de um mês e ainda está em processo de adequação das atividades e as duas restantes, não quiseram participar da pesquisa.

Desta forma, a “*Quadro 8*” traz a relação das empresas participantes e seus representantes legais – enfatizando que, em alguns casos, foram eles os respondentes e em outros, foram representados por seus filhos ou funcionários.

## QUADRO 8

### Facções industriais de costura participantes da pesquisa

Empresa	Fundação	Responsável Legal
<b>Confecções Stockler Ltda</b>	1992	Kátia Pereira
<b>Hanani Confecções Ltda</b>	1994	Nelson Pereira do Lago Jr.
<b>Confecções Alves e Franco Ltda</b>	2005	Arlindo Alves de Souza
<b>Ramos Confecções</b>	2005	Luiz Carlos Ramos
<b>Regiane Maria de Souza Bueno Zanetti</b>	2007	Regiane Zanetti
<b>Simone Schimittel Ltda</b>	2007	Simone de Carvalho
<b>GE Confecções</b>	2008	Nelson Teixeira

Quadro 8: Facções industriais de costura participantes da pesquisa  
Elaborada pela autora a partir das entrevistas realizadas com os empresários em 07/2011.

Cabe dizer que, por motivos éticos e de compromisso com os entrevistados, as empresas não foram identificadas nominalmente nas análises. Sua representação foi feita por números (de 1 a 7) – obviamente não distribuídos na sequência acima apresentada.

Após a identificação do nome da empresa, de sua data de fundação e de endereço, foi colocada a questão sobre o porte das empresas. Das sete pessoas entrevistadas, três

consideraram seu empreendimento “microempresas” (ME<sup>5</sup>) e quatro os classificaram como “empresas de pequeno porte” (EPP) e todas confirmaram sua atuação no segmento das facções industriais de costura.

No item “evolução da empresa”, o questionamento abordou o número de funcionários, o número de clientes, a quantidade de peças produzidas e o faturamento bruto das empresas, no primeiro ano de funcionamento e na época de realização das entrevistas, na tentativa de identificar o quanto as empresas cresceram no decorrer de sua existência.

Todas as empresas foram unânimes em relação ao número de fornecedores e clientes: todas trabalham com um único fornecedor, sendo este também seu cliente. A título de esclarecimento, quatro delas inclusive, produzem para a mesma marca (*Fatal Surf*), duas para marcas diferenciadas e somente uma tem marca própria. Esta empresa que possui uma marca própria, embora considerada por sua estrutura e processo como facção, foge dos padrões comerciais das demais, visto que os produtos finais são uniformes utilizados em diversas grandes indústrias, tais como Kibon e Coca-Cola. Mesmo assim, suas respostas foram consideradas. Em relação ao número de funcionários, todas as empresas apresentaram bons índices de crescimento, como pode ser verificado na “Tabela 2”.

**TABELA 2**  
**Aumento do número de empregados**

<b>Empresa</b>	<b>1º Ano</b> (Nº. de empregados)	<b>Jul/11</b> (Nº. de empregados)	<b>Crescimento</b> (Nº. de empregados)	<b>Crescimento</b> (Percentual)
<b>01</b>	21	70	49	233,33%
<b>02</b>	17	40	23	135,29%
<b>03</b>	4	20	16	400,00%
<b>04</b>	18	38	20	111,11%
<b>05</b>	15	88	73	486,67%
<b>06</b>	23	85	62	269,57%
<b>07</b>	12	50	38	316,67%

Tabela 2: Aumento do número de empregados.

Elaborada pela autora com base nas entrevistas realizadas com os empresários (Julho/2011)

<sup>5</sup> Os limites de enquadramento, com base na receita bruta anual são: ME: R\$ 240.000,00 e EPP: R\$ 2.400.000,00 (SEBRAE, 2012)

Como observado na tabela acima, o menor índice (111,11%) já é bastante representativo se comparado, por exemplo, aos números apresentados pelo DIEESE (Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos):

[...] no conjunto das regiões, o nível ocupacional variou negativamente no **Comércio** (menos 19 mil postos de trabalho, ou 0,6%), na **Indústria** (18 mil, ou 0,6%), no agregado. **Outros Setores** (11 mil, ou 0,7%) e na **Construção Civil** (3 mil, ou 0,2%). Apenas nos **Serviços** a variação foi positiva (47 mil, ou 0,4%). (DIEESE, 2011)

Considerando que, 71,42% das empresas entrevistadas iniciaram suas atividades há seis anos, pode-se afirmar que o crescimento das pequenas indústrias gerou números significativos, referentes aos postos de trabalho gerados no município nas últimas duas décadas.

As contratações justificaram-se quando se analisou a quantidade mensal de peças produzidas por estas empresas. Os números impressionaram: nas fábricas que responderam a pesquisa, são produzidas 115.000 peças por mês (em média) no total. Para isso, elas contaram com a força de trabalho de 391 empregados, que trabalham durante 22 dias úteis mensais. Ou seja: tem-se a razão de 13,37 peças produzidas funcionário/dia. Cabe informar, que a maioria dessas peças são calças jeans, cheias de recortes e detalhes, havendo ainda, as bermudas jeans, as bermudas de “*tactel*” (fibras de alta densidade, micro elásticas e extremamente finas, patenteado pela DuPont) e as camisetas de malha.

A título de esclarecimento, a jornada de trabalho de todas as facções do município se inicia às 7:00h da manhã indo até às 12:00h e as atividades são retomadas às 13:00h como encerramento do expediente às 17:00h. Em ambos os períodos, há intervalos de 15 minutos cada. Nesses intervalos, os empregados recebem lanches fornecidos pela empresa. Não há expediente aos sábados.

Para melhor dimensionar os dados descritos acima, a “*Tabela 3*” demonstra mais claramente os números e índices das facções pesquisadas.

**TABELA 3**  
**Aumento do número de peças produzidas**

<b>Empresa</b>	<b>1º Ano</b> (Peças produzidas)	<b>Jul/11</b> (Peças produzidas)	<b>Crescimento</b> (Em número)	<b>Crescimento</b> (Percentual)
<b>01</b>	5.000	22.000	17.000	340%
<b>02</b>	4.000	14.000	10.000	250%
<b>03</b>	0	1.660	1.660	0,00
<b>04</b>	6.000	14.000	8.000	133%
<b>05</b>	3.000	20.000	17.000	566%
<b>06</b>	6.000	28.000	22.000	366%
<b>07</b>	8.000	48.000	40.000	500%

Tabela 3: Aumento do número de peças produzidas.  
Elaborada pela autora com base nas entrevistas realizadas com os empresários (Julho/2011)

Finalizando os comentários das tabelas anteriores, se observou que os índices de crescimento – tanto do número de empregados, quanto da quantidade de peças produzidas – mantiveram-se vinculados a empresas “4” (menores índices) e a empresa “5” (maiores índices). Embora o compromisso de pesquisa com os participantes, não permitiu nomear quais foram essas empresas, é importante salientar que as maiores taxas de crescimento estão vinculadas a uma das facções mais antigas e os menores, a uma das mais novas. A relevância da informação vai de encontro à possibilidade de formulação de algumas hipóteses: (a) as empresas mais antigas, mesmo com o surgimento das novatas, não deixaram de crescer e ampliar seus serviços; (b) as novas pequenas indústrias conseguiram quebrar as barreiras de entrada e encontraram seu espaço dentro do segmento; (c) os índices comprovam que ainda há espaços a serem preenchidos – ou pela expansão das empresas atuantes, ou pela chegada de novas concorrentes.

Este pode ser considerado como o primeiro ponto de atenção à promoção o desenvolvimento local do município. O fortalecimento e a integração do setor podem vir a ser diferencial frente a geração de renda e trabalho, assim como na promoção do desenvolvimento.

A última pergunta sobre a “evolução das empresas” foi sobre o faturamento médio mensal bruto. Por se tratar de informações consideradas mais sigilosas, dois entrevistados se opuseram a apresentar os números de suas empresas – porém, as facções que os informaram, novamente impressionaram com seus números. Faturamentos que cresceram 294 a 2.900 pontos percentuais, nos últimos 20 anos, em um cenário econômico e político instável, característico de países em desenvolvimento, sem dúvidas merecem atenção.

Obviamente, ao analisar os faturamentos, percebeu-se que a facção com maior percentual de crescimento foi novamente uma das precursoras da atividade no município, no entanto, fica claro que as novatas também cresceram a olhos vistos, como observado na “Tabela 4”.

**TABELA 4**  
**Aumento do faturamento bruto das empresas**

<b>Empresa</b>	<b>1º Ano (R\$)</b>	<b>Jul/11 (R\$)</b>	<b>Crescimento (R\$)</b>	<b>Crescimento (Percentual)</b>
<b>01</b>	20.000,00	80.000,00	60.000,00	300
<b>02</b>	16.500,00	65.000,00	48.500,00	294
<b>03</b>	0,00	0,00	0,00	0
<b>04</b>	8.000,00	50.000,00	42.000,00	525
<b>05</b>	4.000,00	120.000,00	116.000,00	2.900
<b>06</b>	20.000,00	90.000,00	70.000,00	350
<b>07</b>	0,00	0,00	0,00	0

Tabela 4: Aumento do faturamento bruto das empresas.  
Fonte: Entrevistas realizadas com os empresários (Julho/2011)

Em resumo, tem-se que as facções industriais de costura de Bandeira do Sul são, em sua maioria, empresas que atuam no mercado há aproximadamente uma década, empregando grande parte da mão de obra da cidade. Os indicadores de crescimento do setor se mostraram positivos, estando acima das médias nacionais, seja em relação ao faturamento bruto, seja no tocante à produtividade.

## 4.2. Identificação das Estruturas Básicas

Dando continuidade a análise dos dados obtidos, o passo seguinte da pesquisa foi identificar sua estrutura básica, por meio da departamentalização das empresas. Foram elencados os departamentos: (1) Compras; (2) Contábil; (3) Expedição; (4) Financeiro; (5) *Marketing*; (6) Pesquisa e Desenvolvimento; (7) Produção; (8) Projetos; (9) Recursos Humanos e (10) Vendas. A escolha dos departamentos foi feita de modo aleatório, porém o critério para selecioná-los baseou-se nas estruturas encontradas nas grandes corporações.

Feita a divisão dos setores, perguntou-se aos entrevistados se: (a) os departamentos existiam na empresa – formalizados ou não; (b) qual é o nível de hierarquia dele e, por fim (c) qual sua importância para a organização.

Quanto ao setor de compras, apenas três dos sete entrevistados disseram que (sim) – existe um setor de compras em suas empresas. Considerando que as facções recebem da matéria-prima (peças talhadas) de seus fornecedores/clientes, faz-se necessário esclarecer que os itens de responsabilidade do setor de compras, segundo os entrevistados são: linhas e aviamentos – adquiridos de um único fornecedor localizado no Estado de Santa Catarina e peças para manutenção das máquinas – compradas em São Paulo/SP.

Percebeu-se que as tarefas e funções usualmente atribuídas ao setor, tais como cotações e orçamentos, não compõe o escopo das atividades exercidas pelos responsáveis do setor de compras nas facções, limitando-se às compras dos itens citados acima.

No “*Quadro 9*”, observam-se mais claramente as respostas obtidas durante as entrevistas, sobre a composição do departamento de compras nas facções do município.

## QUADRO 9

### Identificação da Estrutura - Departamento de Compras

Empresas	Dpto.	Nº Emp.	Grau de Formalização (0) Inexistente (1) Formal (2) Informal	Grau de Hierarquização (N1)_(N2)_(N3)*	Grau de Importância (a) Alta (m) Média (b) Baixa**
1	Compras	1	(0) (1) <b>(2)</b>	<b>(N1)</b> (N2) (N3)	<b>(a)</b> (m) (b)
2	Compras		<b>(0)</b> (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)
3	Compras		<b>(0)</b> (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)
4	Compras	1	(0) (1) <b>(2)</b>	<b>(N1)</b> (N2) (N3)	<b>(a)</b> (m) (b)
5	Compras		<b>(0)</b> (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)
6	Compras		<b>(0)</b> (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)
7	Compras	2	(0) (1) <b>(2)</b>	<b>(N1)</b> (N2) (N3)	(a) <b>(m)</b> (b)

Quadro 9: Identificação da Estrutura - Departamento de Compras.

Elaborada pela autora com base nas entrevistas com os empresários (2011).

\* Grau de Hierarquização: (N1) Proprietário; (N2) Proprietário/Funcionário; (N3) Proprietário/Encarregado/Funcionário.

O setor contábil também apresentou unanimidade de respostas. Todas as fábricas terceirizam sua contabilidade, mesmo porque são, em sua maioria, micro e pequenas empresas, com um único cliente e fornecedor, resultando em movimentações contábeis pontuais. Visto considerar irrelevante a demonstração gráfica das respostas, frente a sua homogeneidade, optou-se por omitir sua representação gráfica.

A seguir, os entrevistados foram questionados sobre a existência e composição do departamento de expedição, entendendo que as funções da expedição são organização e roteirização das entregas ao cliente.

Em razão dos resultados obtidos, seguem alguns apontamentos: (a) a empresa “1” confirma a existência do departamento e atribui ao proprietário suas responsabilidades. Contudo, em visita à pequena indústria, não foi observada nenhuma estrutura física que justificasse a resposta do entrevistado. Fica subentendido que o dono, dentro de suas atribuições gerenciais, toma pra si essa incumbência; (b) quando a empresa “2” afirma terceirizar o trabalho de expedição, isso se deve ao fato das entregas dos produtos acabados

serem feitas por terceiros; (c) a empresa “4” entende que existe o departamento formalizado em sua estrutura local, porém por observações feitas no local, não foi possível a pesquisadora identificá-lo; e por fim (d) sob a ótica do respondente da empresa “7” e justificando sua resposta, “expedição” trata-se do controle da qualidade dos produtos acabados, seu acondicionamento nas embalagens individuais e a montagem dos fardos para entrega. Os outros entrevistados responderam que não existe tal setor em suas instalações e as funções atribuídas à expedição não estão diretamente atribuídas a alguém.

## QUADRO 10

### Identificação da Estrutura - Departamento de Expedição

Empresas	Dpto.	Nº Emp..	Grau de Formalização (0) Inexistente (1) Formal (2) Informal	Grau de Hierarquização (N1)_(N2)_(N3)	Grau de Importância (a) Alta (m) Média_ (b) Baixa
1	Expedição	1	(0) <b>(1)</b> (2)	<b>(N1)</b> (N2) (N3)	<b>(a)</b> (m) (b)
2	Expedição	Terc.	<b>(0)</b> (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)
3	Expedição		<b>(0)</b> (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)
4	Expedição		(0) (1) <b>(2)</b>	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)
5	Expedição		<b>(0)</b> (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)
6	Expedição		<b>(0)</b> (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)
7	Expedição	25	(0) (1) <b>(2)</b>	(N1) (N2) <b>(N3)</b>	<b>(a)</b> (m) (b)

Quadro 10: Identificação da Estrutura - Departamento de Expedição.

Elaborada pela autora com base nas entrevistas com os empresários (2011)

. \* Grau de Hierarquização: (N1) Proprietário; (N2) Proprietário/Funcionário; (N3) Proprietário/Encarregado/Funcionário.

No departamento financeiro são efetivados pagamentos de naturezas diversas, controles de contas a pagar e a receber, fluxo de caixa, investimentos, etc. Três empresas visitadas disseram que não existe departamento financeiro na empresa, mesmo havendo contas a serem pagas e valores a serem recebidos. Entre as quatro pessoas que afirmaram ter o setor financeiro em sua estrutura empresarial, somente uma o considerou “formal”. Isto porque, quem o controla e por ele se responsabiliza, não administra somente a empresa participante da pesquisa, mas um conjunto de empresas. As demais disseram que o controle

financeiro dos empreendimentos é realizado pelos donos, que adotam uma gestão centralizada e dependente de suas decisões. O “*Quadro 11*” mostra os dados relatados.

## QUADRO 11

### Identificação da Estrutura - Departamento Financeiro

Empresas	Dpto.	Nº Emp.	Grau de Formalização (0) Inexistente (1) Formal (2) Informal	Grau de Hierarquização (N1)_(N2)_(N3)	Grau de Importância (a) Alta (m) Média_ (b) Baixa
1	Financeiro	2	(0) (1) <b>(2)</b>	<b>(N1)</b> (N2) (N3)	<b>(a)</b> (m) (b)
2	Financeiro		<b>(0)</b> (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)
3	Financeiro		<b>(0)</b> (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)
4	Financeiro	1	(0) (1) <b>(2)</b>	<b>(N1)</b> (N2) (N3)	<b>(a)</b> (m) (b)
5	Financeiro	1	(0) <b>(1)</b> (2)	<b>(N1)</b> (N2) (N3)	<b>(a)</b> (m) (b)
6	Financeiro		<b>(0)</b> (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)
7	Financeiro	2	(0) (1) <b>(2)</b>	<b>(N1)</b> (N2) (N3)	<b>(a)</b> (m) (b)

Quadro 11: Identificação da Estrutura - Departamento Financeiro.

Elaborada pela autora com base nas entrevistas com os empresários (2011)

\* Grau de Hierarquização: (N1) Proprietário; (N2) Proprietário/Funcionário; (N3) Proprietário/Encarregado/Funcionário.

Finalmente o departamento que é “a alma do negócio”: produção. No tocante ao grau de formalização, a maioria optou por dizê-lo “formalizado”, mas duas das respondentes o categorizaram como “informal”, sem que se chegasse a uma explicação plausível do porquê desta afirmação. Outro ponto de conflito entre as respostas dessas duas empresas e as observações da pesquisadora foi o fato de que, mesmo considerando seus departamentos produtivos “informais”, ambas afirmam que há na produção um grau de hierarquização “nível 3”, ou seja: proprietário, encarregado e empregados (costureiras).

As outras cinco pequenas indústrias de costura consideram o setor “produção” como formal, apresentando um grau hierárquico direto: patrão (proprietário) e emprego, com somente uma exceção, onde além dos sujeitos ora citados, tem-se também a figura do encarregado. Os dados do “*Quadro 12*” demonstram as informações descritas acima.

## QUADRO 12

### Identificação da Estrutura - Departamento Produção

Empresas	Dpto.	Nº Emp.	Grau de Formalização (0) Inexistente (1) Formal (2) Informal	Grau de Hierarquização (N1)_(N2)_(N3)	Grau de Importância (a) Alta (m) Média_ (b) Baixa
1	Produção	70	(0) (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)
2	Produção		(0) (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)
3	Produção		(0) (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)
4	Produção		(0) (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)
5	Produção	3 Encar.	(0) (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)
6	Produção	85	(0) (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)
7	Produção	25	(0) (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)

Quadro 12: Identificação da Estrutura - Departamento Produção.

Elaborada pela autora com base nas entrevistas com os empresários (2011)

\* Grau de Hierarquização: (N1) Proprietário; (N2) Proprietário/Funcionário; (N3) Proprietário/Encarregado/Funcionário.

Recursos humanos é outro departamento praticamente inexistente nas facções de Bandeira do Sul. Apenas em uma das empresas entrevistadas foi constatado que existe uma funcionária encarregada da gestão das pessoas. De acordo com o proprietário entrevistado, cabe a ela a função de contratação, demissão, treinamento e acompanhamento do trabalho executado. Por observação, se pode dizer que as atividades por ela exercidas, alinham-se muito mais a função de “encarregada do setor” do que “gestora de recursos humanos”. Entretanto, considerou-se a visão do proprietário como justificativa da resposta. Optou-se novamente por não apresentar graficamente os resultados, por conta da uniformidade das respostas obtidas.

Os entrevistados disseram que nas facções, os departamento de *marketing*, pesquisa e desenvolvimento, projetos e vendas são dispensáveis frente a proposta do negócio. Como elas trabalham para um único cliente – a empresa contratante - é esta quem determina os modelos e os trabalhos realizados. Como consequência, descarta-se investimentos em pesquisa e desenvolvimento e em projetos de novos produtos. Quanto ao departamento de vendas, não há possibilidade de comercialização dos produtos fora dos contratos estabelecidos entre

contratante e contratada, o que tornam desnecessários os departamentos de *marketing* e vendas dentro das facções. O “*Quadro 13*” traz os dados referentes aos departamentos, encerrando a apresentação e análise dos dados referentes à estrutura departamental das empresas participantes da pesquisa.

### QUADRO 13

#### Identificação da Estrutura - Departamentos de *Marketing*, Pesquisa e Desenvolvimento, Projetos e Vendas.

Empresas	Departamento	Grau de Formalização (0) Inexistente (1) Formal (2) Informal	Grau de Hierarquização (N1)_(N2)_(N3)	Grau de Importância (a) Alta (m) Média_ (b) Baixa
1	MKT/P&D/Projetos/Vendas	(0) (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)
2	MKT/P&D/Projetos/Vendas	(0) (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)
3	MKT/P&D/Projetos/Vendas	(0) (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)
4	MKT/P&D/Projetos/Vendas	(0) (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)
5	MKT/P&D/Projetos/Vendas	(0) (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)
6	MKT/P&D/Projetos/Vendas	(0) (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)
7	MKT/P&D/Projetos/Vendas	(0) (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)

Quadro13: Identificação da Estrutura - Departamentos de Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento, Projetos e Vendas.  
Elaborada pela autora com base nas entrevistas com os empresários (2011)

\* Grau de Hierarquização: (N1) Proprietário; (N2) Proprietário/Funcionário; (N3) Proprietário/Encarregado/Funcionário.

Em resumo, conclui-se que somente os departamentos de compras, financeiro, produção, expedição e recursos humanos estão presentes em quase todas as facções de Bandeira do Sul, fazendo parte da estrutura básica das pequenas indústrias. O serviço de contabilidade é terceirizado e não há nas empresas uma divisão física entre os setores identificados.

Os maquinários são novos e sofisticados, porém o restante dos equipamentos e também os móveis são simples e mais antigos.

A “*Figura 6*” retrata os departamentos-padrão identificados nas entrevistas e nas visitas feitas às empresas

## FIGURA 6

### Estrutura básica das facções de costura do Município de Bandeira do Sul

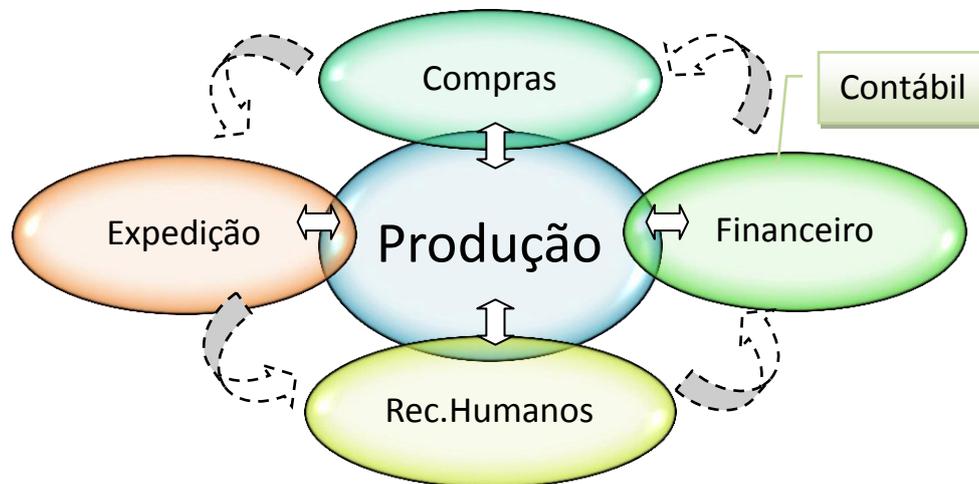


Figura 6: Estrutura básica das facções de costura de Bandeira do Sul.  
Elaborada pela autora com base nas entrevistas com os empresários. (2011)

Finalizando a etapa de caracterização das empresas respondentes, os entrevistados foram questionados sobre as vantagens frente à localização da empresa, ou seja: quais os motivos que os levaram a empreender na cidade de Bandeira do Sul.

Foram apresentadas as seguintes variáveis: (a) baixo custo da mão de obra; (b) custo de transporte; (c) disponibilidade de mão de obra qualificada; (d) disponibilidade de serviços técnicos especializados; (e) infra-estrutura básica; (f) incentivos fiscais municipais; (g) proximidade dos clientes e (h) proximidade dos fornecedores. As variáveis deveriam ser analisadas verificando-se o grau de importância de cada diante da escolha do município como local do empreendimento. A graduação sugerida foi (1) nula; (2) baixa, (3) média-baixa; (4) média-alta e (5) alta, sendo que NULA significou que o item em nada contribuiu para escolha e ALTA, que o item foi essencial para tomada de decisão.

Dentro deste contexto, dois itens chamaram atenção quando da tabulação dos dados: os “incentivos fiscais” e a “disponibilidade de mão de obra qualificada”. O primeiro pela escolha unanime dos respondentes pela opção “(1) nula”. Segundo eles, o governo local em nada contribuiu, ou contribui, para instalação ou permanência destas empresas na cidade.

Quanto a disponibilidade de mão de obra qualificada, houve novamente unanimidade nas respostas, no entanto a opção escolhida foi “(5) alta”. A questão da qualificação dos empregados foi apontada como determinante para o sucesso das empresas, visto que o processo produtivo é sequencial (em linha) e, a falta e/ou o despreparo de um dos empregados, ocasiona atrasos e quedas na qualidade e na produtividade.

Sobre a oferta de “*infraestrutura básica*” (saneamento, água, esgoto, energia, instalações) o item foi tido como irrelevante diante da determinação do local do empreendimento.

Quando questionados sobre se a “*proximidade de clientes/fornecedores*”<sup>6</sup> interferiu na decisão de empreender na cidade, os empresários relataram que isto pouco ou nada os atrapalhou e/ou beneficiou, haja vista que todos os clientes/fornecedores estão localizados na cidade de São Paulo/SP, a 322 km de Bandeira do Sul.

Assim, questionou-se sobre o quanto o “*custo do transporte*” impactou no processo decisório de abertura e atuação das empresas. Cinco das sete empresas responderam que não levaram este fator em conta. Um dos entrevistados disse que analisou o custo com transporte quando planejava montar o empreendimento, mas ao classificá-lo, atribuiu-lhe um baixo grau de relevância. Apenas um empreendedor considerou o fator “*custo do transporte*” como significativo, pontuando-o com grau “médio alto”. Segundo o respondente, os custos com transporte representam um percentual significativo dentro do CEF (custo efetivo total), porém a disponibilidade de mão de obra qualificada é ainda mais relevante – o que justificou a instalação da pequena indústria no município.

Entre os itens apresentados aos entrevistados, dois fatores apresentaram maior divergência: “*disponibilidade de serviços técnicos especializados*” e o “*baixo custo da mão de obra*”. Em tempo, torna-se necessário salientar que os serviços envolvidos em ambos os

---

<sup>6</sup> Vale ressaltar que as facções de costura são prestadoras de serviços contratadas por grandes indústrias de confecção, sendo as transações comerciais estabelecidas entre as partes possuem caráter de exclusividade.

itens referem-se à manutenção das máquinas e equipamentos utilizados na produção das peças.

Apesar das diferenças apresentadas em comparação aos demais fatores, a maioria das empresas ainda considera os itens acima descritos como irrelevantes frente à opção de instalação de suas plantas no município: as empresas “1”, “3”, “4” e “6” atribuíram o conceito “nulo” à questão. Segundo eles, as máquinas e os equipamentos são novos e quase não dão problemas. A empresa “7” conceituou o fator como de “baixa” relevância e justificou sua resposta por meio do conhecimento técnico que o proprietário tem, sabendo tanto operar, quanto dar manutenção nas máquinas. As empresas identificadas pelos números “2” e “5” disseram que a disponibilidade de serviços especializados é razoavelmente importante na composição dos custos empresariais, uma vez que não há na cidade, técnicos habilitados para o reparo das máquinas.

Em relação ao baixo custo da mão de obra, as empresas “3”, “5”, “6” e “7” foram as que consideraram “*nula*” sua importância. Os empresários alegaram que o custo não é o fator mais importante da mão de obra, e sim sua qualificação técnica – essencial na manutenção da sequência e do ritmo de trabalho. As empresas sob os números “1” e “4” reforçaram a ideia de que a qualificação dos empregados é mais importante, porém acreditam que os custos da folha de pagamento têm sim sua parcela de significância na composição dos custos de fabricação. Somente a empresa “2” entendeu como “*importante*” a questão dos custos da mão de obra. Seu entendimento decorre da análise de que, quanto mais escassa e desqualificada a força de trabalho, mais caras se tornam as pessoas qualificadas.

### **4.3. Aplicação da *Soft Systems Methodology* (SSM)**

#### **4.3.1. Estágio 1 – a situação-problema não estruturada**

O município de Bandeira do Sul, localizado no Sul de Minas Gerais, tem uma população residente de 5.340 habitantes, de acordo com IBGE (2010) e sua atividade econômica tradicional é a agricultura, principalmente com o cultivo do café. Trata-se de uma cidade localizada entre os municípios de Campestre (à 16 Km) e Poços de Caldas (à 25 Km), que durante muito tempo foi considerada cidade-dormitório, uma vez que, devido a baixa oferta de emprego na cidade, as pessoas iam trabalhar nas cidades vizinhas, voltando apenas no final do dia.

Como a maioria das cidades pequenas, Bandeira do Sul é um lugar tranquilo: poucas ruas, poucos carros, com gente que trabalha fora e almoça em casa. O único hotel da cidade ainda está em construção e não há pontos de táxis, nem transporte público urbano. Suas escolas atendem todas as crianças que cursam o ensino fundamental e a grande parte dos jovens do ensino médio. No entanto, ainda não há oferta de cursos técnicos ou superiores. Quando chegam nesta fase dos estudos, os jovens vão para as cidades vizinhas e nesse caso, a prefeitura subsidia o transporte.

Em relação ao comércio, poucos são os estabelecimentos que atendem à população local. Percebe-se que as compras cotidianas são feitas na localidade, mas muitas vezes as pessoas, por necessidade ou vontade, acabam por realizá-las nos municípios vizinhos.

Estabelecidos no município, tem-se também a fábrica de laticínios e a fábrica de doces. O laticínio foi fundado em 1986, empregava 5 pessoas e fabricava somente queijo minas frescal. Hoje tem uma estrutura doze vezes maior: oferece 60 postos de trabalho diretos

e outros 40 indiretos. Fabrica além dos queijos, iogurtes e requeijão. Em 2008, a empresa investiu para colocar a linha de iogurte no mercado e com isso teve que fazer uma série de adaptações, visando se adequar às exigências da legislação ambiental de Minas Gerais. Uma destas mudanças foi em criação da estação de tratamento de efluentes que, segundo a empresa, “*foi construída com o objetivo de cumprir as leis e proteger o meio ambiente*”.

A fábrica de doces também possui uma planta bastante moderna, com um sistema produtivo totalmente isento de contato manual, atendendo as normas do Ministério da Agricultura e garantindo a qualidade do produto final. A empresa é certificada pela ISO 9000 (Gestão da Qualidade), pelo setor ambiental de tratamento e controle de efluentes e pelo Sistema T.Q.C. (*Total Control Qualit*).

Contudo, nos últimos anos constatou-se que uma nova atividade econômica ganhou espaços significativos na geração de renda e trabalho no município: as indústrias de costura. Bandeira do Sul não têm em seu escopo nenhuma grande empresa, porém têm em funcionamento, dez pequenas indústrias de costura classificadas como micro e pequenas empresas e empregam aproximadamente 500 pessoas de forma direta.

As indústrias apresentam uma estruturação simples: não há departamentos claramente definidos, nem estruturas rígidas de gestão. O controle está direcionado à produção – coração do modelo produtivo – sendo o trabalho realizado de forma contínua e linear.

As peças vindas da grande indústria chegam recortadas (talhadas) e passo a passo são costuradas formando o produto final: calças jeans, bermudas, camisetas e roupas infantis. Quando terminadas, são separadas em lotes e devolvidas à contratante.

A “*Figura 7*” mostra a distribuição das máquinas no ambiente produtivo de uma das facções industriais de costura de Bandeira do Sul. Os costureiros ficam o tempo todo sentados em frente as suas máquinas e as peças lhes são entregues por outro empregado, que as distribui de acordo com a sequência da produção.

**FIGURA 7****Facção industrial de costura – Bandeira do Sul**

Figura 7: Facção industrial de Costura.  
Fonte: Arquivo pessoal

**FIGURA 8****Lotes de produto acabado**

Figura 8: Lotes de produto acabado.  
Fonte: Arquivo pessoal

A falta de algum dos empregados é considerada um dos maiores problemas das empresas no tocante à gestão de pessoas e produtividade. Por se tratar de uma linha produtiva,

com alto grau de especialização em cada uma das atividades, a falta de um, prejudica o trabalho de todos. Assim, as empresas costumam ter sempre o que chamam de “coringa”: empregados, geralmente com mais tempo de casa, que sabe trabalhar em todas as máquinas e fazem todos os tipos de costura, substituindo o empregado ausente.

Outro grande complicador, segundo os empreendedores, é a falta de mão de obra qualificada. Quando apenas as fábricas mais tradicionais da cidade estavam em funcionamento, esse não era um problema, mas com o aumento do número de fábricas no município e por conta da concorrência com indústrias de outros segmentos, a cada dia fica mais difícil encontrar pessoas que saibam costurar com a habilidade necessária. A solução encontrada pelas pequenas facções de costura para sanar o problema de imediato tem sido o treinamento. Contrata-se por um período de experiência e treina-se a pessoa para determinada função. De acordo com os donos das fábricas, para que duas pessoas sejam efetivadas é preciso buscar no mercado oito aprendizes, o que tem elevado o tempo de preparação e o custo para as empresas.

Embora pequenas, as facções de costura apresentam bons índices de produtividade e de faturamento, ao mesmo tempo, empregam uma parcela significativa da população do município. Por esses motivos, entendeu-se como relevante identificar se elas contribuem para o desenvolvimento do município e ainda, se contribuem para que este seja pautado em bases sustentáveis.

As proposições elencadas na metodologia da pesquisa sugerem pontos de averiguação, os quais nortearam a busca pelas respostas junto ao empresariado local, o poder público e a sociedade civil. Por meio da compilação dos dados e da análise dos discursos dos sujeitos pode-se então, identificar e explicitar a situação-problema.

### **4.3.2. Estágio 2: a situação-problema explicitada**

#### **4.3.2.1. Dimensão 1: História**

De acordo com as respostas dos empreendedores, a ideia de trabalhar com as facções de costura surgiu por conta de uma oportunidade percebida. Os donos das empresas mais antigas relataram que tudo começou quando, em meio a uma crise do setor têxtil nacional, visualizou-se a possibilidade de prestar serviços às grandes indústrias do segmento, como empresas terceirizadas. Já os novos empreendedores alegaram que foram impulsionados a entrar nesse mercado, a partir do sucesso obtido pelas primeiras.

Tanto os pioneiros, quanto os empreendedores mais recentes, afirmaram que não tinham experiência alguma em costura: nem na compra dos equipamentos, nem no processo produtivo propriamente dito. Apenas um deles, que já trabalhava em uma indústria de costura da família, tinha a prática e conhecimento necessários.

As dificuldades iniciais dos empreendimentos foram: (a) falta de experiência dos empreendedores, (b) falta de oferta de trabalho por parte das contratadas em decorrência da inexperiência dos proprietários; (c) a localização das empresas frente às contratadas, (d) os investimentos iniciais e (e) a falta de apoio do governo local. Em contrapartida, a mão de obra especializada foi eleita como recurso facilitador do processo.

#### **4.3.2.2. Dimensão 2: Incentivos públicos**

Um fator relevante identificado nas entrevistas diz respeito ao apoio da prefeitura do município na abertura e no funcionamento das indústrias. De acordo com os empreendedores entrevistados, não houve e até hoje não há incentivos significativos por parte do governo local. Segundo eles, o único fator de contribuição é a isenção do ISSQN (Imposto sobre

serviços de qualquer natureza), o qual não é cobrado pela prefeitura. Porém, o poder público local, na voz do prefeito, se manifestou de forma contrária afirmando que os serviços de terraplanagem, aterro e retirada de entulhos foram realizados pelo município, além claro, de confirmar a isenção do imposto acima citado. Contudo, de acordo com o presidente da Câmara dos Vereadores, o governo local poderia investir mais no setor, visto que este gera renda e trabalho no município.

Na visão dos empreendedores, a falta de apoio estrutural por parte da prefeitura (ajuda na construção de barracões, subsídios nas tarifas de energia elétrica, etc.), embora seja um problema, não é o mais significativo deles. Para eles, o mais importante seria criar um curso técnico profissionalizante que aumentasse a oferta de mão de obra qualificada no município, minimizando os custos de treinamento para as empresas. Em resposta, embora prefeito relate que há um projeto aprovado para a criação do curso, o qual não foi efetivado por não haver professores habilitados para ministrar as aulas, o presidente da câmara afirma que, a ideia do curso técnico profissionalizante já foi discutida em plenário, porém nenhum projeto foi sequer apresentado.

Destarte, aqui se revela o primeiro problema mal estruturado: desalinhamento do que a prefeitura entende por incentivos à pequena indústria e o que é efetivamente desejado e percebido pelos empreendedores.

#### **4.3.2.3. Dimensão 3: Mão de obra**

No tocante a mão de obra, os empreendedores relataram que as contratações eram basicamente feitas por indicação dos próprios funcionários. Contudo, em virtude da escassez de pessoas qualificadas para o exercício das funções produtivas nas facções, hoje em dia o processo de contratação ganhou novos procedimentos. Quando não há indicações, a pessoa

interessada em trabalhar na empresa não precisa necessariamente ter experiência no ramo. As empresas a contratam por um período de experiência e a mantém em treinamento de cinco dias a dois meses (de acordo com a empresa contratante). Caso o novo empregado se adapte as condições de trabalho e se mostre apto a realizar as tarefas propostas, formaliza-se sua efetivação.

Quanto aos salários pagos pelas empresas, os valores se apresentaram relativamente iguais: paga-se o piso da categoria com valor atual aproximado de R\$ 553,00 (quinhentos e cinquenta e três reais), e outros valores vinculados à produtividade do indivíduo, sendo que estes variam entre R\$ 30,00 (trinta reais) e R\$ 160,00 (cento e sessenta reais) adicionais. Em relação aos benefícios oferecidos aos empregados, a maioria das empresas não os adota como prática, porém uma delas oferece prêmios de assiduidade e uma segunda indústria, distribui cestas básicas de alimentação a todos os empregados e premia com quantias em dinheiro para aquele que se destacar durante o mês. Sob a ótica do empregador, o salário pago é justo, estando de acordo com a jornada de trabalho e com as funções exercidas. Mas para a população em geral, os valores pagos poderiam ser melhorados visto o volume de trabalho e o faturamento da empresa. Desta forma, os munícipes acreditam que o poder de compra dos empregados ficaria condizente ao custo de vida da região. Para o poder público, esta questão é vista com certo distanciamento, pois se entende que a política salarial diz respeito à indústria e não a gestão municipal. Entretanto, fica subentendido que melhorias no salário dos empregados das facções locais contribuíram para um aumento do fluxo monetário da localidade.

Em nenhuma das organizações foi identificada a elaboração de um plano de carreira ou sequer mobilidade entre os postos de trabalho ocupados. A estrutura hierárquica básica nas indústrias é composta pelo proprietário, encarregados de produção e empregados. Essa

percepção é confirmada pela fala da sociedade que não visualizam oportunidades de crescimento pessoal nas indústrias de costura.

Uma ressalva feita pelos empreendedores, diz respeito a disputa com outras empresas da região, pela mão de obra em geral. Eles contaram que os jovens vêm até as indústrias a procura do primeiro emprego, quando tem entre 16 e 17 anos. Porém, principalmente os meninos, ao completarem 18 anos, vão em busca de oportunidades nas grandes indústrias da região, no afã de melhores salários e oportunidades de crescimento profissional. Ou ainda, se mudam para cidades próximas, visando complementar seus estudos em níveis superiores. Outra questão, observada em relação à mão de obra, foi a percepção sobre o aumento gradativo da rotatividade – efeito direto do aumento do número de facções atuantes na cidade. Inclusive em uma das entrevistas, foi dito que os empregados por estarem conscientes da baixa oferta de mão de obra qualificada, começaram a assumir posturas mais exigentes diante de fatores como salários, benefícios e até flexibilidade de horários.

Para o prefeito, a abertura de postos de trabalho para os jovens acima de 16 anos, ajuda não só na preparação destes jovens para o mercado e na geração de renda complementar para as famílias, mas também, colabora com o trabalho social de tirar os jovens das ruas. Constatou-se também que não há por parte da gestão pública local, um controle efetivo das condições de trabalho dos empregados das facções, pois tanto o prefeito, quanto o presidente da câmara não se vêem riscos eminentes à saúde dos empregados.

Depois de discutidas a resposta dos empresários, do poder público e da comunidade frente à questão da mão de obra, acrescenta-se a situação-problema a questão sobre a diminuição da oferta de mão de obra qualificada e a falta de uma gestão estratégica de pessoas.

#### **4.3.2.4. Dimensão 4: Empresa**

Outra dimensão analisada por meio das falas dos entrevistados foram os papéis desempenhados pelas empresas contratantes e pelas contratadas. Unanimemente eles disseram que suas relações comerciais se dão com uma única empresa contratante, sendo esta sua fornecedora (peças talhadas e alguns aviamentos) e sua cliente (produto acabado). Eles também se consideram prestadores de serviço, em sua maioria e estão bastante otimistas quanto ao futuro dos empreendimentos com perspectivas de ampliação da produção e até do lançamento de uma marca própria no mercado de confecções.

#### **4.3.2.5. Dimensão 5: Meio ambiente**

Saindo do escopo estrutural e econômico, as questões de proteção ao meio ambiente e de responsabilidade social foram relacionadas nas entrevistas. Não foram identificadas pela pesquisadora, práticas efetivas de proteção ao meio-ambiente por parte dos entrevistados. O lixo gerado na produção das peças de roupa é descartado, sem que haja qualquer separação dos resíduos para reciclagem: cones de linha, restos de tecido, de linha e lixo comum tem o mesmo destino – o aterro sanitário do município. No entanto, algumas facções, em determinado momento, chegaram a separar o lixo e dar o material reciclável a quem pedisse. Porém, como o recolhimento do produto não acontecia de maneira contínua, a preocupação com o lixo foi se perdendo.

O presidente da Câmara e prefeito no município acham que o lixo gerado pelas facções é de baixo impacto para o meio ambiente, porém se mostraram surpresos ao saber que tanto os retalhos, quanto os cones de plásticos poderiam gerar receitas adicionais (venda para reciclagem) como gerar renda e trabalho (artesanato). Ambos afirmaram que, a falta de conhecimento, os impediu de buscar atitudes proativas sobre o assunto, porém se propuseram

a olhar com mais cuidado a questão do lixo. Entre os munícipes, os impactos causados pelo descarte incorreto dos resíduos da produção não são percebidos. Para eles as *“fábricas da Bandeira não poluem”*.

#### **4.3.2.6. Dimensão 6: Responsabilidade Social**

No que se refere à responsabilidade social as práticas sinalizadas estão mais vinculadas a procedimentos internos de gestão, do que atreladas a promoção do bem estar social dos empregados e da sociedade local. O que foi dito e efetivamente realizado, são palestras de esclarecimento sobre os prejuízos do álcool e do cigarro à saúde humana, sobre segurança no trabalho e oportunidades de emprego dadas as pessoas sem experiência. Por meio de observações e interpretando o contexto no qual se inserem as facções de costura, é correto dizer que tais atitudes visam muito mais o atendimento das necessidades da indústria do que efetivamente contribuem para geração de qualidade de vida no trabalho e na comunidade. O governo local entende que as oportunidades de emprego dadas aos jovens são a grande contribuição das facções no que se refere à responsabilidade social corporativa e a população acredita que, pelo fato de estarem gerando emprego e renda, as indústrias cumprem seu papel social.

Como resultado desse item, entende-se que os conceitos sobre preservação do meio ambiente e responsabilidade social corporativa precisam ser apresentados e discutidos de maneira efetiva com todos os atores municipais: empresariado, poder público e comunidade.

#### 4.3.2.7. Dimensão 7: Cooperação

Sobre o trabalho cooperado, embora existam dez pequenas indústrias de costura no município, não há uma cooperação entre os gestores. Por conta de dimensão geográfica e porte, todos na cidade se conhecem e se relacionam de forma amistosa, mas quando o assunto são os negócios, cada um toma conta do seu empreendimento e de suas relações comerciais. Quando muito, se divide um frete ou se faz um favor. Em todas as entrevistas, ora por meio das falas, ora por meio da observação, notou-se que existe um grande receio na troca de informações, na partilha dos conhecimentos e até mesmo, uma disputa por mão de obra e novos espaços junto às contratantes.

No decorrer das entrevistas feitas com o prefeito e com os empreendedores, se questionou a possibilidade de criação de um distrito industrial, ou mesmo a formação de um sistema produtivo local (SPL). Tal pergunta não estava incluída no roteiro da entrevista, entretanto a pesquisadora entendeu como significativo, identificar se a falta de trabalho cooperado se dava por falta de uma estrutura adequada ou por indisponibilidade dos donos das empresas. Verificou-se então, que efetivamente não há uma vontade por parte dos empreendedores em se estabelecer quaisquer tipos de parcerias uns com os outros – pelo contrário: eles afirmam que é melhor que cada continue a “*tomar conta da sua própria vida*”.

Visto que os negócios no mundo globalizado cada vez mais se sustentam na gestão dos relacionamentos com seus *stakeholders*, assim como no estabelecimento de associações e parcerias, entendeu-se que aumentar o nível de cooperativismo entre os empreendedores locais faz-se necessário e deve ser incluído entre os problemas a serem discutidos.

#### 4.3.2.8. Dimensão 8: Desenvolvimento

Finalizando as entrevistas e os formulários aplicados, se perguntou ao poder público, aos donos das indústrias de costura e aos munícipes se sabiam o que é desenvolvimento sustentável. Em todos os grupos, as pessoas não conseguiram definir o conceito. Nem ao menos houve um consenso, mesmo que equivocado. Os donos das facções, em sua maioria, não souberam dizer o que o termo significa e os que arriscaram uma resposta, tenderam a interpretação de que ser sustentável é ser autossuficiente – não depender de ninguém. O prefeito disse que promover o desenvolvimento em bases sustentáveis é buscar recursos para que o município se auto sustente e o presidente da câmara disse que não sabia o significado da expressão. Já a população local, nem sequer arriscou uma resposta.

Entretanto, todos os entrevistados – empreendedores, poder público e comunidade, estavam seguros ao dizer que acreditam no desenvolvimento do município. Por sua vez, os empresários vincularam o progresso da localidade à criação da escola de qualificação da mão de obra mencionada anteriormente. Os representantes do poder público também veem nas pequenas indústrias, fontes seguras de geração de renda e trabalho, mas ao mesmo tempo visualizam outras possibilidades de crescimento para a cidade: o turismo rural, a indústria de laticínios e até comércio – mesmo com suas limitações atuais. A população ainda vê a agricultura como a atividade responsável pelo desenvolvimento do município, ao mesmo tempo em que vê nas fábricas, o futuro da cidade.

Assim, fechando a identificação das variáveis da situação-problema, se percebe a necessidade de esclarecer os conceitos do desenvolvimento sustentável para, posteriormente, definir as diretrizes que o promoverão na localidade.

O intuito do Estágio 2 foi relacionar as visões de mundo dos empreendedores, do poder público e da comunidade, descrevendo a realidade local e delimitando seus problemas

mais significativos: Desta forma, tem-se como situações a serem trabalhadas: (a) o desalinhamento do que o poder público entende por incentivos à pequena indústria de costura e o que é efetivamente desejado e percebido pelos empreendedores; (b) a diminuição da oferta de mão de obra qualificada e a falta de uma gestão estratégica de pessoas; (c) a falta de conhecimento e conscientização sobre preservação do meio ambiente e responsabilidade social corporativa; (d) a inexistência de visão compartilhada e trabalho cooperado entre os empreendedores locais e (e) a desinformação sobre conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. Observa-se na “Figura 7”, a representação gráfica dos problemas apontados no levantamento de dados.

## FIGURA 9

### “Figura rica<sup>7</sup>” do município de Bandeira do Sul



Figura 9: “Figura rica” do município de Bandeira do Sul.  
Fonte: Elaborada pela autora.

<sup>7</sup> Vide definição p.56.

### 4.3.3. Estágio 3 – Identificação dos Sistemas Relevantes

Essa etapa, por meio do pensamento sistêmico, apresenta os elementos essenciais do sistema em análise, que são:

- a) **CLIENTES:** munícipes de Bandeira do Sul, que interferem e sofrem interferência das facções industriais de costura frente à questão da promoção do desenvolvimento local.
- b) **ATORES:** empreendedores, poder público e a sociedade civil.
- c) **PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO:**
  - a. *Eficácia:* as facções industriais de costura geram renda e trabalho à população local, porém se limitam ao pagamento de salários e adicionais por produção. Não há planos de carreira estabelecidos e nem benefícios que estimulem o crescimento profissional do empregado.
  - b. *Eficiência:* o processo é realizado com o mínimo de recursos necessários, no entanto o descarte dos refugos produtivos não é planejado, nem contribui como fonte de receita alternativa, inclusive causando impactos ambientais que poderiam ser minimizados.
  - c. *Efetividade:* o surgimento das facções industriais de costura atendeu a necessidade eminente de geração de renda e trabalho nas últimas duas décadas, no entanto, a longo prazo, precisam-se repensar algumas de suas práticas, como o descarte adequado do lixo, visando à promoção do desenvolvimento local integrado e sustentável.
  - d. *Ética:* dentro da concepção atual de negócios do município, a proposta das facções industriais de costura é ética, pois está de acordo com o conhecimento, com os valores e padrões da localidade. Entretanto, a

partir da conscientização das pessoas sobre o que é ser sustentável, se fazem necessárias adequações importantes, como a obrigatoriedade do uso de EPI pelos empregos como parte da responsabilidade que a empresa tem diante da manutenção da saúde de seus empregados.

e. *Estética*: o ambiente de trabalho é bom. Embora haja o barulho intermitente das máquinas, se percebe um bom clima organizacional. Os espaços, dentro do possível, são organizados, limpos, ventilados e bem iluminados.

d) *Weltanschauungen*: existe entre os empreendedores e o poder público local, um consenso sobre a importância das pequenas indústrias de costura para o município, uma vez que são bem sucedidas, geram empregos e contribuem para economia local. Já na visão dos munícipes, embora sejam importantes, as fábricas poderiam pagar melhores salários, assim como promover o crescimento profissional das pessoas que lá trabalham.

e) **PROPRIETÁRIOS**: os empreendedores e o poder público local podem trabalhar em conjunto na reestruturação e o no fortalecimento das fábricas, tendo-a como importante atividade econômica local e usando-a como meio de valorização e de promoção do desenvolvimento local integrado e sustentável.

f) **RESTRICÇÕES DO AMBIENTE**: cidades vizinhas dão melhores incentivos: barracões, subsídios nas tarifas de energia elétrica, isenção de impostos; empresas de maior porte (outros segmentos) oferecem melhores salários e oportunidades de crescimento profissional; crises no setor têxtil brasileiro; valores pagos por peça pelas contratantes e elevado número de concorrentes no setor faccionista.

#### 4.3.4. Estágio 4 – Construindo modelos conceituais

Elaborar modelos conceituais significa determinar quais são as atividades passíveis de serem aplicadas visando atingir os objetivos elencados na definição dos elementos essenciais. Essa modelagem não deve estar baseada na realidade, no entanto deve se apresentar viável, sendo relevante determinar ações que reflitam tanto o processo, quanto seu fluxo, organizando os subsistemas pertencentes ao modelo.

Considerando os elementos identificados na situação-problema, sugere-se o seguinte modelo conceitual:

- 1) Conscientização: sensibilização dos atores do município frente ao conceito de desenvolvimento local integrado e sustentável, em especial o poder público.
- 2) Comunicação: busca por canais de comunicação mais efetivos entre o poder público e comunidade, entre o poder público e os empreendedores.
- 3) Legislação: esclarecimento do poder público local quanto à Política Nacional de Resíduos Sólidos, informando suas diretrizes frente à gestão integrada e ao gerenciamento dos resíduos sólidos.
- 4) Meio ambiente: esclarecimento dos empreendedores no tocante aos impactos causados ao meio ambiente por conta do descarte equivocado dos rejeitos produtivos e elucidação das possibilidades de geração de receita por meio do reaproveitamento e da reciclagem
- 5) Responsabilidade social corporativa: informar os empreendedores da existência do Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego para os Jovens (PNPE) como forma de estabelecer critérios de contratação e ascensão profissional dos jovens nas empresas, ao mesmo tempo, como forma de subsidiar os custos com mão de obra para o empreendedor.

- 6) Incentivos públicos: manutenção da isenção do ISSQN para pequenas indústrias, adicionando a qualificação da mão de obra, por meio da criação de curso técnico especializado, subsidiado pela gestão pública local.
- 7) Cooperação: conscientização dos empreendedores sobre a importância da formação de alianças e redes inter-organizacionais, as quais fortalecem as indústrias locais diante das dinâmicas mercadológicas contemporâneas.
- 8) Desenvolvimento local integrado e sustentável: capacitação de representantes da indústria, do poder público e da sociedade para gestão do desenvolvimento pautado em bases sustentáveis.

A definição do modelo apresentado teve com base as falas dos entrevistados, as observações feitas pela pesquisadora e orientador e também nas conversas informais com a população local. Durante as entrevistas, por exemplo, a ideia do curso técnico profissionalizante foi apresentada pelos empreendedores e depois sugerida ao poder público, verificando sua aceitação e viabilidade por meio de suas respostas.

#### **4.3.5. Estágio 5 – Comparação dos estágios 2 e 4**

Nesse estágio objetiva-se comparar a realidade expressa no Estágio 2 com as ações descritas no Estágio 4. O modelo construído é a base para se chegar à solução dos problemas identificados, tendo como pontos de observação as divergências percebidas.

A gestão pública local é bem avaliada pela sociedade em geral, demonstrando com transparência suas contas e possibilitando fácil acesso aos seus representantes. Contudo, sua postura é passiva quando se trata de estabelecer canais de comunicação com a comunidade e com o empresariado. Entende-se que poderiam ser revistos os diálogos entre os atores sociais do município, partindo da gestão pública, as propostas de discussões comunitárias em ambientes públicos e de reuniões com os empreendedores, ora individuais, ora de maneira

coletiva, no intuito de identificar melhor suas necessidades. Desta forma, haveria um aproveitamento eficaz dos recursos, uma vez que seriam destinados ao atendimento das reais necessidades da população. A maior participação dos munícipes das decisões políticas do município estimula o sentimento de pertencimento, fortalecendo as relações.

Um exemplo da necessidade de melhoria da comunicação pode ser observado na divergência entre o que o poder público entende como incentivos às facções e o que os empreendedores realmente desejam. A criação de um curso técnico profissionalizante, que ensine jovens e adultos a costurar foi solicitada por todos os empreendedores entrevistados. Tanto o prefeito, quanto o presidente da câmara dos vereadores sabem de tal necessidade, porém até o momento as partes envolvidas não se dispuseram a dialogar sobre o assunto. Os primeiros cobram e o poder público se defende dizendo que não há professores para viabilização do curso. Entende-se que, por meio da conversa entre os envolvidos, poderia se chegar a uma solução “*ganha-ganha*”: a prefeitura cederia as instalações adequadas e os empreendedores a mão de obra qualificada, disponibilizando um empregado que possa treinar os aspirantes a costureiros.

Essa proposta trabalho cooperado entre poder público e empresariado também pode ser incluída em uma abordagem maior de cooperação, visto que no município visualiza-se, ainda que de forma potencial, um sistema local de produção (SPL). Atualmente não há cooperação inter empresas na localidade, mas esse seria mais uma maneira de fortalecer e intensificar a competitividade das empresas locais no cenário nacional. A organização entre as empresas poderia assumir diversas vertentes, partindo da socialização das informações e das tecnologias e chegando até as ações comerciais compartilhadas. A compreensão de que a “união faz a força” deve ser estimulada, pois o alinhamento das dinâmicas de cooperação e competitividade é fundamental para o processo de desenvolvimento local integrado e sustentável.

Outro ponto de divergência identificado foi a gestão de pessoas dentro das facções de costura. Embora existam relações consolidadas entre empregadores e empregados, percebe-se que a diminuição da mão de obra qualificada acaba por permitir alguns descuidos por parte dos empreendedores, como a não obrigatoriedade do uso do EPI. Os empregados têm consciência da necessidade do empregador e às vezes, provocam uma inversão de papéis, ao impor condições para o exercício de suas atividades. Porém, esta imposição não vai além de negociações de horários, faltas ou uso de equipamentos de segurança. Questões mais elaboradas, como salários e benefícios, raramente entram nesta relação.

A possibilidade discutida no item anterior do aproveitamento de incentivos federais à oferta do primeiro emprego aos jovens poderia ser trabalhada como diferencial pelas empresas, que simultaneamente, promoveriam a inserção de jovens no mercado de trabalho, dando a eles uma profissão, ao passo que, em consequência do subsídio obtido, poderiam trabalhar estrategicamente a gestão das pessoas.

Gerir estrategicamente as pessoas, assim como o trabalho cooperado são pontos que devem ser discutidos quando se objetiva instaurar um processo de desenvolvimento fundamentado nas bases da sustentabilidade, entendida pelo alinhamento das forças econômicas, ambientais e sociais da localidade.

Conscientizar todos sobre o que é crescer com sustentabilidade não é algo que se faz da noite para o dia. É um processo de demanda tempo, investimento e persistência, mas é compreendido como fundamental para se garantir o bem-estar social, em sua mais ampla abrangência.

O processo de sensibilização da sociedade local certamente melhoraria várias deficiências observadas no município: mesmo organizada e limpa, faltam árvores na cidade. Elas foram arrancadas porque estavam estragando as calçadas e não foram substituídas; o entendimento que os comércios regionais são mais estruturados que o local, faz com que o

dinheiro gerado no município se disperse pela região ao invés de incrementar o comércio local; o lixo gerado pelas indústrias de costura, que hoje é encaminhado em sua totalidade ao aterro sanitário do município, poderia ser gerenciado tornando-se fonte de renda e trabalho para outras pessoas, além de contribuir para receita das facções. Enfim, muitos hábitos poderiam ser revistos e redirecionados.

Concluindo, percebe-se que ações podem ser propostas como pontos de partida para mudança desejada, porém o mais importante é aumentar o nível de conhecimento da sociedade em geral em prol de uma mudança nos valores e nas atitudes, que são os alicerces para que ocorram crescimento e desenvolvimento sustentável.

#### **4.3.6. Estágio 6 e 7 – Definição das mudanças e proposição das ações**

Após a análise comparativa entre os itens 2 e 4, pode-se pensar em dois tipos de mudanças: de procedimentos e atitude. Via de regra, as primeiras, por sua própria dinâmica, podem ser aplicadas rapidamente e com maior facilidade. As mudanças de atitude demandam mais tempo e persistência. Seus resultados não são previsíveis e por isso, exigem um acompanhamento constante, inclusive podendo, a qualquer momento, recomençar o processo de análise em busca de soluções para novas situações-problema não estruturadas.

No entanto, acredita-se que Bandeira do Sul, mesmo as mudanças mais simples de procedimento exijam uma primeira etapa de mudanças de atitudes, precedidas por esclarecimentos.

Com base na metodologia e nas comparações realizadas, dividiu-se a sugestão das ações direcionando-as para população em geral, para o poder público e para os empreendedores das facções industriais de costura do município, como observado nos quadros a seguir.

## QUADRO 14

### Ações direcionadas à sociedade em geral

MUDANÇAS (Atitude/Procedimento)	AÇÕES PROPOSTAS
<p>Sensibilização dos atores do município frente ao conceito de desenvolvimento local integrado e sustentável.</p>	<p>Apresentação dos resultados da pesquisa e realização de palestras mensais, em parceria com o curso de Administração da PUC Minas Poços de Caldas, com temas relacionados à questão do desenvolvimento local sustentável.</p> <p>Trabalho de esclarecimento junto às crianças e jovens da cidade, realizado em parceria com escolas do município, tendo-as como fontes de propagação dos conceitos básicos da sustentabilidade.</p> <p>Tempo de ação: de Janeiro a Dezembro de 2013</p> <p>Objetivo: Apresentar conceitos e sugerir práticas efetivas.</p>
<p>Capacitação de representantes da indústria, do poder público e da sociedade para gestão do desenvolvimento pautado em bases sustentáveis</p>	<p>Formação de colegiado composto por dois representantes dos seguintes segmentos: poder público, empreendedores da indústria de costura, empresários de outros setores, comércio local, área da saúde, área da educação e sociedade civil.</p> <p>Promoção de mini-cursos realizados por professores e especialistas de áreas específicas (saúde, educação) e multidisciplinares (responsabilidade social, meio ambiente, administração) visando aumentar o conhecimento do grupo, tendo-os como promotores do processo de desenvolvimento local integrado e sustentável.</p> <p>Tempo de ação: de Janeiro a Dezembro de 2013</p> <p>Objetivo: Apresentar conceitos e sugerir práticas específicas em cada um dos segmentos contemplados.</p>

Quadro 14: Ações sugeridas à sociedade em geral  
Fonte: Elaborada pela autora

## QUADRO 15

### Ações direcionadas ao Poder Público local

MUDANÇAS (Atitude/Procedimento)	AÇÕES PROPOSTAS
<p>Busca por canais de comunicação mais efetivos entre o poder público, sociedade civil e os empreendedores.</p>	<p>Realização de assembleias comunitárias semanais em diferentes bairros da cidade, com objetivo de levar informação sobre o que tem sido feito pelos gestores públicos e principalmente, para ouvir as reclamações e sugestões da comunidade frente às suas necessidades.</p> <p>Realização de visitas às fábricas do município, assim como de reuniões trimestrais junto aos empreendedores para discutir propostas de melhoria ao setor, com intuito de fortalecimento dos empreendimentos na localidade e no segmento têxtil.</p> <p>Tempo de ação: de Janeiro a Dezembro de 2013</p> <p>Objetivo: Melhorar a comunicação entre os atores envolvidos para otimização do uso dos recursos disponíveis.</p>
<p>Esclarecimento do poder público local quanto à Política Nacional de Resíduos Sólidos, informando suas diretrizes frente à gestão integrada e ao gerenciamento dos resíduos sólidos</p>	<p>Realização de curso direcionado aos gestores públicos do município apresentando-lhes, em detalhes, a Política Nacional de Resíduos Sólidos. O curso será realizado em etapas e terá três abordagens diferentes: a primeira jurídica, a segunda ambiental e a terceira administrativa, para que se entenda de forma multidisciplinar, as diretrizes da Lei frente à gestão integrada e ao gerenciamento dos resíduos sólidos</p> <p>Tempo de ação: Meses de Março, Abril e Maio de 2013</p> <p>Objetivo: Ampliar o conhecimento dos gestores públicos e buscar alternativas viáveis para destinação dos resíduos sólidos do município.</p>
<p>Qualificação da mão de obra, por meio da criação de curso técnico especializado, subsidiado pela gestão pública local.</p>	<p>Oferta de estrutura física e maquinários necessários para instalação de curso técnico profissionalizante na cidade.</p> <p>Tempo da ação: primeiro semestre de 2013</p> <p>Objetivo: Qualificar a mão de obra local, atendendo reivindicação dos empreendedores e melhorando as práticas de responsabilidade social municipais.</p>

Quadro 15: Ações direcionadas ao Poder Público local.

Fonte: Elaborada pela autora.

## QUADRO 16

### Ações direcionadas aos donos das indústrias de costura (facções)

MUDANÇAS (Atitude/Procedimento)	AÇÕES PROPOSTAS
<p>Esclarecimento dos empreendedores no tocante aos impactos causados ao meio ambiente por conta do descarte equivocado dos rejeitos produtivos e elucidação das possibilidades de geração de receita por meio do reaproveitamento e da reciclagem.</p>	<p>Realização de curso direcionado aos empreendedores dando-lhes noções sobre a Política Nacional de Resíduos Sólidos, abordando a parte jurídica, ambiental e administrativa.</p> <p>Realização de palestras apresentando casos de empresas bem sucedidas na gestão de seus resíduos, fazendo deles fonte alternativa de renda para o negócio</p> <p>Tempo de ação: Meses de Março, Abril e Maio de 2013</p> <p>Objetivo: Ampliar o conhecimento dos empreendedores e buscar alternativas viáveis para destinação dos resíduos sólidos das facções.</p>
<p>Informação aos empreendedores da existência do Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego para os Jovens (PNPE) como forma de estabelecer critérios de contratação e ascensão profissional dos jovens nas empresas, ao mesmo tempo, como forma de subsidiar os custos com mão de obra para o empreendedor.</p>	<p>Realização de curso direcionado aos gestores públicos do município apresentando-lhes, em detalhes, Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego para os Jovens (PNPE). O curso será realizado em etapas e terá duas abordagens distintas: a primeira jurídica, esclarecendo as dúvidas sobre o programa e a segunda, administrativa: discutindo conceitos de gestão estratégica de pessoas, fazendo do PNPE a primeira ação estruturada.</p> <p>Tempo de ação: Meses de Fevereiro e Março de 2013</p> <p>Objetivo: Capacitar os donos das indústrias para uma gestão de pessoas estratégica, com intuito de melhorar as práticas administrativas e de aproveitar a oportunidade de crescimentos visualizadas pelo setor.</p>
<p>Conscientização dos empreendedores sobre a importância da formação de alianças e redes interorganizacionais, as quais fortalecem as indústrias locais diante das dinâmicas mercadológicas contemporâneas.</p>	<p>Apresentação de conceitos e casos de sucesso de empresas que optaram por trabalhar de forma cooperada.</p> <p>Em parceria com SEBRAE MG e outras entidades de apoio, promover palestras de empreendedores e gestores de outras localidades, possibilitando a troca de informações e conhecimento.</p> <p>Tempo da ação: de Janeiro a Dezembro 2013</p> <p>Objetivo: Incentivar a formação de um Sistema de Produção Local (SPL)</p>

Quadro 16: Ações direcionadas aos donos das indústrias de costura (facções).

Fonte: elaborada pela autora

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo Campomar (1991), as pesquisas realizadas pela Administração podem ser consideradas “pesquisas sociais empíricas”, uma vez que abrangem a área social, ao mesmo tempo em que apresentam um cunho prático. Elas permitem que se realizem tanto levantamentos, quanto observações ou experimentos, resultando no conhecimento de opiniões, crenças, valores e atitudes dos indivíduos (ativos e/ou pacientes) participantes de um determinado processo.

No entanto, o método de estudo de caso - uma das metodologias aplicadas às pesquisas da Administração - sofre críticas relativas à falta de rigor em sua aplicação – não de forma generalizada – mas, por conta de sua má utilização. De acordo com Yin (2005), a metodologia do estudo de caso deve ser seguida de forma disciplinada, a fim de diferenciar as pesquisas acadêmicas das estruturas elaboradas para fins didáticos. Como solução para tal limitação, apresentou-se o protocolo de pesquisa, respeitando as orientações impostas pelo método.

Outros dois fatores limitantes ao estudo de caso segundo Yin (2005), são a falta de embasamento para generalizações e a possibilidade de um tratamento enviesado dos dados, sendo este possível de acontecer também em outras metodologias.

Ressalta-se que o presente trabalho se configurou como um estudo de caso único, visto que analisou um município frente à questão do desenvolvimento local integrado e sustentável, não tendo a pretensão de generalizar seus resultados para estudos de outras localidades.

A intenção da pesquisa foi, em um primeiro momento, entender a dinâmica de um pequeno município para, posteriormente, determinar ações viáveis, aceitas pelos atores municipais envolvidos, frente a promoção do desenvolvimento local integrado e sustentável.

Quanto à possibilidade de qualquer tipo de viés no tratamento dos dados, ressalta-se a escolha das metodologias de análise como um atenuador do problema. Os métodos analíticos criam subsídios para que a subjetividade das entrevistas, ainda que apresente a profundidade necessária ao estudo de caso, seja reduzida por meio da ampliação da amostra.

Ressalta-se que, a opção por entrevistar os donos de todas as facções industriais de costura em atividade no município, visou atender este critério. No caso estudado, os agentes interativos do município foram ouvidos e, a princípio, avaliados de maneira individualizada, para depois comporem uma análise final generalizada. Assim, a pesquisadora pode identificar tanto as partes, como o todo sob a ótica sistêmica.

Nesta pesquisa, procurou-se entender um pouco mais da dinâmica de um pequeno município do interior de Minas Gerais por meio das perspectivas de seus principais atores: poder público, empresariado e sociedade civil. O objetivo principal era identificar se, mesmo crescendo lentamente, o desenvolvimento da localidade estava pautado em premissas sustentáveis e integradoras.

Para que isso fosse possível, a pesquisadora optou por adotar as pequenas indústrias de costura como elo entre os participantes, verificando como a atividade econômica é vista e compreendida por seus *stakeholders*. – *Soft Systems Methodology*, que discute alternativas para situações-problema tipicamente *soft*. A condução da pesquisa foi orientada pelas proposições (**P**), baseadas no referencial teórico, relacionando-as a com os objetivos da pesquisa.

A **P1** questionava se o surgimento das facções industriais instaladas no município de Bandeira do Sul era fruto da adequação da economia local frente à sazonalidade da agricultura e estava vinculada ao objetivo de compreender a visão dos donos das facções industriais atuantes na cidade frente à estrutura do negócio, à sua contribuição para geração de emprego e renda e suas relações. Em resposta, verificou-se que a atividade econômica em questão

iniciou-se pelas mãos de uma mulher, que visualizou uma oportunidade de negócio que poderia ser aproveitada a partir de seu conhecimento (costura) e da disposição familiar em empreender. As demais empresas foram se estabelecendo aos poucos, a partir da percepção do sucesso das pioneiras e também por enxergar na atividade, alternativa de trabalho e renda, tanto para os empreendedores, quanto para população, visto que, na época, havia um excedente de mão de obra qualificada. Porém não foi identificada qualquer relação entre a sazonalidade agrícola e as atividades de costura.

A **P2** afirmava que o surgimento das facções industriais instaladas no município de Bandeira do Sul visava absorver uma mão-de-obra excedente e desqualificada, relacionando-se com o objetivo de identificar a percepção da sociedade civil frente às atividades do setor industrial de costura, pontuando principalmente os aspectos socioeconômicos. Esse objetivo também fundamentava a **P3**, a qual relacionava a percepção de desenvolvimento da sociedade civil aos negócios bem sucedidos no setor faccionista do município.

Em relação a **P2**, a afirmação foi parcialmente desmentida, pois a princípio, a qualificação era fator essencial na contratação da mão de obra. Hoje, com a escassez da mão de obra qualificada, opta-se por desenvolver as habilidades do empregado por meio de treinamento. No entanto, a atividade tem papel fundamental na geração de renda e trabalho do município, empregando aproximadamente, 10% da população local. Quanto a **P3**, por meio da pesquisa com a população obteve-se a informação que as facções são importantes para o desenvolvimento da cidade, porém poderiam pagar melhores salários e proporcionar maior crescimento profissional.

Com o objetivo de entender a participação do poder público na atração das facções industriais frente à promoção do desenvolvimento da localidade, se propôs verificar (**P4**) se as vantagens da atividade desse modelo industrial não superam suas desvantagens diante dos valores e conceitos de uma gestão pública responsável. Na verdade não houve um movimento

de atração destas empresas para o município por intermédio da gestão pública. Elas foram se estabelecendo e o poder público foi apenas um expectador de todo processo, intervindo apenas em poucas questões, tais como isenção de impostos e ajuda nas construções dos barracões.

Finalizando, a **PS** sugeria a reestruturação e o fortalecimento de tal atividade econômica local como alternativa para a promoção do desenvolvimento local integrado e sustentável e para isso se propôs elaborar quadro de ações, viáveis e aceitas pela sociedade, pelo poder público e pelos empreendedores, em prol do desenvolvimento local integrado e sustentável. A proposição se confirmou, visto que a indústria de costura é bastante forte no município e apresentou-se flexível e disposta a reciclar seus modelos de gestão, aprendendo novos conceitos e ferramentas como forma de melhorar seus resultados e contribuir para o desenvolvimento local integrado e sustentável. As propostas para o setor demandam mudanças de procedimentos e atitudes e vão além dos muros das fábricas, incluindo o poder público e a sociedade em outras ações, igualmente importantes e necessárias ao entendimento e a prática da sustentabilidade. A seguir, apresenta-se um quadro resumo dos resultados da pesquisa.

## QUADRO 16

### Objetivos, proposições e respostas.

Objetivos Específicos	Proposições	Respostas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Compreender a visão dos donos das facções industriais atuantes na cidade frente à estrutura do negócio, à sua contribuição para geração de emprego e renda e suas relações.</li> </ul>	P1: O surgimento das facções industriais instaladas no município de Bandeiro do Sul é fruto da adequação da economia local frente a sazonalidade da agricultura	As facções de costura do município são decorrentes de oportunidades de negócios bem aproveitadas, assim como, do excedente de mão de obra qualificada. Não foram identificadas no trabalho, relações diretas entre a sazonalidade da agricultura e a atividade industrial
	P2: O surgimento das facções industriais instaladas no município de Bandeiro do Sul visa absorver uma mão-de-obra excedente gerando trabalho e renda.	A afirmação foi parcialmente desmentida, pois a princípio, a qualificação era fator essencial na contratação da mão de obra. No entanto, a atividade tem papel fundamental na geração de renda e trabalho do município, embora para os municípios, elas poderiam pagar melhores salários e proporcionar maior crescimento profissional
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar a percepção da sociedade civil frente às atividades do setor industrial de costura, pontuando principalmente os aspectos sócio-econômicos</li> </ul>	P3: Os negócios bem sucedidos no setor faccionista do município condizem com a percepção de desenvolvimento da sociedade civil	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Compreender a participação do poder público na atração das facções industriais frente à promoção do desenvolvimento da localidade</li> </ul>	P4: As vantagens da atratividade desse modelo industrial não superam suas desvantagens diante dos valores e conceitos de uma gestão pública responsável	Não houve um movimento de atração destas empresas para o município, por intermédio da gestão pública. O poder público interviu apenas em poucas questões, tais como isenção de impostos e ajuda nas construções dos barracões.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar quadro de ações viáveis e aceitas pela sociedade, pelo poder público e pelos empreendedores, em prol do desenvolvimento local integrado e sustentável</li> </ul>	P5: A reestruturação e o fortalecimento de tal atividade econômica local são fundamentais como alternativa para a promoção do desenvolvimento sistêmico e sustentável	A proposição se confirmou, visto que a indústria de costura é bastante forte no município e apresentou-se flexível e disposta a reciclar seus modelos de gestão, aprendendo novos conceitos e ferramentas como forma de melhorar seus resultados e contribuir para o desenvolvimento local integrado e sustentável

Quadro 17: Objetivos, proposições e respostas. Elaborado pela autora.

Ao caminhar pela cidade de Bandeira do Sul, encontra-se um povo humilde, simples, mas de bom coração, cordial e hospitaleiro. Há nos olhares dos moradores, uma mistura de orgulho de sua cidade e de esperança de um futuro promissor. Destarte, entende-se que essa foi uma primeira parte bem sucedida da pesquisa, mas o trabalho no município deve continuar em resposta a confiança atribuída aos resultados e ao compromisso assumido de efetivamente contribuir para o desenvolvimento local integrado e sustentável.

## REFERÊNCIAS

- ANAND, S.; SEN, A. **Índice de desenvolvimento humano: metodologia e mensuração.** In: Shiva Kumar, A. K. (Ed.). *Desenvolvimento humano: leituras selecionadas.* Belo Horizonte: PUC Minas Virtual: PNUD, 2007. 415 p. ISBN 9788561045005
- ANDION, C. **Análise de redes e desenvolvimento local sustentável.** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v.37, n.5, set/out, 2003
- ANTUNES, P.F.; GOMES, E.T.A. **Precarização do trabalho nos processos de produção têxtil e a formação de espaços liminares em Toritama, Pernambuco.** Revista de Geografia. Recife: UFPE – DCG/NAPA, v.24, nº 1, jan/abr.2007.
- BARONI, M. **Ambigüidades e deficiências do conceito de desenvolvimento sustentável.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 2, n. 32, p.14-24, Abr/Jun 1992.
- BEER, S. **Cibernética e administração industrial.** Rio de Janeiro: Zahar, 1969.
- BERTALANFFY, L. Von. **Teoria Geral dos Sistemas.** Petrópolis: Vozes, 1973.
- BORGES, C.M. **Desenvolvimento local e avaliação das políticas públicas: análise par viabilidade para construção de um índice de desenvolvimento local para o município de São José do Rio Preto.** 2007. 216 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP – Área de concentração: Desenvolvimento local e Pequenas e Médias Empresas. Ribeirão Preto, 2007.
- BRAGA Jr., E.; PIO, M.; ANTUNES, A. **O processo de transferência de tecnologia na indústria têxtil.** Journal of Technology Management & Inovation. V.4, nº 1, 2009.
- BRAGA Jr., E.; HEMAIS, C.A. **A indústria têxtil frente a concorrência internacional: abordagem estratégica.** Revista ABTT: São Paulo. nº 00, ano 01, 2002.
- CAMPOMAR, M.C. **Do uso de “Estudo de Caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração.** Revista de Administração, São Paulo, v. 26, n.3, p. 95-97, jul/set 1991
- CAMPOS, R. et.al. **Aprendizagem por interação: pequenas empresas em sistemas produtivos e inovativos locais.** UFRJ: Rio de Janeiro, 2002.
- CARSON, R. *Silent Spring.* Houghton Mifflin Company. Boston, 2002. Disponível em <http://books.google.com.br/books?id=HeR110V0r54C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false> . Acesso em 02/2011.
- CASSIOLATO, J.E., SZAPIRO, M. **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local.** Org. Helena M.M. Lastres, José E. Cassiolato e Maria Lúcia Maciel. Relume Dumará Editora, jul.2003
- CAVALCANTI, M.F; PAULA, V.A.F.de.. **Visão Sistêmica e Administração: conceitos, metodologias e aplicações.** Org. Dante Pinheiro Martinelli, Carla Ap. Arene Ventura. São Paulo. Editora Saraiva, 2006. P. 03 a 13..

CESAR, A. M. R. V. C. . **Método do Estudo de Caso (Case studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)?** Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração. REMAC Revista Eletrônica Mackenzie de Casos, São Paulo – Brasil. v. 1. n. 1. 2005

CHECKLAND, P..B.. *Systems thinking. Systems practice*. Chichester: Jonh Wiley & sons, 1981

CHECKLAND, P. & POULTER, J. *Learning for Action – A Short Definitive Account of Soft Systems Methodology and its use for Practitioners, Teachers and Students*. Wiley: Chichester, 2006. 200p.

CHECKLAND, P. & SCHOLES, J. *Soft Systems Methodology in Action*. Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons, 1990. 329p

COELHO-DE-SOUZA, C. H.. **Proposta de Método para Avaliação ambiental de pequenos municípios**. 2009. 180 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Engenharia Civil, Departamento de Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640p

DATASUS. **População residente**: Estimativas para o TCU – Minas Gerais. Disponível em <<http://tabnet.datasus.gov.br/cgi/tabcgi.exe?ibge/cnv/poptMG.def>>. Acesso em 13/01/2011.

DEFINA, D. A.. **Aplicação da SSM Soft Systems Methodology em Empresa do Setor Gráfico de Ribeirão Preto** - Estudo de caso da GCOM Gráfica e Editora Ltda. 2008. (Apresentação de Trabalho/Congresso)

DELAI, I. **Uma proposta de modelo de referência para mensuração da sustentabilidade corporativa**. 2006. 285 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Administração, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2006

DOLABELA, F. **Empreendedorismo e miséria**. In: Pequenas empresas: reflexões e perspectivas de ação. Angelo Brigato Esther, Elcemir Paço-Cunha e Marcos Tanure Sanábio (org.). Juiz de Fora: EDUFJF, 2006. p. 15 -20.

DONAIRES, O.S. **Visão Sistêmica e Administração**: conceitos, metodologias e aplicações. Org. Dante Pinheiro Martinelli, Carla Ap. Arene Ventura. São Paulo. Editora Saraiva, 2006. P. 17 a 51.

DOWBOR, L. . **O que acontece com o trabalho?**. 3. ed. v. 1. São Paulo: SENAC, 2006.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**: o homem, a administração, a sociedade. Tradução de Maria L. Leite Rosa, Arlete Simille Marques e Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 2006.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. 7.ed. São Paulo: Pioneira, 1997. 186p

ELKINGTON, J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century*. New Society Publishers, Stoney Creek, CT, 1998

ELKINGTON, J. *Enter the triple bottom line: does it all add up?*. Earthscan, London, 2004, pp. 1-16. Disponível em < <http://johnelkington.com/TBL-elkington-chapter.pdf>> . Acesso em 05/06/2010.

ESPEJO, R. et al. *Organizational transformation and learning: a cybernetic approach to management*. Inglaterra: John Wiley & Sons, 1996. 350p

ESTEVES, F.M.F. **Visão Sistêmica e Administração: conceitos, metodologias e aplicações**. Org. Dante Pinheiro Martinelli, Carla Ap. Arene Ventura. São Paulo. Editora Saraiva, 2006. P. 73 a 102.

FERNANDES, R; CARIO, S. 2009. **Desempenho comercial e padrão de concorrência internacional: uma análise do setor têxtil-confecções catarinense entre 1996 e 2006**. Indicadores Econômicos FEE [Online] 36:4. Disponível: <<http://revistas.fee.tche.br/index.php/indicadores/article/view/2218/2639>>. Acesso em 09/2011.

FRAGOSO, A.. **Contributos para o debate teórico sobre o desenvolvimento local: Um ensaio baseado em experiências investigativas**. Algarves, Portugal. Rev. Lusófona de Educação, 2005, n.5, p.63-83.

FRANCISCO, T. H. A. **A Importância da Definição dos Stakeholders na Concepção de uma Nova Organização**. (2009) Disponível em [http://www.faculdadesenergiasul.com.br/artigos/a\\_importancia\\_da\\_definicao.pdf](http://www.faculdadesenergiasul.com.br/artigos/a_importancia_da_definicao.pdf)>. Acesso em 02/2011.

FRANCO, A. de. **Escola de redes: tudo que é sustentável tem o padrão de rede: sustentabilidade empresarial e responsabilidade corporativa no século 21** / Augusto de Franco. Curitiba: ARCA. Sociedade do Conhecimento, 2008. v. 2

\_\_\_\_\_. **Porque precisamos de desenvolvimento local integrado e sustentável**. 2. ed. rev. ampl. Brasília: Instituto de Política, 2000. 116p

FREEMAN, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Massachusetts: Pitman.1984.

FRIEDEN, J.A. **Capitalismo Global: história econômica e política do século XX**. Tradução: Vivian Mannheimer; revisão técnica: Arthur Ituassu. Rio de Janeiro: Jorge Zahar. Ed., 2008. 573p.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A.S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.5, n.2, mar/abr 1995. p. 57 – 63.

GODOY, A.S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.3, mai/jun 1995. p. 20 - 29.

GOMES, R.C. *Who Are the Relevant Stakeholders to the Local Government Context? Empirical Evidences on Environmental Influences in the Decision-Making Process of English Local Authorities*. RAC, 1a. Edição Especial 2005: 177-202.

GONÇALVES, P.M. **Visão Sistêmica e Administração:** conceitos, metodologias e aplicações. Org. Dante Pinheiro Martinelli, Carla Ap. Arene Ventura. São Paulo. Editora Saraiva, 2006. P. 163 a 171..

GRANDE **Dicionário Larousse Cultural da Língua Portuguesa.** São Paulo: Nova Cultural, 2000

GUIRRO, A.B.; SILVA, H.M.R... **Visão Sistêmica e Administração:** conceitos, metodologias e aplicações. Org. Dante Pinheiro Martinelli, Carla Ap. Arene Ventura. São Paulo. Editora Saraiva, 2006. P. 105 a 117.

HAIR, J.F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman 2005 471p.

HOBBSAWM, E. J. **Da revolução industrial inglesa ao imperialismo.** 5. ed. (1ª reimpressão).Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003. 325p. ISBN 8521802722

IANNI, O. **Globalização:** novo paradigma das ciências sociais. Estud. av. [online]. 1994, vol.8, n.21, pp. 147-163

\_\_\_\_\_. **Teorias da globalização.** 14ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007

\_\_\_\_\_. **A sociedade global.** 13ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008.

INSTITUTO HOUAISS. **Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa 1.0.** São Paulo: Objetiva, 2001. 1 CD Rom.

JACK, E.P.; RATURI, A.S. *Lessons learned from methodological triangulation in management research.* Management Research News, v. 29, n. 6, 2006. P. 345 – 357.

KARNANI, M.; ANNILA, A.. *Gaia again.* BioSystems, v. 95, p.82–87, 2009

KNUTH, V. **Aplicação do sistema de custeio meta às empresas do setor faccionista de costura:** um estudo de caso. 2005. 165 f. Dissertação (Mestre) - Curso de Ciências Contábeis, Departamento de Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2005

LEFEBVRE, H. **A revolução urbana.** Editora UFMG, 1999.

LINDEMAYER, R. M.; TAVARES, E. J.; CUSTÓDIO, A. V.. **Proposta de um Desenvolvimento Sustentável:** Um Estudo de Caso na Cidade de Palhoça SC. In: SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA FEA-USP, 2008, São Paulo. XI SEMEAD - Empreendedorismo em Organizações. São Paulo. Disponível em <  
[http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/an\\_resumo.asp? pagina=396](http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/an_resumo.asp?pagina=396)>. Acesso em 24/03/2010.

LOVELOCK, J. E.; MARGULIS, L. (1974), *Atmospheric homeostasis by and for the biosphere: the gaia hypothesis.* Tellus, 26: 2–10. doi: 10.1111/j.2153-3490.1974.tb01946.x

LYLE, J.T.. *Regenerative design for sustentable development.* New York. John Wiley & Sons, 1996. Disponível em <http://www.google.com.br/search?tbm=bks&tbo=1&hl=pt-br&q=Regenerative+design+for+sustentable&btnG=Pesquisar+livros> Acesso em 02/2011.

MACHADO, M. S. **Urbanização em tempos de Globalização, de Americanização do Mundo:** algumas reflexões. In: 12 *Encuentro de Geógrafos de América Latina*, 2009, Montevideo. 12 *Encuentro de Geógrafos de América Latina*, 2009

MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas.** Barueri: Manole, 2004. 313 p

MARTINELLI, D.P.; VENTURA, C.A.A. **Visão Sistêmica e Administração:** conceitos, metodologias e aplicações. Org. Dante Pinheiro Martinelli, Carla Ap. Arena Ventura. São Paulo. Editora Saraiva, 2006. 237 p.

MARTINS, S. R.O. **Local Development: conceptual and methodological questions.** Revista Internacional de Desenvolvimento Local, Campo Grande, v. 3, n. 5, p.51-59, 01 set. 2002.

MEADOWS, D.; RANDERS, J.; MEADOWS, D. **Limits to growth:** the 30-years uptade. 3<sup>a</sup> ed. Earthscan, 2005. 338 p. Disponível em <[http://books.google.com.br/books?id=gU7h7UccUJ8C&dq=dennis+meadows&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://books.google.com.br/books?id=gU7h7UccUJ8C&dq=dennis+meadows&source=gbs_navlinks_s)> Acesso em 02/2011.

MELIANI, P.F.; GOMES, E.T.A. **Precarização do trabalho nos processos de produção têxtil e a formação de espaços liminares em Toramana, Pernambuco.** Revista de Geografia. Recife: UFPE – DCG/NAPA, v.24, n. 1, jan/abr.2007.

MENDES, A.D.. **Desenvolvimento e natureza:** estudos para uma sociedade sustentável. Clóvis Cavalcanti (org.). INPSO/FUNDAJ, Instituto de Pesquisas Sociais, Fundação Joaquim Nabuco, Ministério de Educação, Governo Federal, Recife, Brasil. Out/ 1994. p. 262. Disponível em: <<http://168.96.200.17/ar/libros/brasil/pesqui/cavalcanti.rtf>>

MINISTÉRIO DA SAUDE: DATASUS - Departamento de informática do SUS. **Estatísticas vitais.** Disponível em <<http://w3.datasus.gov.br/datasus/index.php?area=0202>>. Acesso em: 20/11/2009.

MONTIBELLER, Gilberto. **O mito do desenvolvimento sustentável:** meio ambiente e custos sociais no moderno sistema produtivo de mercadorias. Florianópolis: Editora da UFSC, 2004.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 380p

MOURA, M.S. et.al. **Gestão do desenvolvimento local, tempos e ritmos de construção:** o que sinalizam as práticas. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v.36, n.4, jul/ago, 2002, p. 609-626.

MUSSI, C. C. (Org.) **Estratégias: formulação, implementação e avaliação.** O desafio das organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2008

OLIVEIRA, G.B. **Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento.** In: O desenvolvimento sustentável em foco: uma contribuição multidisciplinar. Gilson Bastista de Oliveira e José Edmilson de Souza-lima (org.). Curitiba: São Paulo: Annablume, 2006. 168p.

PASSADOR, C.S.; NALLE JÚNIOR, C. **Uma proposta de desenvolvimento:** capital humano, capital social, territorialidade, cidadania e sustentabilidade. In: PASSADOR, Cláudia Souza; PASSADOR, João Luiz (Org.). Gestão pública e desenvolvimento no século XXI. 1 ed. São Paulo: Annablume/FAPESP, 2008, v.1, p. 17-39.

PAYÉS, M.A.M.; TEIXEIRA, R.D. **Mapa de fontes externas e inovação no setor têxtil sorocabano**: abordagem com as organizações do setor de fiação e confecção. Revista da Administração UFSM, v.2, n.3, p. 433-447, set/dez/2009.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BANDEIRA DO SUL - PMBS. **Economia**. Disponível em <[http://www.amwebsites.com.br/clientes/bds/index.php?option=com\\_content&task=view&id=29&Itemid=43](http://www.amwebsites.com.br/clientes/bds/index.php?option=com_content&task=view&id=29&Itemid=43)>. Acesso em 13/01/2011.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BANDEIRA DO SUL - PMBS. **História**. Disponível em <[http://www.amwebsites.com.br/clientes/bds/index.php?option=com\\_content&task=view&id=29&Itemid=46](http://www.amwebsites.com.br/clientes/bds/index.php?option=com_content&task=view&id=29&Itemid=46)>. Acesso em 20/11/2009.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. **Trabalho Interdisciplinar**: Levantamento vocacional do Município de Campestre/MG. 3º Período do Curso de Administração. Poços de Caldas, 2009.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. 26. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Desenvolvimento humano e IDH**. Disponível em <<http://www.pnud.org.br/idh/>>, acesso em 04/2011.

RATTNER, Henrique. **Sustentabilidade**: uma visão humanista. Ambient. soc. [online]. 1999, n.5, pp. 233-240. ISSN 1414-753X

SCHODERBEK, P. P., SCHODERBEK, C. G., KEFALAS, A. G. *Management Systems: Conceptual Considerations*. EUA: Irwin, 1990. 459 p.

SCOTT, A.J.; STORPER, M. *Regions, globalization, development*. Regional Studies, Vol. 37.6 e 7, 579 – 593, August/October 2003. DOI: 10.1080/0034340032000108697.

SHIVA KUMAR, A. K. (Ed.). **Desenvolvimento humano**: leituras selecionadas. Belo Horizonte: PUC Minas Virtual: PNUD, 2007. 415 p. ISBN 9788561045005

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Ideia de Negócios**: Facção. Disponível em <[http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/definacao-negocio/ideias-de-negocio/integra\\_ideia?id=2D64DBCAEE2D7579832573E2004613CD&campo=impNeg](http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/definacao-negocio/ideias-de-negocio/integra_ideia?id=2D64DBCAEE2D7579832573E2004613CD&campo=impNeg)>. Acesso em 20/10/2009.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **LEI GERAL DA MICRO E PEQUENA EMPRESA**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/lei-geral/lei-geral/o-que-muda-com-a-lei>. Acesso em 02/2012.

SHIVA KUMAR, A. K. (Ed.). **Desenvolvimento humano**: leituras selecionadas. Belo Horizonte: PUC Minas Virtual: PNUD, 2007. 415 p. ISBN 9788561045005

SILVEIRA, C.; BOCAJUVA, C. **Desenvolvimento local integrado e sustentável**: enfoque estratégico e construção de indicadores. Revista Interface. Rio de Janeiro: NAPP. Brasília: Unicef: 9 p. 1999. Disponível em <[http://www.iets.org.br/biblioteca/Desenvolvimento\\_local\\_integrado\\_e\\_sustentavel.pdf](http://www.iets.org.br/biblioteca/Desenvolvimento_local_integrado_e_sustentavel.pdf)>. Acesso em 03/2011.

STAKE, R.E. *The art of case study research*. Thousand Oaks: SAGE, 1995

SUSTENTABILIDADE: Princípios e Estratégias – RAD 5031. Aula 2. Ribeirão Preto: OLIVEIRA, S. V. W. B., 2010. 62 transparências, color.

THE WORLD BANK. *How we classify countries*. Disponível em <<http://data.worldbank.org/about/country-classifications>>. Acesso em 02/2011.

UNITED NATIONS, DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS. Population division, population estimates and projections section. *World Urbanization Prospects, the 2009 Revision*. Disponível em <<http://esa.un.org/unpd/wup/index.htm>>. Acesso em 04/2010.

VAN GIGCH, J.P. *Applied general systems theory*. New York: Harper & Row Publishers Inc., 1974.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. *Our common future*. Disponível em <<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>>. Acesso em 04/2010.

ZIBER, M.A.; BARROS, L.A.M.de. *La comercializacion de nuevas tecnologias impone estrategias organizacionales más complejas*. In: Boletín da Altec (Asociación Latino-iberoamericana de Gestión Tecnológica), jan./fev/mer./2002.

## **APÊNDICE**

APÊNDICE A – Protocolo inicial de pesquisa

APÊNDICE B – Carta convite

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista “Poder Público”

APÊNDICE D – Roteiro de Entrevista “Empreendedores”

APÊNDICE E – Formulários “Sociedade Civil”

## APÊNDICE A: Protocolo de Pesquisa

### 1. Visão geral do projeto de estudo de caso

#### 1.1. Título

Análise das pequenas empresas de costura frente ao desenvolvimento local do município de Bandeira do Sul/MG: um estudo de caso

#### 1.2. Objetivo do Estudo

Compreender como as pequenas empresas de costura (facções) da cidade de Bandeira do Sul/MG contribuem para a promoção do desenvolvimento local integrado e sustentável do município

### 2. Procedimento de pesquisa

#### 2.1. Aspectos metodológicos

De acordo com o objetivo proposto por este trabalho de pesquisa, a abordagem utilizada será qualitativa, sendo essa escolha justificada pela relação entre a questão-problema e metodologia do estudo de caso, que se dá na resposta das perguntas: “como?” e “por que?”.

#### 2.2. Organizações estudadas

Pequenas empresas de costura (facções industriais) do município de Bandeira do Sul.

#### 2.3. Unidades de análise

Contribuição das facções industriais de costura frente à promoção do desenvolvimento local integrado e sustentável do município de Bandeira do Sul/MG

#### 2.4. Fontes de pesquisa

Documentos públicos da gestão local, entrevistas semi-estruturadas, questionários e observação

## 2.5. Principais instrumentos de pesquisa

Leitura e análise documental, roteiros semi-estruturados para as entrevistas, elaboração de questionários

## 2.6. Participantes da coleta de dados

Pesquisadora: Alessandra Valim Ribeiro

## 2.7. Participantes das análises dos resultados

Pesquisadora: Alessandra Valim Ribeiro

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr. Dante Pinheiro Martinelli

## 3. Roteiro de entrevistas, levantamento de documentos e observação

### 3.1. Informações sobre as organizações

Razão social, nome fantasia, natureza jurídica, localização, data de fundação e evolução da empresa, proprietário (s), número de funcionários, produtos e serviços, infra-estrutura (administrativa e produtiva)

### 3.2. Informações sobre os entrevistados (organizações)

Nome, cargo, função, área de atuação, subordinação

### 3.3. Informações sobre poder público

Unidade abordada, responsável pela unidade, subordinados, responsabilidades, percepção frente as pequenas indústrias de costura

### 3.4. Informações sobre os entrevistados (Poder público)

Nome, cargo ocupado, responsabilidades, funções exercidas, chefia, subordinação

### 3.5. Informações sobre os entrevistados (municípios)

Nome, idade, gênero, escolaridade, profissão, área de atuação, renda individual mensal (aproximada), renda familiar mensal (aproximada)

## 4. Aspectos a serem investigados (entrevistas e observação)

### 4.1. Organizações

#### 4.1.1. Estrutura

Formalização, centralização, divisão de tarefas, complexidade.

Finalidade da organização, modelo de gestão aplicado, oferta/demanda de produtos e serviços, cadeia de fornecedores, distribuição do produto-acabado

Modelo de estrutura: tradicional, inovadora, burocrática, sistêmica

Sistemas de controle: comunicação, autoridade, tarefas.

#### 4.1.2. Estratégias

Forma de captação de recursos, forma de alocação de recursos, força competitivas, mercados de atuação, formas de planejamento, flexibilidade, gestão de pessoas.

Alinhamento “contratante-contratada”, maneiras de atuação no mercado, opções de contratos, perspectivas de ações futuras.

Preocupações ambientais: nível de classificação (não-reagente, reagente ou pró-ativa) adequação a legislação, tratamento de resíduos (sólidos e líquidos)

Preocupações sociais: condições de trabalho, ergonomia, rotatividade de pessoal, higiene e segurança, projetos sociais comunitários desenvolvidos

Política e economia: influência econômica no município, geração de trabalho e renda, interação com poder público local, políticas de incentivos e subsídios.

## 4.2. Poder público local

### 4.2.1. Modelo de gestão

Modelo de gestão, política de atratividade de novos negócios, tributação e incentivos às pequenas indústrias de costura.

### 4.2.2. Políticas públicas

Políticas públicas de enfoque econômico, social e ambiental.

### 4.2.3. Programas e projetos

Projetos sociais e programas de gestão de resíduos.

## 4.3. Sociedade civil

### 4.3.1. Comportamento

Participação na política municipal, empregabilidade, escolaridade, expectativa de crescimento profissional.

### 4.3.2. Percepção

Facções industriais de costura, atividades econômicas vocacionais, gestão pública municipal

## 5. Análise do estudo de caso

### 5.1. Estrutura de análise

Levantamento de dados das empresas, entrevistas e observações nas empresas

Levantamento de dados do poder público, entrevistas e observações esferas públicas

Levantamento de dados junto à sociedade civil, observação e entrevistas com os munícipes

Análise consolidada dos dados coletados: empresas, poder público e sociedade civil

Análise comparativa das informações – compreensão da situação atual frente ao referencial teórico abordado na dissertação

Confecção de relatório final

## APÊNDICE B: Carta convite de participação da pesquisa.

Ribeirão Preto, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011.

À Empresa/Prefeitura/Secretária  
Ao Sr.(a) \_\_\_\_\_

Venho, por meio desta, convidar sua empresa/a Prefeitura/a Secretaria para participar de uma pesquisa realizada pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEA/RP-USP).

O objetivo do estudo é compreender como as pequenas empresas de costura (facções) da cidade de Bandeira do Sul/MG contribuem para a promoção do desenvolvimento local integrado e sustentável do município. O estudo está fundamentado em teorias e pela pesquisa feita por meio de entrevistas junto ao empresariado local, poder público local e sociedade civil. A pesquisa é conduzida pela pesquisadora Alessandra Valim Ribeiro, mestranda do programa de pós-graduação desta Universidade e as informações obtidas servirão de base para confecção de sua dissertação de mestrado.

A participação de sua organização/da Prefeitura/da Secretaria é de suma importância para conclusão deste estudo. Em tempo, ressalto que a identificação de sua empresa/secretaria, assim como a identidade do entrevistado, somente será divulgada com a autorização prévia, uma vez que a divulgação das identidades, não prejudicará os resultados das análises.

A partir do aceite deste convite, a pesquisadora conduzirá as entrevistas, de forma individual e/ou coletiva, de acordo com a disponibilidade e a vontade da empresa/secretaria/Prefeitura, com os gestores e funcionários. O tempo de duração previsto para as entrevistas individuais é aproximadamente meia hora e para as coletivas, uma hora. Outra informação relevante é que as atividades exercidas pela mestranda respeitarão os horários estipulados pela sua \_\_\_\_\_. Os trabalhos estão previstos para os meses de junho e julho do corrente ano.

Ao término do trabalho e após a apresentação à banca examinadora, uma cópia da pesquisa será encaminhada a sua instituição, considerando a possibilidade da realização de uma apresentação para a \_\_\_\_\_, a título de expor os resultados obtidos e as propostas de melhoria descritas.

Antecipadamente agradeço a compreensão e colaboração,

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli  
Professor titular FEA/RP-USP

## APÊNDICE C: Roteiro de entrevista “Poder Público”

ENTREVISTA PODER PÚBLICO							
Cargo:	Nome:						
Idade:	Escolaridade:						
Mandato atual:	Mandatos anteriores:						
Fomação:	Profissão:						
Cargos públicos exercidos anteriormente:							
1 - Quando e como foi o início de sua carreira política?							
2 - Quais foram os ideais que o levaram a seguir esse caminho?							
3 - E hoje, quais são os ideais que norteiam sua carreira política?							
<b>4 - Classifique os itens abaixo de acordo com a importância e a prática deles em sua gestão?</b>							
<b>Solidariedade:</b> espírito de equipe e respeito ao outro	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 6	( ) 7
<b>Cidadania:</b> exercício de direitos e deveres	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 6	( ) 7
<b>Democracia:</b> participação popular em decisões políticas	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 6	( ) 7
<b>Comportamento ético:</b> conduta baseada em valores	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 6	( ) 7
<b>Transparência:</b> respeito a confiança atribuída	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 6	( ) 7
<b>Diversidade:</b> respeito à culturas e opções de vida	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 6	( ) 7
<b>Cultura da paz:</b> recusa à violência de qualquer forma	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 6	( ) 7
<b>Sustentabilidade:</b> viver o presente pensando no futuro	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 6	( ) 7
<b>Compromisso:</b> pelo bem-estar coletivo	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 6	( ) 7
<b>Responsabilidade social:</b> redução das diferenças sociais	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 6	( ) 7
<b>Responsabilidade ambiental:</b> proteção ao meio-ambiente	( ) 1	( ) 2	( ) 3	( ) 4	( ) 5	( ) 6	( ) 7
<b>5 - Como você avalia a gestão atual do município frente as questões abaixo?</b>							
	Nula	Ruim	Boa	Ótima	Excelente		
Acesso ao ensino fundamental e médio	( )	( )	( )	( )	( )		
Amparo social às famílias carentes	( )	( )	( )	( )	( )		
Apoio ao micro e pequeno empreendedor	( )	( )	( )	( )	( )		
Assistencia à terceira idade	( )	( )	( )	( )	( )		
Assistencia aos crianças e adolescentes	( )	( )	( )	( )	( )		
Atendimentos de saúde de qualidade	( )	( )	( )	( )	( )		
Consciência e responsabilidade ambiental	( )	( )	( )	( )	( )		
Geração de renda e trabalho para a população	( )	( )	( )	( )	( )		
Igualdade de direitos, condições e oportunidades	( )	( )	( )	( )	( )		
Incentivo à empresas e indústrias	( )	( )	( )	( )	( )		
Preocupação com segurança pública	( )	( )	( )	( )	( )		
Programas de distribuição de renda	( )	( )	( )	( )	( )		
Promoção da qualificação da mão de obra	( )	( )	( )	( )	( )		
Promoção de atividades de lazer e culturais	( )	( )	( )	( )	( )		

6 - Bandeira do Sul é uma cidade nova: tem-se 70 anos da criação da Vila Bandeira e 48 anos que a Vila tornou-se município. Neste período, quais foram as principais atividades econômicas do município? Você conseguiria estabelecer uma ordem cronológica?
7 - Hoje, em seu ponto de vista, qual a atividade econômica mais importante para cidade frente a geração de trabalho e renda para população e também frente a arrecadação de impostos para o município?
8 - Qual a sua opinião, enquanto gestor público, sobre a instalação das fábricas industriais de costura na cidade? Quais os benefícios ou prejuízos que essas empresas trouxeram para o município?
9- Uma das questões levantadas pelos proprietários das fábricas foi a qualificação da mão de obra. Por conta da escassez de pessoal qualificado. Eles cobram da prefeitura a criação de um curso profissionalizante, sendo este o incentivo maior que o poder local poderia dar a eles neste momento. Qual o posicionamento da prefeitura em relação ao assunto?
10 - Qual foi a participação da prefeitura diante da instalação destas empresas na cidade? Houve algum incentivo fiscal ou qualquer outra forma de estímulo para o setor de confecções? E hoje - qual a relação entre o poder público local e as fábricas de costura?
11 - O poder público local se preocupa com a qualidade de vida no trabalho dos munícipes que trabalham nestas fábricas? Há um acompanhamento efetivo das condições de trabalho destas pessoas?
12 - O poder público local se preocupa com as questões ambientais envolvidas neste modelo produtivo, tais como geração de lixo e/ou consumo de energia?
13 - Ao analisar os repasses feitos ao município no ano 2010 e sua utilização, percebe-se uma preocupação com as áreas da saúde, da educação e de assistência social. Quais as perspectivas de inclusão de investimentos em outras áreas?
14 - O que você entende por "Desenvolvimento sustentável"?
15 - Finalizando, você acredita no desenvolvimento de Bandeira do Sul e quais suas sugestões para o desenvolvimento local da cidade?

## APÊNDICE D: Roteiro de entrevista “Empreendedores”

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA					
Nome da Empresa:			Data:		
Responsável legal:		Data Fundação:			
Endereço:					
Tamanho:	( ) Micro	( ) Pequena	( ) Média	( ) Grande	
Segmento de Atividade Principal:					
EVOLUÇÃO DA EMPRESA					
	Pessoal Ocupado	Faturamento Mensal Médio (R\$)	Nº de Clientes	Peças Produzidas (Mês)	
Primeiro ano					
Situação Atual					
IDENTIFICAÇÃO DA ESTRUTURA					
Avalie os departamentos abaixo sobre os seguintes aspectos:					
A. O departamento existe na sua empresa? Se existe, ele é formal ou informal?					
B. Quantos são os níveis hierárquicos do departamento: N1= Proprietário/Funcionário, N2 = Proprietário/Encaregado/Funcionário e N3= Proprietário/Gerente/Encaregado/Funcionário					
C. Qual a importância do departamento frente as atividades da empresa?					
Departamentos	Nº Func.	Grau de Formalização (0) Inexistente (1) Formal (2) Informal	Grau de Hierarquização (N1)_(N2)_(N3)	Grau de Importância (a) Alta_(m) Média_ (b) Baixa	
Compras		(0) (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)	
Contábil		(0) (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)	
Expedição		(0) (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)	
Financeiro		(0) (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)	
MKT		(0) (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)	
P&D		(0) (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)	
Produção		(0) (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)	
Projetos		(0) (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)	
Recursos Humanos		(0) (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)	
Vendas		(0) (1) (2)	(N1) (N2) (N3)	(a) (m) (b)	
VANTAGENS FRENTE A LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA					
Qual o grau de importância dos itens abaixo relacionados diante da escolha da localização da empresa?					
Descrição	NULA	BAIXA	MÉDIA BAIXA	MÉDIA ALTA	ALTA
Baixo custo de mão de obra					
Custos de Transporte					
Disponibilidade de mão de obra qualificada					
Disponibilidade de Serviços Técnicos Especializados					
Infra-estrutura física básica					
Incentivos Fiscais Municipais					
Proximidade dos clientes					
Proximidade dos fornecedores					

Roteiro de perguntas
Como nasceu a idéia do seu empreendimento?
Você já tinha experiência no seu ramo de atuação?
Quais foram as facilidades que o levaram a colocar sua idéia em prática?
Quais foram as dificuldades iniciais?
Houve algum incentivo do governo local para instalação da empresa no município?
E atualmente, como se dá a relação entre a organização e o governo local?
Como são feitas as contratações de mão de obra de sua empresa?
Qual a média salarial dos funcionários? Eles recebem algum tipo de benefícios?
Existe uma hierarquia dentro da empresa? Há um plano de carreira estruturado?
Quais são os principais fornecedores da organização?
Quais são os principais clientes da organização?
Como você classifica sua empresa: industria ou prestadora de serviço?
Quais as expectativas para o futuro organizacional?
Existe uma preocupação da empresa em relação à proteção ambiental?
Como é feito o descarte do lixo decorrente das linhas de produção?
Existe uma preocupação da empresa em relação à responsabilidade social?
A empresa participa e/ou financia algum projeto social no município?
Como é a relação da sua empresa com as demais facções da cidade? Há um trabalho cooperado?
Sua empresa mantém relações comerciais com empresas locais/regionais? De que forma?
O que você entende por "Desenvolvimento sustentável"?
Finalizando, quais suas sugestões para o desenvolvimento local da cidade?

## APÊNDICE E: Formulários "Sociedade Civil"

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO								
Nome:						Gênero	<input type="checkbox"/> Fem.	<input type="checkbox"/> Masc.
Estado Civil:	<input type="checkbox"/> Solteiro (a)	<input type="checkbox"/> Casado (o)	<input type="checkbox"/> Viúvo (a)		<input type="checkbox"/> Separado (a)			
Onde nasceu?	<input type="checkbox"/> Bandeira do Sul	<input type="checkbox"/> Outro local	Qual: _____					
Onde você reside?	<input type="checkbox"/> Área urbana	<input type="checkbox"/> Área rural						
Quem mora com você?	<input type="checkbox"/> Sozinho	<input type="checkbox"/> Familiares		Quantas pessoas? _____				
Você trabalha?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	Profissão: _____					
Qual a renda mensal máxima da família?	<input type="checkbox"/> R\$ 545,00	<input type="checkbox"/> R\$ 1.090,00	<input type="checkbox"/> R\$ 1.635,00	<input type="checkbox"/> R\$ 2.180,00	<input type="checkbox"/> R\$ 2.725,00	<input type="checkbox"/> R\$ 3.270,00	<input type="checkbox"/> R\$ 3.815,00	<input type="checkbox"/> R\$ 4.360,00
Qual seu grau de escolaridade?	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental_Inc.		<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental_Com.		<input type="checkbox"/> Ensino Médio_Incomp.		<input type="checkbox"/> Ensino Médio_Completo	
	<input type="checkbox"/> Ensino Superior_Incomp.		<input type="checkbox"/> Ensino Superior_Compl.		<input type="checkbox"/> Pós-Graduação_Incomp.		<input type="checkbox"/> Pós-Graduação_Compl.	
HISTÓRICO PROFISSIONAL								
Onde você trabalha?								
Aposentado	<input type="checkbox"/>		Professor da Rede Particular		<input type="checkbox"/>			
Desempregado	<input type="checkbox"/>		Professor da Rede Pública		<input type="checkbox"/>			
Funcionário Público	<input type="checkbox"/>		Profissional Autônomo		<input type="checkbox"/>			
Militar (Ativa/Reformado)	<input type="checkbox"/>		Profissional Liberal		<input type="checkbox"/>			
Na agricultura e/ou pecuária	<input type="checkbox"/>		Setor bancário		<input type="checkbox"/>			
Na indústria	<input type="checkbox"/>		Setor de Transporte		<input type="checkbox"/>			
Na indústria textil (Fação cost.)	<input type="checkbox"/>		Trabalha em casa (do lar)		<input type="checkbox"/>			
No comércio	<input type="checkbox"/>		Trabalha em casa (serv.gerais)		<input type="checkbox"/>			
Pensionista	<input type="checkbox"/>							
Qual o cargo que você ocupa?								
Proprietário Rural	<input type="checkbox"/>		Encarregado		<input type="checkbox"/>			
Empreendedor (Indústria)	<input type="checkbox"/>		Assistente/Auxiliar		<input type="checkbox"/>			
Empreendedor (Comércio)	<input type="checkbox"/>		Funcionário Público (Nomeado)		<input type="checkbox"/>			
Diretor	<input type="checkbox"/>		Funcionário Público (Concurso)		<input type="checkbox"/>			
Gerente	<input type="checkbox"/>		Outro		<input type="checkbox"/>			
			Qual?					
Você trabalha com carteira assinada?	<input type="checkbox"/> Sim		<input type="checkbox"/> Não					
PERCEÇÃO DA ATUAÇÃO DAS FACÇÕES								
Você sabe o que são "facções industriais de costura"?	<input type="checkbox"/> Sim		<input type="checkbox"/> Não					
Você trabalha ou já trabalhou em uma destas empresas?	<input type="checkbox"/> Sim		<input type="checkbox"/> Não					
Como você avalia a participação das pequenas indústrias de costura frente à:								
	Nula	Ruim	Boa	Ótima	Excelente			
Oportunidades de negócios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Oportunidades de emprego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Crescimento profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Geração de renda (Indivíduo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Geração de renda (Município)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Promoção social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Proteção ambiental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

PERCEÇÃO DA ATUAÇÃO DO PODER PÚBLICO LOCAL					
Você conhece o prefeito do seu município?	<input type="checkbox"/> Sim			<input type="checkbox"/> Não	
Como você avalia sua gestão atual?	<input type="checkbox"/> Nula	<input type="checkbox"/> Ruim	<input type="checkbox"/> Boa	<input type="checkbox"/> Ótima	<input type="checkbox"/> Excelente
Você conhece os vereadores de sua cidade?	<input type="checkbox"/> Sim			<input type="checkbox"/> Não	
Como você os avalia de maneira geral?	<input type="checkbox"/> Nula	<input type="checkbox"/> Ruim	<input type="checkbox"/> Boa	<input type="checkbox"/> Ótima	<input type="checkbox"/> Excelente
Há algum vereador que se destaca na gestão municipal?	<input type="checkbox"/> Sim			<input type="checkbox"/> Não	
Qual?	Por quê?				

Como você avalia a gestão pública municipal atual? Pontue as questões a seguir de acordo com o grau de satisfação, sabendo que 1 = nada satisfeito e 7 = muito satisfeito.							
Cultura	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Educação - Ensino Fundamental	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Educação - Ensino Médio	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Esportes	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Geração de empregos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Moradias populares	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Proteção Ambiental	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Responsabilidade Social	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Saneamento básico	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Saúde Pública	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Transparência política	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Transporte Urbano	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Qual destas atividades você acha que o poder público local deveria investir mais?							
Agricultura/Pecuária	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Agricultura orgânica	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Comércio	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Indústrias (Facções de Costura)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Indústrias (Geral)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Cooperativas agrícolas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Cooperativas de artesanato	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Turismo Ecológico (At. Naturais)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Turismo Rural	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

**PERSPECTIVAS E EXPECTATIVAS FRENTE AO DESENVOLVIMENTO DO MUNICÍPIO**

Qual destas figuras melhor representa "CRESCIMENTO ECONÔMICO" para você?

				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Qual destas figuras melhor representa "DESENVOLVIMENTO LOCAL" para você?

			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**O que você entende por "DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL"?**
