

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA INDUSTRIAL

DIAGNÓSTICO DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

DO RIO GRANDE DO NORTE

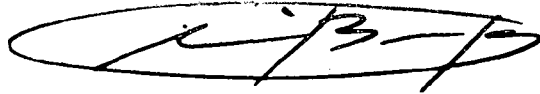
**Tese submetida a Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção  
de grau de Mestre em Ciências.**

por

**IERIS RAMALHO CORTÊS**

JANEIRO — 1974

Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do título de  
Mestre em Ciências — Especialidade Engenharia Industrial — opção Produção  
— e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação.

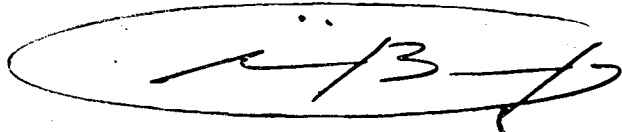


**Prof. Amauri Beck — Orientador**

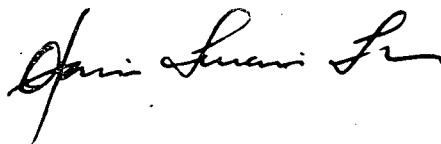


**Prof. Domingos Boechat Alves — Integra-  
dor dos Programas de Pós-Graduação  
em Engenharia**

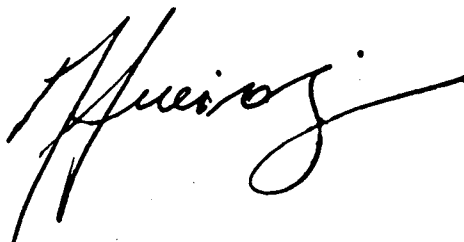
Apresentada perante a banca examinadora composta dos professores.



**Prof. Amauri Beck — (Orientador)**



**Prof. Otávio Ferrari Filho**



**Prof. Antônio Diomário de Queiroz**



0.249.161-6

UFSC-BU

Em memória ao meu pai.

À minha querida mãe.

À minha dedicada esposa e  
nossa filha.

## **AGRADECIMENTO**

Desejo externar meus agradecimentos ao Professor Amauri Beck, que aceitou a orientação desta pesquisa.

Estendo esse agradecimento ao Professor Otávio Ferrari Filho que, na ausência do meu orientador, ajudou na estruturação desta tese. Agradeço, ainda, aos meus colegas Marcos Rodrigues da Cunha e José Benedito de Oliveira e ao meu irmão Ioris Raimalho Cortez, pelo auxílio prestado.

Sou igualmente grato ao Governo do Estado do Rio Grande do Norte, pelo estímulo e a importância que deu a esta pesquisa, aos nossos industriais que procuraram, da melhor maneira possível, facilitar o preenchimento dos questionários e a todos aqueles que prontamente colaboraram na concretização deste trabalho.

## SUMÁRIO

O objetivo principal deste trabalho é descrever a situação atual da Indústria de Confecções do Rio Grande do Norte.

Para isso, foram elaborados questionários que abrangeram alguns pontos julgados importantes nas áreas de Administração Geral, Vendas, Produção, Materiais, Pessoal e Financeira. Estes questionários, depois de testados numa das indústrias de confecções, foram posteriormente aplicados às demais.

Em seguida, passou-se à elaboração deste relatório onde, a partir das respostas obtidas, são propostas algumas recomendações consideradas relevantes para o Setor.

### **ABSTRACT**

The main purpose of this paper is the description of the present situation of the clothing industry in the State of Rio Grande do Norte.

A survey has been made and forms asking about some important questions on General Management, Sales and Marketing, Production, Materials, Personnel and Finances. After a pre-test, those forms were applied to all factories of the sector. The answers, statistically treated, are exposed in the first part of the paper.

In the second part, besides the analysis of the survey's results are made some recommendations on the improving of the Clothing industry.

## Í N D I C E

Introdução .....	1
<b>1 — CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES .....</b>	<b>3</b>
1.1 — A Indústria de Confecções do Rio Grande do Norte .....	4
1.1.1 — Histórico .....	4
1.1.2 — Situação Atual .....	5
1.1.3 — Sua Representatividade .....	6
1.2 — Metodologia do Trabalho .....	9
<b>2 — APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>11</b>
2.1 — Administração Geral .....	12
2.1.1 — O Administrador .....	13
2.1.2 — Organização Geral .....	14
2.2.3 — Direção Geral .....	20
2.2 — ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS .....	24
2.2.1 — Gerência de Vendas .....	25
2.2.2 — Pesquisa de Mercado .....	25
2.2.3 — Vias de Distribuição .....	26
2.2.4 — Vendas .....	27
2.2.5 — Promoção de Vendas e Propaganda .....	30
2.3 — ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO .....	32
2.3.1 — Produção .....	33
2.3.2 — Padronização .....	38
2.3.3 — Manutenção .....	40
2.3.4 — Controle de Qualidade .....	42
2.3.5 — Análise das Máquinas .....	44

2.4 — ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS . . . . .	45
2.4.1 — Compras . . . . .	46
2.4.2 — Estoques . . . . .	49
2.5 — ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL . . . . .	51
2.5.1 — Recrutamento de Pessoal . . . . .	53
2.5.2 — Seleção de Pessoal . . . . .	54
2.5.3 — Treinamento de Pessoal . . . . .	55
2.5.4 — Condições de Trabalho . . . . .	58
2.5.5 — Assistência aos Empregados . . . . .	59
2.5.6 — Prevenção de Acidentes . . . . .	59
2.6 — ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA . . . . .	61
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES . . . . .	66
ANEXO — Questionários Utilizados na Pesquisa . . . . .	71
BIBLIOGRAFIA . . . . .	93

### LISTAS DE QUADROS

QUADRO I — Produção Diária (em julho/73) . . . . .	5
QUADRO II — Tamanho das Indústrias . . . . .	6
QUADRO III — Assessoramento Externo . . . . .	19
QUADRO IV — Oportunidade de Participação . . . . .	21
QUADRO V — Meios de Comunicação Interna . . . . .	23
QUADRO VI — Método de Pesquisa de Mercado . . . . .	26
QUADRO VII — Meios Utilizados na Promoção de Vendas e Propaganda	30
QUADRO VIII — Planejamento da Produção . . . . .	34
QUADRO IX — Programação da Produção . . . . .	35
QUADRO X — Padronização . . . . .	39
QUADRO XI — Estudo para melhoria na Padronização . . . . .	39
QUADRO XII — Tempo de Manutenção . . . . .	41
QUADRO XIII — Oficina e Seção de Apoio e Grau de Equipamentos . . .	42
QUADRO XIV — Controle de Qualidade . . . . .	43



QUADRO XV	— Critério de Escolha dos Fornecedores . . . . .	48
QUADRO XVI	— Estudo de Estoque Mínimo . . . . .	49
QUADRO XVII	— Controle de Estoque . . . . .	50
QUADRO XVIII	— Área de Estocagem . . . . .	51
QUADRO XIX	— Processo de Recrutamento de Pessoal . . . . .	54
QUADRO XX	— Seleção dos Candidatos . . . . .	55
QUADRO XXI	— Treinamento dos Candidatos . . . . .	56
QUADRO XXII	— Treinamento das Tarefas . . . . .	56
QUADRO XXIII	— Condições de Trabalho . . . . .	58
QUADRO XXIV	— Assistência aos Empregados . . . . .	59
QUADRO XXV	— Execução da Escrituração . . . . .	64
QUADRO XXVI	— Tipo de Financiamento . . . . .	65

## G R Á F I C O S

GRÁFICO 1	— Participação do Rio Grande do Norte na Produção do Nordeste do Brasil . . . . .	7
GRÁFICO 2	— Participação do Rio Grande do Norte na Produção do Brasil	7
GRÁFICO 3	— Produção de Calças e Camisas — 1965/69 . . . . .	10
GRÁFICO 4	— Idade dos Administradores . . . . .	13
GRÁFICO 5	— Grau de Instrução dos Entrevistados . . . . .	14
GRÁFICO 6	— Formação Profissional . . . . .	15

## INTRODUÇÃO

A industrialização do Nordeste Brasileiro tem sido freqüentemente discutida e relatada, principalmente em trabalhos da SUDENE e do Banco do Nordeste, e ainda por outros órgãos nacionais e internacionais.

A localização industrial e a efetividade da aplicação dos incentivos fiscais na área do Nordeste são fatos polêmicos.

A SUDENE, através de seus Planos Diretores, tem procurado orientar esta industrialização no sentido de fazer instalar ali indústrias com capacidade de absorver a maior quantidade possível de mão-de-obra da região. O setor de indústria de confecções se enquadra perfeitamente dentro deste objetivo.

Eleveu-se o setor de confecções, como objetivo de estudo, devido ao fato deste situar-se em segundo lugar no valor de transformação industrial e face ao grande desenvolvimento das indústrias Têxteis que, atualmente, concorrem em igualdade de condições e competem com as do Sul do País, aumentando, assim, as perspectivas de ampliação do setor de confecções.

Dos Estados do Nordeste têm-se destacado, nesta atividade, o de Pernambuco e do Rio Grande do Norte.

A indústria de confecções do Rio Grande do Norte tem, nos últimos anos, tomado um grande impulso. Entretanto, para algumas empresas, esta evolução tem sido desordenada e sem muita orientação.

Muito embora os objetivos anteriormente citados já tenham sido muitas vezes discutidos, até agora não havia sido empreendido um estudo analítico à indústria de confecções do Rio Grande do Norte com a finalidade de buscar uma orientação mais clara para a Política Administrativa, Produtiva, Econômica e Financeira do Setor. Portanto, este diagnóstico estadual e setorial pretende fornecer maior número de elementos da situação atual das indústrias de confecções.

Deste modo, após a obtenção dos dados através dos questionários, foi possível obter uma visão global dos problemas do setor.

Este diagnóstico foi dividido em três partes que por sua vez, foram subdivididas de maneira a serem enfocados todos aspectos que mereciam prioritariamente a atenção dos administradores destas indústrias.

A primeira parte deste trabalho contém a apresentação da indústria de confecções do Rio Grande do Norte, cujo início data da década de 50 e que, atualmente, está passando por uma fase de expansão nunca antes verificada. Sua representatividade, tanto no Estado como na Região, é bastante significativa.

Algumas considerações são feitas a respeito da metodologia empregada na pesquisa.

Na segunda parte, estão apresentados e analisados os dados obtidos na pesquisa, com algumas recomendações para as áreas de Administração Geral, Vendas, Produção, Materiais, Pessoal e Financeira.

Em linhas gerais observa-se, nesta parte do trabalho, tudo que uma indústria necessita para uma boa atuação como empresa organizada, tais como:

- a) recursos gerenciais — ou seja, a disponibilidade de administradores qualificados — e se existem técnicos de nível universitário que estão a par das modernas técnicas de administração e organização de empresas;
- b) boa estrutura organizacional;
- c) estudos para o aumento da produção, seu planejamento e programação;
- d) maior satisfação e melhor incentivos aos operários dentro da empresa;
- e) manutenção preventiva de máquinas e equipamentos;
- f) controle de qualidade dos produtos;
- g) pesquisas sobre mercado consumidor;
- h) sistema de compras e controle de estoques;
- i) procedimentos científicos para o recrutamento, seleção e o treinamento de pessoal;
- j) emprego de análises financeiras na administração.

Finalizando o trabalho, apresenta-se algumas conclusões e recomendações que o autor julga úteis às indústrias do setor.

## **1 – CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES**

## 1.1 — A INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES (1) DO RIO GRANDE DO NORTE

### 1.1.1 — HISTÓRICO

A indústria de confecções do Rio Grande do Norte tem como início de suas atividades organizadas a década de 50.

Sua primeira indústria surgiu em 1956 com 50 operários e, “de repente, o Rio Grande do Norte, estado cuja vocação natural sempre se voltou para a indústria salineira e para o plantio de algodão, com uma destinação não muito explorada para a mineração, a agricultura e a pecuária, se vê possuidor de um dos mais completos parques da indústria de confecções de todo país”. (2)

Já em 1971, o setor de confecções empregava 1.524 operários, passando para 2.812 em 1972 e, em 1973, 3.452 operários, com uma possibilidade de duplicar esse efetivo a curto prazo.

“As razões que os grupos natalenses, responsáveis pelo comando dessas fábricas apresentam para se terem fixado no ramo das confecções são as mais variadas. Vão desde a simples iniciação no ramo até a mudança drástica de atividades”. (3)

Das indústrias de confecções existentes, apenas uma surgiu como artesanato, enquanto as outras restantes iniciaram como empresas fabris.

---

1) Classificação da indústria de confecções segundo o IBGE/DEICON em “Classificação Industrial” de 1972 —

Genero 25 — Vestuário, calçados e artefato de tecidos.

Grupos: 25.13 e 25.14 (com todos os seus sub-grupos).

2) CARVALHO, Sebastião; “NATAL — Um complexo parque industrial de confecções”; RN-ECONÔMICO — Edição Especial — Ano III — n.º 31 — Nov/Dez; 1971:6

3) Idem página: 6.

## 1.1.2 — SITUAÇÃO ATUAL

Atualmente o setor de confecções do Rio Grande do Norte é composto de sete indústrias. Destas, cinco dedicam-se a produção de artigos masculinos (calças e camisas), uma de artigos femininos (conjunto de calça comprida e blusa) e uma de artigos para ambos os sexos (fardamentos sob encomenda).

O total das empresas de confecções emprega 3.452 operários com uma produção diária de 38.600 peças. Entretanto, observou-se que 98,6% desta produção pertence as indústrias de confecções masculinas. (QUADRO I)

## QUADRO I

## RN: INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

## PRODUÇÃO DIÁRIA

(em julho/73)

PRODUÇÃO	QUANTIDADE	% S/TOTAL
CALÇAS	10.250	26,5
CAMISAS	27.800	72,1
OUTROS *	550	1,4
<b>T O T A L</b>	<b>38.600</b>	<b>100,0</b>

\* OUTROS: Fardamentos, conjuntos para senhoras e moças.

Do universo analisado, uma das indústrias é considerada como de grande porte, quatro são tidas como de médio porte e duas situam-se na faixa das pequenas empresas, classificadas de acordo com o número de operários. O critério adotado nesta classificação foi o apresentado no Manual de Administração da Produção da Fundação Getúlio Vargas conforme o Quadro II.

## QUADRO II

### RN: INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES TAMANHO DAS INDÚSTRIAS

TAMANHO	N.º DE OPERÁRIOS	FREQUÊNCIA
PEQUENA INDÚSTRIA	ATÉ 100	(2)
MÉDIA INDÚSTRIA	DE 100 A 500	4
GRANDE INDÚSTRIA	MAIS DE 500	1
T O T A L		7

Mais da metade das empresas pertencentes ao setor de confecções é constituída sob forma de capital aberto (S/A). As consideradas de capital fechado (LTDA) são as de pequeno porte e uma das médias indústrias.

Verificou-se que apenas duas indústrias de confecções não possuem prédios próprios. Entretanto, com o emprêgo dos incentivos fiscais, pretendem adquirir suas próprias instalações em um futuro próximo.

Observou-se que, atualmente, todas as indústrias do setor estão com planos de expansão (no mesmo ou em outro local), sendo que cinco já em fase de implantação.

#### 1.1.3 — SUA REPRESENTATIVIDADE

A representatividade da indústria de confecções do Rio Grande do Norte pode ser medida pelo valor de transformação industrial (4). Através deste valor constatou-se que ele só é superado, em 25%, pela indústria de sal marinho (5).

A participação da indústria de confecções do Rio Grande do Norte (6), quanto à produção do NORDESTE e do BRASIL, pode ser observada através dos gráficos 1 e 2.

4) IBGE/DEICON, "Produção Industrial", 1969.

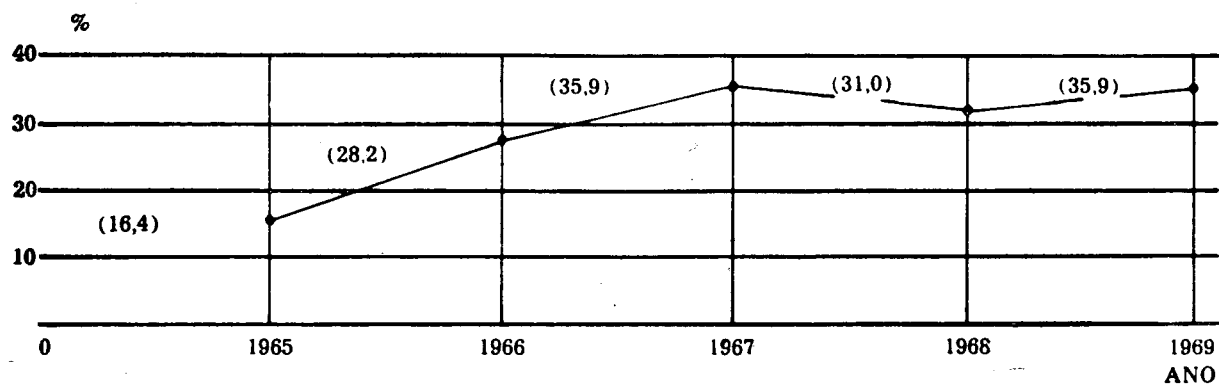
5) FONTE: Dados originais: IBGE/DEICON, "Produção Industrial", 1969. Valor total da produção dos produtos selecionados do Rio Grande do Norte:  
— Indústria de confecções — Cr\$ 38.589.000,00  
— Indústrias extrativas de sal marinho — Cr\$ 51.247.000,00 páginas 339 e 342.

6) Segundo os dados levantados através do IBGE/DEICON, "Produção Industrial", 1965/69, só especifica as indústrias de confecções masculinas no Rio Grande do Norte.

GRÁFICO 1

RN: INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

PARTICIPAÇÃO DO RN NA PRODUÇÃO DO NORDESTE DO BRASIL



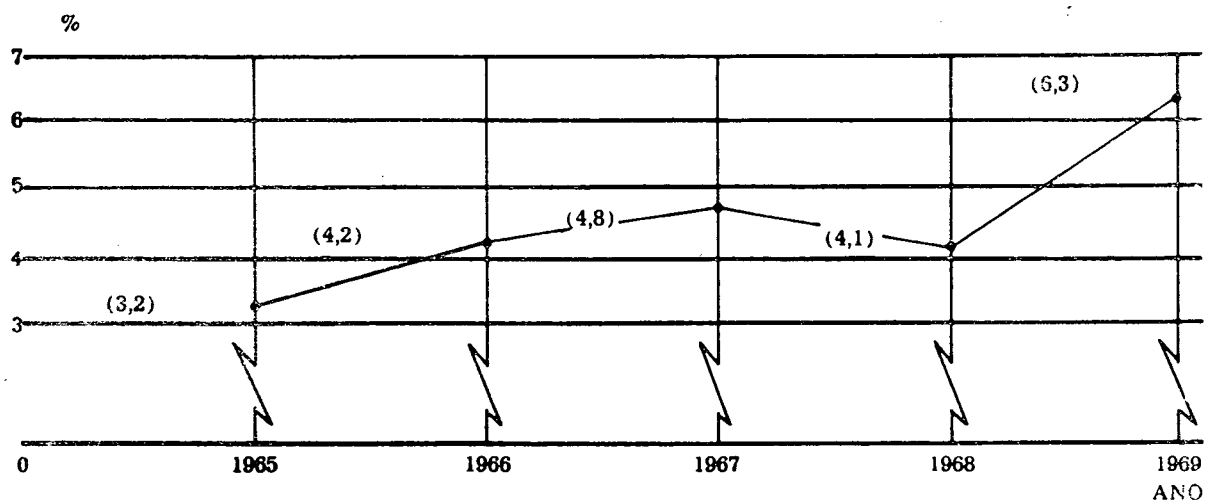
PRODUÇÃO DE CALÇAS E CAMISAS PARA HOMENS (Exclusive Blusões)

FONTE: Dados originais: IBGE/DEICON, "Produção Industrial", 1965/69.

GRÁFICO 2

RN: INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

PARTICIPAÇÃO DO RN NA PRODUÇÃO DO BRASIL



PRODUÇÃO DE CALÇAS E CAMISAS PARA HOMENS (Exclusive Blusões)

FONTE: Dados originais: IBGE/DEICON, "Produção Industrial", 1965/69.

Como se pode observar nos gráficos anteriores, a participação das indústrias do Rio Grande do Norte na produção do Nordeste e Brasil é bastante significativa e, com



uma tendência crescente (7). Observou-se que o RN participa, em média, com 30,8% da produção do Nordeste.

Através de pesquisa(8), verificou-se que o RN é superado apenas pelo Estado de Pernambuco, com 49,9% no mesmo período.

Pelos dados levantados, verificou-se que a indústria de confecções masculinas poderá atingir, em 1973, um volume de 9,12 milhões de peças, ou seja, quatro vezes mais do que a sua produção em 1969 (2,3 milhões aproximadamente), como também, superar a produção do Nordeste, neste mesmo ano (1969), que foi de 7,0 milhões de peças.

Ainda examinando sua representatividade, “deve-se destacar o desempenho da Indústria de Confecções que, por sua característica de grande absorvedora de mão-de-obra, tem-se revelado com uma das mais importantes na região. O considerável sucesso do desenvolvimento do setor parece ser explicado pela combinação dos seguintes fatores básicos existentes na região:

- 1) Custo relativamente baixo da mão-de-obra;
- 2) oferta razoavelmente elástica de matéria-prima a custos também relativamente baixos;
- 3) quase nenhuma complexidade tecnológica e facilidades na aquisição dos equipamentos (máquinas de costura);
- 4) mercado consumidor crescente, por ser produto de grande necessidade.

O primeiro fator acima citado é provável que seja o principal responsável pelo crescimento das pequenas e médias Indústrias de Confecções, uma vez que a incidência de mão-de-obra neste setor é considerável, dando margem, assim, a uma vantagem comparativa no mercado nacional”. (9)

---

7) Veja a evolução da produção das indústrias de confecções do RN de 1965/69 no gráfico 3, página 10.

8) FONTE: Dados originais: IBGE/DEICON, “Produção Industrial”, 1965/69.

9) MODENESI, Rui L. & BARROS, Frederico J. O. Robalinho; “Pequenas e Médias indústrias”; Relatório de Pesquisa n.º 17; Rio de Janeiro; IPEA/INPES; 1973: 90.

## 1.2 — METODOLOGIA DO TRABALHO

Para atingir os objetivos a que se propõe o presente trabalho, foram elaborados vários questionários que abrangeram as áreas de Administração Geral, Vendas, Produção, Materiais, Pessoal e Financeira.

Para que houvesse rapidez e precisão nas respostas, os questionários foram elaborados com 84% de respostas com múltipla escolha, 12% de resposta com dados numéricos e 4% de respostas com múltipla escolha e dados numéricos, perfazendo um total de 117 perguntas onde se deu maior ênfase aos aspectos de Administração da Produção.

As perguntas foram testadas numa das médias indústrias, modificando-se os quesitos que apresentavam dúvidas. (ANEXO I)

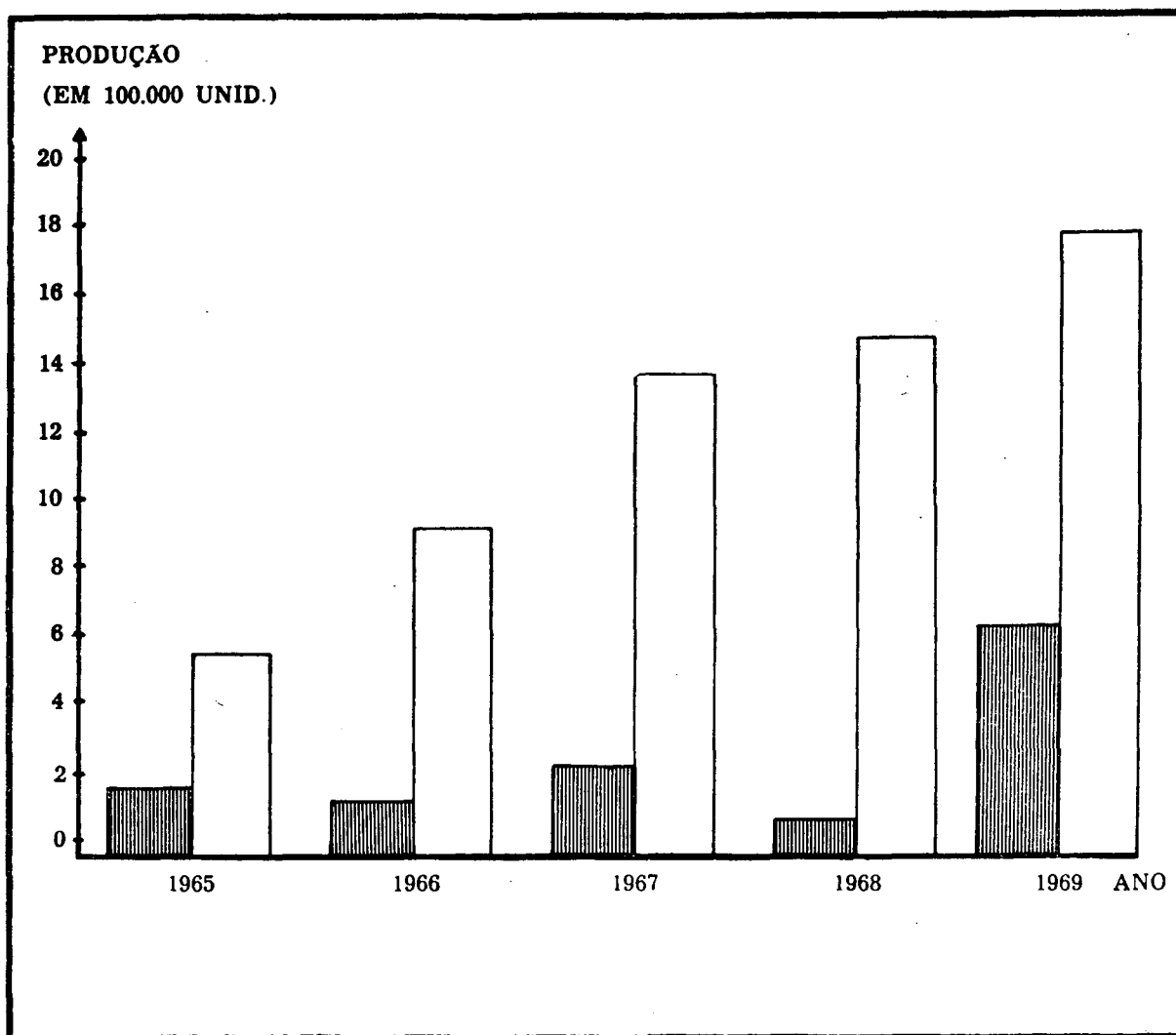
Considerando o pequeno número de empresas do Setor, pensou-se em realizar entrevistas diretas com os responsáveis de cada área, o que foi impossibilitado pela natureza dos serviços que os mesmos desempenham.

Para que não houvesse prejuízo na elaboração do trabalho, os questionários foram distribuídos em cada área da indústria com um prazo de devolução de três dias.

Executada a pesquisa, passou-se à análise e interpretação dos dados obtidos.

## GRÁFICO 3

RN: INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES  
PRODUÇÃO DE CALÇAS E CAMISAS — 1965 A 1969



FONTE: Dados originais: IBGE/DEICON, "Produção Industrial", 1965/69.

 CALÇAS

 CAMISAS

## **2 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

## **2.1 – ADMINISTRAÇÃO GERAL**

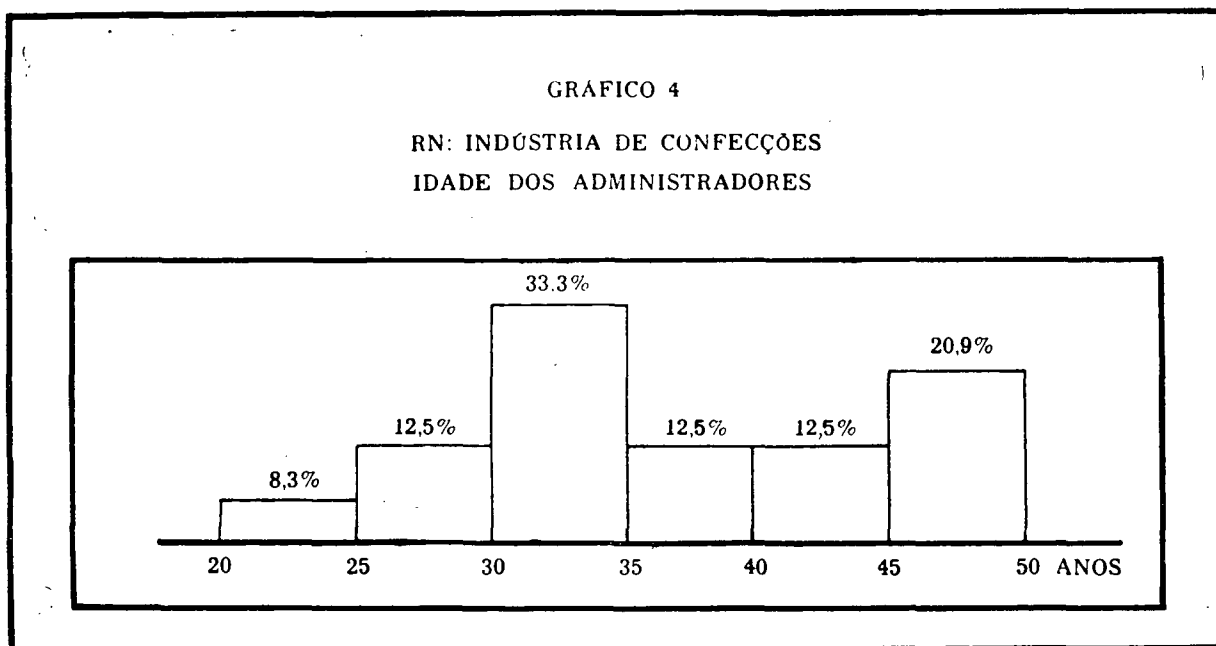
### 2.1.1 — O ADMINISTRADOR

O objetivo desta primeira parte é a apresentação de algumas características observadas nos homens que administram as indústrias de confecções do Rio Grande do Norte.

Observou-se que dos 24 entrevistados, 50% faziam parte da Alta Administração das indústrias de confecções e os 50% restantes tomavam parte nas chefias intermediárias, gerências ou supervisões.

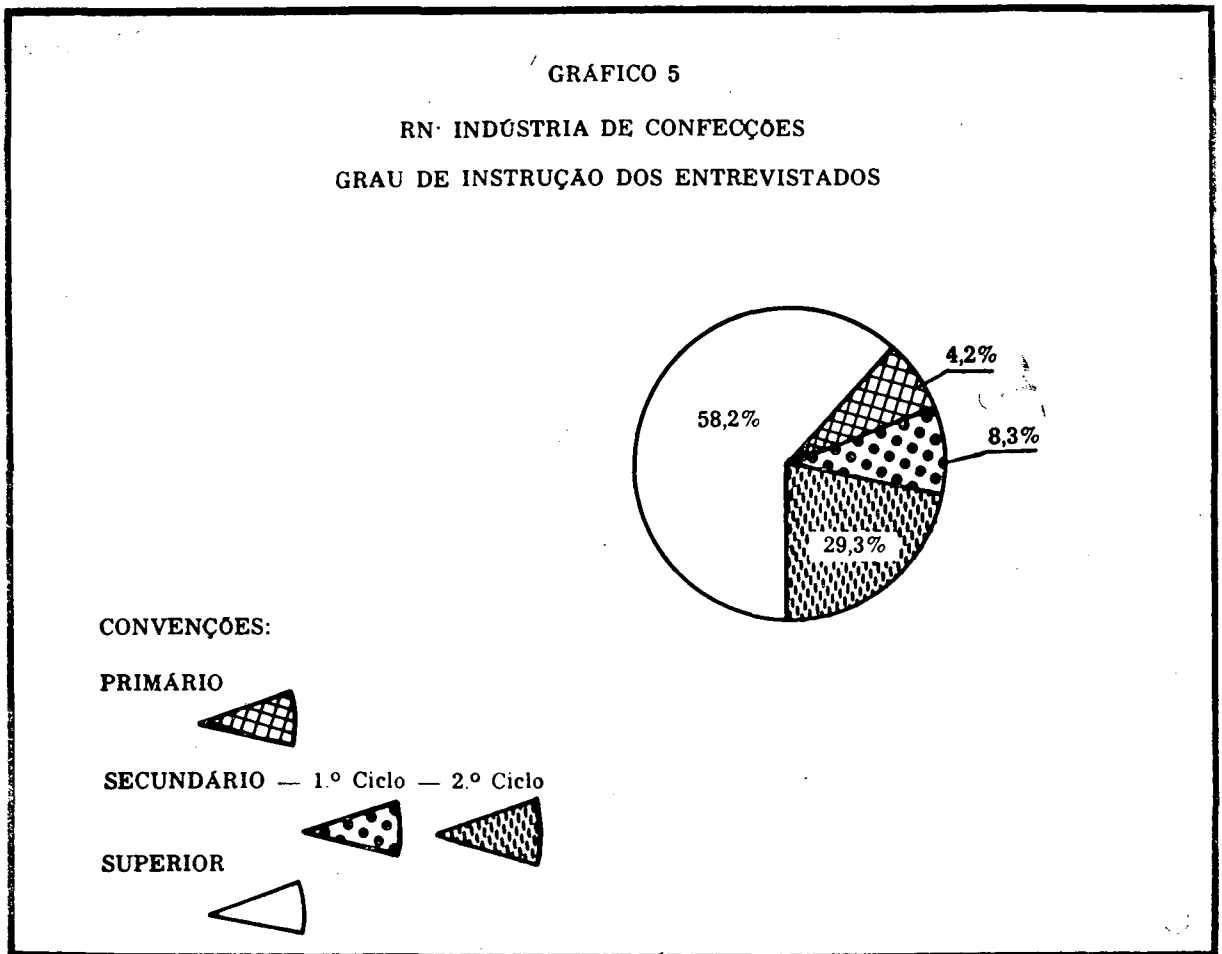
Verificou-se, através dos dados levantados, que 20,8% dos administradores possuem de 20 a 30 anos, 45,8% pertencem à faixa de 30 a 40 anos e os 33,4% restantes possuem idade entre 40 a 50 anos. Estes resultados devem-se, provavelmente, ao pouco tempo de funcionamento da maioria das empresas.

Através do gráfico 4, pode-se verificar a distribuição das idades dos administradores entrevistados das indústrias de confecções do Rio Grande do Norte.



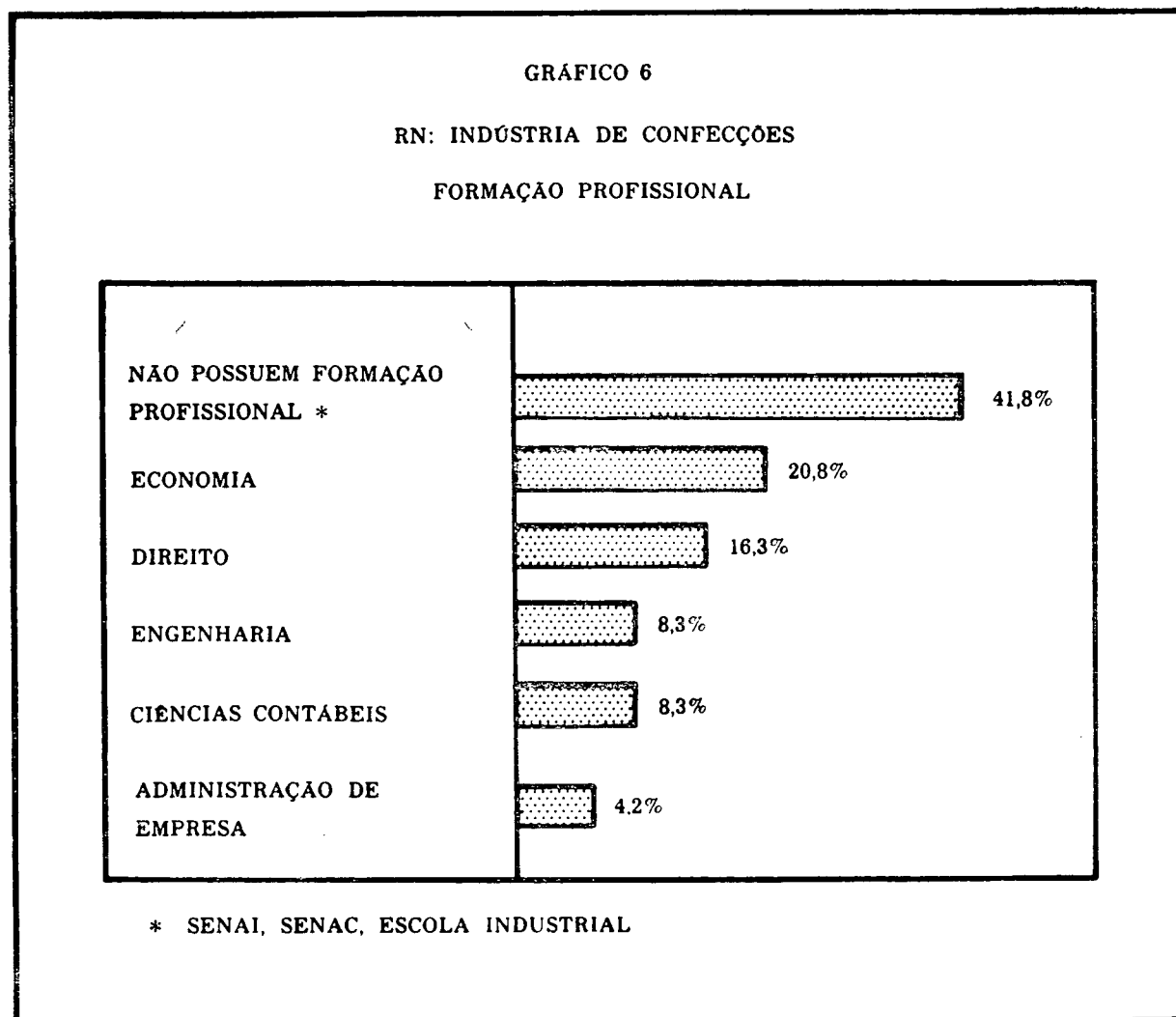
Para os entrevistados que pertencem à Alta Administração, verificou-se que 50% estão radicados há mais de 4 anos na mesma empresa. Por outro lado, os entrevistados pertencentes às chefias intermediárias, gerentes ou supervisores, 48% estão nas indústrias de confecções há menos de 1 ano.

Na abordagem, sobre o grau de instrução (10) dos administradores, observou-se que apenas 60% dos entrevistados possuem cursos superiores. (GRÁFICO 5)



10) Segundo trabalho publicado pelo IPEA, na coleção relatório de pesquisa n.º 17, 15% dos pequenos e médios empresários nordestinos “não possuem instruções” e 71,2% possuíam apenas o “primário”. Cf. MODENESE & outros pu. cit., pg.: 100. (pesquisa realizada pelo SUDENIDI “1967”)

Procurando conhecer o curso de formação profissional dos administradores entrevistados, verificou-se os seguintes resultados. (GRÁFICO 6)



Comparando os gráficos 5 e 6, pode-se verificar que as percentagens entre aqueles que não têm cursos superiores e os que não possuem formação profissional são idênticas.

No gráfico 6, verifica-se um baixo índice de Engenheiros nas indústrias de confecções do Rio Grande do Norte. Isso, talvez, decorra da falta da opção de Engenharia Mecânica ou Industrial na UFRN.

## 2.1.2 — ORGANIZAÇÃO GERAL

### 2.1.2.1 — ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A divisão de serviços, dentro de uma empresa, de acordo com cada especialização, entre departamentos, seções, etc., tem dado bons resultados para fins administrativos.



O grau de departamentalização não tem um critério definido. Entretanto, cabe aos administradores de cada empresa dividir os serviços da melhor maneira possível, tendo com finalidade, uma produção maior e de melhor qualidade com o mesmo esforço.

Estando os administradores das indústrias de confecções procurando contornar certos problemas existentes na estrutura organizacional da empresa, seria interessante saber porque determinados departamentos englobam essa atividade ou seção.

Observou-se, através dos dados levantados, que, na totalidade das indústrias de confecções, os departamentos ou seções de controle de qualidade e de manutenção das máquinas e equipamentos estão subordinados diretamente ao diretor ou chefe de produção. A experiência mostra que tanto a manutenção como o controle de qualidade desempenham melhor suas finalidades quando são autônomas ou subordinadas a outros departamentos, que não de produção. Isto porque, embora o diretor ou chefe de produção saiba muito bem as regras de uma boa manutenção, como também de controle de qualidade, procurará satisfazer primeiramente o objetivo de “produzir”, relegando a um segundo plano uma manutenção planejada como também uma melhor qualidade do produto.

Sendo a manutenção das máquinas de costura um fator importante para que venham funcionar sem interrupção e com um índice ótimo de qualidade, seria recomendável, para as indústrias de grande e médio porte, a criação de um departamento ou seção autônomo de manutenção. Outro fator relevante para tal medida é o grande número de máquinas de costura que estas indústrias possuem.

Para a pequena indústria de confecções, o chefe de oficina poderia ser supervisionado pelo próprio diretor da empresa ou seu principal subordinado.

O controle de qualidade, por sua vez, poderia ser autônomo ou subordinado a um outro departamento ou seção, que não de produção, em todas as indústrias do setor.

É recomendável que o administrador analise periodicamente a estrutura da empresa, procurando melhorar sempre sua departamentalização.

#### 2.1.2.2 — ORGANOGRAMA

“Organograma é a representação gráfica da estrutura organizacional da empresa ou de um departamento. (...) O organograma, por seu caráter visual, permite que se esclareçam, em linhas gerais e simplificadas, as relações entre cargos administrativos, e serve como um mapa da organização”. (11)

---

11) MACHLINE, Claude & outros; “Manual de Administração da Produção”; Rio de Janeiro; Fundação Getúlio Vargas; 1971:26.

Verificou-se, através da pesquisa, que apenas uma das pequenas indústrias não utiliza o organograma. Por outro lado, todas as indústrias restantes, que utilizam esta representação gráfica, atualizam-na periodicamente. Entretanto, em algumas indústrias, os organogramas só são utilizados pelos seus diretores ou gerentes.

Considerando que o organograma serve de orientação à estrutura organizacional da empresa, seria bom que o mesmo tivesse um maior campo de atuação.

Na pequena indústria, um organograma geral já seria suficiente, enquanto que, para as grandes e médias empresas, além do organograma geral, seria recomendável, para uma orientação mais eficaz, o uso de vários organogramas específicos para cada departamento ou seção da empresa.

### 2.1.2.3 — MANUAIS

Todos os manuais, numa empresa, além de complementarem os organogramas, são valiosos instrumentos de organização e comunicação.

Embora os manuais não sejam praticamente essenciais, eles têm sua importância na orientação do pessoal da empresa.

Das empresas pesquisadas, observou-se que a grande indústria e duas de médio porte são as que utilizam estes instrumentos administrativos.

De todos os manuais de organização, o mais importante é o de descrição de cargos, pois apresenta as seguintes vantagens:

- auxilia no recrutamento e seleção do pessoal;
- instrui os novos empregados nos seus cargos;
- determina a posição hierárquica do pessoal da empresa, dando aos mesmos responsabilidades e autoridades sem haver uma justaposição;
- fornece aos administradores programas para seu desenvolvimento;
- facilita o preparo dos organogramas;
- instrui para uma melhor administração salarial, etc.

A utilização de manuais, principalmente de descrição de cargos, é indispensável às médias indústrias. Entretanto, para as pequenas indústrias, tal trabalho seria dispensável, já que a grande parte das comunicações é feita pelos próprios dirigentes. Porém, visando uma expansão futura, seria interessante iniciarem sua elaboração.

#### 2.1.2.4 — ASSESSORIA

A assessoria é um órgão destinado a “auxiliar o administrador e/ou supervisionar a atividade de terceiros”. (12) Ela pode ser interna ou externa.

A assessoria interna tem a vantagem de reunir num só organismo, dentro da empresa, um ou vários especialistas que, com seus conhecimentos e habilidades técnicas, irão desempenhar, com maior proveito, qualquer tarefa de sua especialidade, com custos razoavelmente baixos.

Observou-se que a grande e três indústrias de médio porte utilizam o assessoramento interno. As duas de pequeno e uma de médio porte, que não possuem o assessoramento interno, pretendem sanar suas deficiências através de empresas especializadas.

Conforme pode-se verificar no quadro III, para todas essas indústrias, o assessoramento externo atingirá quase todas as suas áreas:

---

12) NEWMAN, William H.; “Ação Administrativa”; São Paulo; Editôra Atlas; 1970:189.

### QUADRO III

RN: INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

ASSESSORAMENTO EXTERNO

ÁREA DA EMPRESA	SETOR DA EMPRESA	EMPRESA	
		MÉDIA	PEQUENA
ADMINISTRAÇÃO GERAL	PLANEJAMENTO E CONTROLE ADMINISTRATIVO	1	2
ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS	PLANEJAMENTO DE VENDAS	1	1
	ESTUDO DE MERCADO	—	1
	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO	—	1
ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO	ESTUDOS DE TEMPOS E MOVIMENTOS	1	1
	LAY-OUT	—	2
	MANUTENÇÃO	—	2
	CONTROLE DE QUALIDADE	1	1
ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS	PLANEJAMENTO DE COMPRAS	—	1
	CONTROLE DE ESTOQUE	1	—
ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL	TREINAMENTO DE PESSOAL	1	1
ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	SISTEMA DE CUSTOS	1	2

Alguns órgãos como CEBRAE (Centro Brasileiro de Assistência Empresarial) e o NAE (Núcleo de Assistência Empresarial) estão aptos a assessorarem qualquer empresa que os solicitarem. Uma outra maneira de sanar esse problema seria trazer para o quadro da empresa um administrador com bastante experiência, que serviria, além do seu departamento, como assessor à diretoria.

### 2.1.3 — DIREÇÃO GERAL

#### 2.1.3.1 — OPORTUNIDADE DE PARTICIPAÇÃO

O relatório, a reunião e a sugestão bem orientada, são ferramentas especiais para o administrador de empresa.

O relatório é um dos meios mais importantes de informação ascendente, isto porque, a medida que “o dirigente vai recebendo informações vindas de baixo é que êle pode pesar os resultados, formular novas decisões, expedir novas instruções e tomar qualquer outra medida que considere adequada”. (13) Das indústrias pesquisadas, apenas duas de médio porte são as que utilizam este meio de comunicação entre os supervisores e seus superiores.

A reunião, por sua vez, é mais uma informação horizontal, cuja finalidade é de debater novas idéias, esclarecer dúvidas ou mesmo defender pontos de vista que se considere importante dentro da empresa. A reunião é utilizada na totalidade das indústrias de confecções. Entretanto não se pode verificar, através dos dados levantados, para que lado estariam sendo levadas estas reuniões. Parece importante que a delimitação das reuniões seja feitas anteriormente, para que haja um maior aproveitamento. A adoção de discussão baseada nos relatórios enviados pelos subordinados poderia proporcionar um maior conhecimento das atividades ou dificuldades de cada setor da empresa, quando então poderiam ser esclarecidas dúvidas e sanadas as dificuldades encontradas.

A caixa de sugestões é uma boa forma de incentivo aos operários na participação de idéias dentro da empresa. Sua técnica de utilização, quando bem esclarecida, fornece bons resultados. Entretanto, seu uso não é adotado nas indústrias de confecções do Rio Grande do Norte.

No quadro IV, pode-se verificar como participam os empregados das indústrias de confecções pesquisadas.

---

13) REDFIELD, Charles E.; “Comunicações Administrativas”; Rio de Janeiro; Centro de Publicação Técnica da Aliança para o Progresso; 1967:154.

QUADRO IV  
RN: INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES  
OPORTUNIDADE DE PARTICIPAÇÃO \*

PARTICIPAÇÃO ATRAVÉS DE	FREQUÊNCIA
REUNIÕES PERIÓDICAS COM OS SUPERVISORES	7
RELATÓRIOS PERIÓDICOS ELABORADOS PELOS SERVIDORES	2
CAIXA DE SUGESTÕES	—

\* ALGUMAS INDÚSTRIAS RESPONDERAM A MAIS DE UM ITEM

#### 2.1.3.2 — INCENTIVOS OU MOTIVAÇÕES

“Numerosas pesquisas têm determinado que o pagamento ou retribuição salarial, mesmo quando efetuado em bases justas ou até por demais generosas, não é fator decisivo a motivação laborial”. (14) Portanto, além da remuneração fixa, existem vários outros fatores que incentivam o indivíduo à produção, sendo os elogios, os prêmios e a complementação econômica as mais usadas.

Observou-se que a indústria de confecções do Rio Grande do Norte usa, como incentivo aos seus operários, o pagamento por peça ou unidade produzida. Tal sistema é utilizado quando se quer manter uma produção mais ou menos constante, bastante alta e com operações repetidas durante vários dias pelo mesmo operário. É bom lembrar que este tipo de incentivo requer revisão periódica para aferição dos padrões utilizados e, se necessário, a introdução de modificações que evitem acomodação dos operários aos níveis fixados.

O registro do trabalho de cada operário é importante para a medida de desempenho. O controle de qualidade tem que ser bastante rigoroso, pois tais incentivos podem acarretar uma diminuição da qualidade em favor de uma maior produtividade.

Verificou-se que a promoção é um estímulo dado aos operários na grande e média indústria de confecções.

O importante é que todas as indústrias de confecções tenham o sistema de incentivos que seja melhor para cada situação e, para isso, é recomendável criar um sistema racional de incentivos que tenha como objetivos: o incremento da produção; a redução dos refugos; a utilização do equipamento; a qualidade do produto; etc.

14) SOBRINHO, Guilherme L. B. & outros; “Administração”; Curitiba; Diretório Acadêmico de Engenharia — Departamento do Livro Texto; 1966:242.

### 2.1.3.3 — MEIOS DE COMUNICAÇÕES ADMINISTRATIVAS

“Comunicação é, em linhas gerais, o processo de transferir uma pequena informação selecionada (uma mensagem) de uma fonte de informação a um destinatário”. (15)

As comunicações descendentes, ascendentes e as horizontais são, sem dúvida, instrumentos essenciais para todas as organizações. São elas que fazem movimentar a estrutura administrativa e produtiva da empresa.

Como são vários os meios de comunicação que podem ser adotados pela administração da empresa, cabe, para isso, um critério de avaliação tanto no que se refere aos custos operacionais como na sua eficácia.

Alguns meios de comunicação, citados pelas suas vantagens, são os seguintes:

a) — Quadro de aviso — Além de notificação de regulamentos, servem para divulgar notícias sociais como: atividades esportivas, promoções de festas, etc.

b) — Publicação para empregados — “se considera as publicações para empregados como eficiente método de comunicação(...). Os objetivos não são difíceis de encontrar. Alguns dos mais comuns são:

- 1 — familiarizar os empregados com as condições de trabalho; (...)
- 2 — criar um sentimento de família entre os empregados; (...)
- 3 — promover a redução de acidentes, desperdício e aumentar a produtividade (...). (16).

c) — Entrevistas — “A entrevista proporciona fatos e uma grande quantidade de outras informações que, normalmente, não seriam enviadas para cima — atitudes e opiniões, sugestões e reclamações (...). (17)

d) — Filmes sonoros — são bastante usados nos treinamentos de operários, campanhas de proteção de acidentes, etc.

No quadro V, pode-se verificar como são feitas as comunicações internas das indústrias de confecções.

---

15) REDFEILD, Charles E.; “Comunicações Administrativas”; Rio de Janeiro; C. P. T. da Aliança para o Progresso; 1967:125.

16) Idem página: 125.

17) Idem página: 190.

## QUADRO V

RN: INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

## MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

MEIOS DE COMUNICAÇÃO	EMPRESAS			Total
	Grande	Média	Pequena	
CONTATOS INDIVIDUAIS	1	4	2	7
REUNIÕES PERIÓDICAS	1	4	2	7
QUADRO DE AVISO	1	3	1	5
TELEFONES INTERNOS	1	3	1	5
FORMULÁRIOS PRÓPRIOS	1	2	—	3
RELATÓRIOS	1	2	—	3
INTERCOMUNICADOR	1	1	—	2
CIRCULARES	1	1	—	2
PUBLICAÇÕES INTERNAS	1	1	—	2

Observou-se nos dados levantados que, além da grande empresa, uma das indústrias de médio porte utiliza todos esses meios de comunicação.



## **2.2 – ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS**

### 2.2.1 — GERÊNCIA DE VENDAS

Hoje em dia, com as modernas técnicas de comercialização, a intensa concorrência que as indústrias de confecções sofrem e, sobretudo, a brusca mudança da moda, padrões, cores, etc, determinam que o departamento de vendas seja a parte mais dinâmica da empresa. Desta forma, é recomendável que as indústrias de confecções tenham um maior interesse na comercialização e procurem trazer para seu quadro administradores hábeis, para enfrentarem os inúmeros problemas que todas as indústrias encontram, seja na colocação do produto, na fixação do preço nas diversas zonas de vendas ou no controle da sua distribuição. Estes administradores devem estar aptos a perceber qualquer inovação que ocorra no mercado.

### 2.2.2 — PESQUISA DE MERCADO

A pesquisa de mercado, “é a coleta, registro e análise de todos os fatos referentes ao problema relacionado com a comercialização de produtos e serviços do produtor ao consumidor”. (18)

Ela “visa dar ao produtor informações sobre localização dos consumidores, a classe social a que pertencem, a idade e o sexo desses consumidores, seus hábitos de compra, as quantidades que compram cada vez, a frequência com que compram, o consumo “per capita”, as razões de preferência por esta ou aquela marca (...)”. (19)

Verificou-se que apenas duas das indústrias de confecções — uma pequena e outra de médio porte — não fazem pesquisa de mercado. As demais realizam este tipo de pesquisa utilizando as entrevistas, análise de pedido em carteira e questionários. (QUADRO VI)

---

18) MANZO, José Maria C.; “Marketing uma ferramenta para o desenvolvimento”; Rio de Janeiro; Zahar Editores; 1973:40

19) Idem página: 41.

**QUADRO VI**  
 RN: INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES  
 MÉTODO DE PESQUISA DE MERCADO \*

DISCRIMINAÇÃO	FREQUÊNCIA
ENTREVISTAS	4
ANÁLISE DE PEDIDOS EM CARTEIRA	2
QUESTIONÁRIO	1

\* ALGUMAS INDÚSTRIAS RESPONDERAM A MAIS DE UM ÍTEM

Por outro lado, todas as indústrias de confecções que pesquisam o mercado, o fazem periodicamente, tendo como pesquisadores os seus próprios vendedores e representantes, sendo que algumas indústrias procuram, através do departamento de vendas, complementar essa pesquisa.

Mesmo que esta maneira seja a mais econômica para se fazer uma pesquisa de mercado, é de se pensar que não passa de uma pesquisa parcial através de seus principais clientes.

A pesquisa quanto às tendências da moda, padrões, etc., do consumidor, é feita por algumas indústrias, através de verificações de novos lançamentos nos grandes centros produtores como Rio de Janeiro, São Paulo ou mesmos através de revistas especializadas.

Seria recomendável, principalmente para as médias indústrias de confecções, procurar conhecer melhor o mercado consumidor, isto porque, embora estejam sendo boas as perspectivas neste ramo de indústria, a disputa pelo mercado está sendo feita cada dia mais intensamente e com técnicas cada vez mais aprimoradas.

### 2.2.3 — VIAS DE DISTRIBUIÇÃO

Via de distribuição “de uma empresa é o caminho, na estrutura de distribuição, através do qual os produtos dessa empresa chegam ao usuário final”. (20)

As decisões de como utilizar as diversas vias de distribuição dos seus produtos é fator importante a todos agentes de comercialização.

20) HOWARD, John A.; “Gerência de Marketing”; São Paulo; Livraria Pioneira Editora; 1970:366.

As diversas formas de distribuição, que foram mais citadas na pesquisa são:

- a) FABRICANTE — VAREJISTA — CONSUMIDOR.
- b) FABRICANTE — REPRESENTANTE — VAREJISTA — CONSUMIDOR.
- c) FABRICANTE — ATACADISTA — VAREJISTA — CONSUMIDOR.

Estas vias de distribuição são utilizadas alternativamente pela maioria das indústrias de confecções. Entretanto, observou-se que apenas duas das indústrias de médio porte utilizam uma única forma de distribuição.

Para três indústrias de confecções, a forma **b** é a mais usada, sendo o caminho pelo qual flui a maior parte dos seus produtos (entre 50 a 90% dos produtos).

A forma **a** é usada principalmente pelas indústrias de médio e pequeno porte e a forma **c** serve para escoar uma pequena parte da produção da grande e média indústria. As vias **b** e **c** servem para aquelas indústrias que vendem em todo território nacional.

É importante que as indústrias de confecções procurem usar as vias de distribuição visando:

- custos mínimos;
- volumes de vendas desejáveis;
- uma longa vida para as vias de distribuições escolhidas.

## 2.2.4 — VENDAS

### 2.2.4.1 — POLÍTICA DE PREÇO

A política de preço oscila entre dois fatores principais: O preço máximo que é obtido através dos concorrentes e o preço mínimo que se encontra deduzidos os custos do produto.

Observou-se que cinco indústrias de confecções pesquisadas têm a política de preço em função do mercado (um único preço para todo território nacional), enquanto que as duas restantes têm sua política de preço em função da zona de vendas.

A política de preço único em todo território nacional não traz à empresa um lucro que determinadas zonas em potencial poderiam dar. Por outro lado, uma política de preço em função da zona de vendas é mais flexível, isto é, a política de preço poderá ser fixada para cada zona, sendo que a redução do preço em uma determinada zona poderá

ser compensada pelo acréscimo em outra cuja elasticidade de preço não seja tão grande. Desta forma, é provável que a política de preço flexível possa dar à empresa que a utiliza condições de competir com seus concorrentes.

O reajuste dos preços dos produtos entre 2 a 4 meses, é visto em cinco indústrias e, em período superior, nas demais.

Uma política de preço é importante para toda indústria de confecções do Rio Grande do Norte, cabendo a cada administrador escolher aquela que melhor se adapte aos seus negócios, considerando, entretanto, as políticas dos concorrentes e o custo do produto.

#### 2.2.4.2 — DISTRIBUIÇÃO DO MERCADO CONSUMIDOR

Neste título, procurou-se identificar o destino dos produtos da indústria de confecções do Rio Grande do Norte.

Verificou-se, através dos dados levantados, que as indústrias de confecções do RN distribuem seus produtos só no Brasil, embora, para algumas indústrias, as perspectivas na colocação dos seus produtos no mercado externo sejam promissoras.

Os maiores consumidores dos produtos das indústrias de grande e médio porte encontram-se no centro e sul do país, absorvendo entorno de 70% da produção total dessas indústrias. São Paulo, Rio de Janeiro e Guanabara consomem, deste total, quase 90%.

As pequenas indústrias de confecções distribuem 65% da sua produção no próprio Estado, estando os 35% restantes divididos entre os Estados de Pernambuco e Paraíba.

Observou-se, na pesquisa feita, que todas as indústrias de médio porte distribuem seus produtos em todo o território nacional. Entretanto, algumas regiões têm um percentual de consumo tão reduzido que os custos de distribuição talvez não venham compensar tal medida.

Seria recomendável que essas indústrias de confecções procurassem racionalizar suas distribuições, pois, assim, poderiam tirar maior proveito.

#### 2.2.4.3 — PEDIDO EM CARTEIRA

Nesta parte da pesquisa, procurou-se ver o tempo em que um pedido é entregue a seus compradores.

Este fator é, também, de grande importância para as indústrias de confecções visto que a passagem de uma “moda” para outra é de grande rapidez.

Observou-se que todas as indústrias de médio porte têm seus produtos para pronta entrega, dando uma margem de 30 ou 45 dias para complementarem estes pedidos se necessário. Para as indústrias restantes que trabalham sob encomenda, também levam em carteira 30 a 45 dias.

Para aquelas indústrias que estocam produtos acabados seria recomendável um estudo mais apurado na política de vendas, custos de estoques, etc., porque, embora pareça vantajosa, tal medida pode, muitas vezes, acarretar sérios prejuízos.

#### 2.2.4.4 — EVOLUÇÃO DAS VENDAS

Para seis indústrias de confecções, a evolução das vendas, no primeiro semestre de 1973, foi bastante promissora. Os maiores índices de aumento de vendas foram obtidos pelas médias indústrias, que variou de 30 a 123% neste semestre, enquanto uma das pequenas indústrias não houve incremento nas suas vendas, permanecendo constante.

Tais resultados demonstram que as perspectivas neste ramo de indústria são boas, entretanto, por esse mesmo motivo, é recomendável que procurem, através de pesquisa de mercado, conhecer até que ponto se encontra a potencialidade do mesmo, verificando, sobretudo, a evolução dos seus concorrentes.

#### 2.2.4.5 — ANÁLISE DE VENDAS

Um dos meios mais importantes para controlar eficientemente as vendas, é através de sua análise.

A análise de vendas fornece importantes informações sobre as oscilações do volume de vendas nas diversas épocas do ano, ajuda a encontrar possíveis falhas de previsão de vendas, sendo desta forma, valioso instrumento de auxílio do administrador.

Dentre as empresas pesquisadas, observou-se que a análise de vendas é feita utilizando os relatórios dos seus representantes ou vendedores — em 100% — sendo que uma das indústrias de confecções utiliza, também, a observação pessoal, baseada nos pedidos de vendas.

### 2.2.5 — PROMOÇÃO DE VENDAS E PROPAGANDA

A promoção de vendas e a propaganda são talvez, os principais apoios para a comercialização nos dias atuais.

As empresas podem estimular suas vendas aos consumidores em geral através de promoções feitas com brindes, descontos, amostras, etc.

A promoção de vendas e a propaganda, quando bem planejadas, trazem resultados surpreendentes para as vendas. De outra forma, quando são feitas esporadicamente e mal planejadas, levam quase sempre a um fracasso.

São necessárias pessoas experientes e preparadas tecnicamente para que esses meios de incremento e sustentação das vendas venham a ser usados adequadamente.

Existe firmas especializadas em propaganda que, embora tragam despesas à empresa, fazem com que esta atinja seus objetivos com maior segurança.

Nas indústrias de confecções, cinco delas procuram fazer suas promoções e propagandas por meio de vários veículos.

No quadro VII, pode-se observar os veículos utilizados pelas indústrias de confecções do RN.

#### QUADRO VII

RN: INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

MEIOS UTILIZADOS PARA PROMOÇÃO DE VENDAS E PROPAGANDA

MEIOS E/OU VEÍCULOS	EMPRESA		TOTAL
	PEQUENA	MÉDIA	
ANÚNCIOS	—	2	2
REVISTAS ESPECIALIZADAS	1	2	3
EXPOSIÇÕES	1	1	2
MOSTRUÁRIOS	1	1	2
BRINDES	—	1	1

Observou-se que algumas empresas procuram utilizar mais de um veículo de propaganda, embora que seja esta utilização bem reduzida.

É recomendável a elaboração de planos para utilização dos veículos de propaganda e os meios de promoção de vendas, dos quais os administradores procurariam escolher aqueles que mais se adaptassem a empresa e de custos reduzidos.

Embora tenha-se observado através da pesquisa que vem aumentando gradativamente o volume de vendas, seria recomendável que as indústrias de confecções não relegassem a um plano inferior a propaganda e a promoção de vendas.



## **2.3 – ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO**

## 2.3.1 — PRODUÇÃO

### 2.3.1.1 — PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO

“O planejamento da produção é a tarefa de estabelecer limites ou níveis de operações de fabricação para o futuro. Para chegar a um plano de produção é necessário que a administração da empresa tome várias decisões importantes. Algumas incluem a decisão sobre qual o tamanho geral da equipe de mão-de-obra durante o período planejado e quando terão lugar campanhas de admissão ou demissão de funcionários, se foram necessários; o estabelecimento da capacidade da fábrica e do equipamento, quando forem suficientemente flexíveis; e o estabelecimento dos níveis desejados ou objetivos de controle de estoque (. . .).

Assim, o objetivo do planejamento da produção é estabelecer as definições relativas as características gerais — a moldura — das operações de fabricação durante o período planejado”. (21)

Nas indústrias de confecções pesquisadas, observou-se que a maioria planeja sua produção para um período de 2 a 3 meses.

No quadro VIII, pode-se observar o período de planejamento das indústrias do setor.

---

21) MAGEE, Jonh F.; “Planejamento da Produção e Controle de Estoques”; São Paulo; Livraria Pioneira Editora; 1967:148.

## QUADRO VIII

RN: INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO

PERÍODO DO PLANEJAMENTO	E M P R E S A		TOTAL
	G/M	P	
EM FUNÇÃO DAS ENCOMENDAS	1	—	1
DE 2 A 3 MESES	3	2	5
EM TORNO DE 6 MESES	1	—	1
EM TORNO DE 1 ANO	1	—	1

G/M = grande e média empresa

P = pequena empresa

Observou-se que uma das indústrias de médio porte, além de planejar sua produção para um período de 2 a 3 meses, produzia também de acordo com as encomendas.

Verificou-se que o planejamento da produção é baseado na previsão de vendas e/ou nos pedidos recebidos. Entretanto, “uma previsão do modelo esperado de demanda do consumidor não constitui, por si, base adequada para o planejamento da produção. A previsão da demanda deve ser convertida numa especificação das necessidades da produção. No mínimo três tipos de ajustes devem ser feitos:

1 — organizar a previsão da demanda de acordo com um calendário compatível com a operação da produção;

2 — deixar margens para possíveis erros na produção;

3 — computar os estoques em pontos de estocagem que abastecem estágios operacionais, posteriores (operações posteriores de fabricação, estoques em trânsito ou em centros de distribuição)” (22)

Um completo entrosamento entre o departamento de produção e os demais departamentos se faz necessário para estabelecer o plano de produção.

Outro fator importante, para algumas indústrias de confecções, seria procurar planejar sua produção a um longo prazo e integrar nesta meta pré-estabelecida, o planejamento a curto prazo, fazendo as modificações necessárias a cada caso.

22) MAGEE, Jonh F.; “Planejamento da Produção e Controle de Estoques”; São Paulo; Livraria Pioneira Editora; 1967:152.

### 2.3.1.2 — PROGRAMAÇÃO DA PRODUÇÃO

“A principal função da programação da produção é obter um fluxo adequado e uniforme do produto, através das etapas de fabricação. (...)”

O sistema de programação deve funcionar dentro dos limites de planos estabelecidos de produção e orçamento de estoques. É, essencialmente, o processo pelo qual uma organização reage à demanda existente ou aos compromissos de entrega, fazendo uso de recursos de capital, material e pessoal disponível ou que serão dentro do prazo de entrega permissível. Programação é, então, uma função de curto prazo, que pretende responder à demanda atual e às flutuações da produção comparadas ao plano”. (23)

Nas indústrias de confecções, a programação da produção deve ser feita levando em conta vários fatores que, preterivelmente, irão afetar o bom andamento da produção. Alguns desses fatores são:

- quebra e mudança de linha;
- mudança de agulhas e bobina;
- limpeza e manutenção das máquinas;
- distribuição mal feita dos pacotes; etc.

A importância de cuidados especiais nestes fatores, se deve ao fato de serem as causas de freqüentes estrangulamentos na produção, ocasionando uma baixa produtividade, quebrando, desta maneira, o programa estabelecido para a produção.

Observou-se que as indústrias de confecções fazem programação para produção, mão-de-obra e para as máquinas. (QUADRO IX)

#### QUADRO IX

RN: INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

PROGRAMAÇÃO DA PRODUÇÃO

EXISTE PROGRAMAÇÃO PARA	E M P R E S A			TOTAL
	Grande	Média	Pequena	
PRODUÇÃO	1	4	2	7
MÃO DE OBRA	1	4	1	6
MAQUINARIA	1	2	1	4

23) MAGEE, Jonh F.; “Planejamento da Produção e Controle de Estoques”; São Paulo; Livraria Pioneira Editora; 1967: 217.

É recomendável que algumas indústrias de confecções utilizem um programa mais racional da produção, visando diminuir a ociosidade da empresa.

#### 2.3.1.3 — DESPERDÍCIO NO CORTE

Fato importante a que, entretanto, algumas indústrias de confecções não dão o devido valor, é o corte do tecido a ser empregado na produção.

É necessário que o diretor ou chefe da produção esteja sempre verificando e controlando o seu marcador. Seria interessante procurar comparar o seu desperdício com uma outra indústria do mesmo ramo e procurar adotar padrões admissíveis para o desperdício.

Constatou-se que o desperdício fica em torno de 6%, para aquelas indústrias que fazem o seu controle.

#### 2.3.1.4 — ARRANJO FÍSICO

Arranjo físico ou lay-out, pode ser definido como “a posição relativa dos departamentos, seções ou escritórios dentro do conjunto de uma fábrica, oficina ou área de trabalho; das máquinas, dos pontos de armazenamento, e do trabalho manual ou intelectual dentro de cada departamento ou seção; dos meios de suprimentos ou acesso às áreas de armazenamento e de serviço, tudo relacionado dentro do fluxo de trabalho”. (24)

Para as indústrias de confecções, “o projeto desses mecanismos integrados de produção, deve manter um grau adequado de flexibilidade para permitir futuras alterações em projeto de produtos, volume produzido, miscelânea de produtos fabricados e progresso de tecnologia de produção. Tanto o local como o edifício devem tornar possível expandir operações, de forma que elas se ajustem às operações existentes”. (25).

Para satisfazer à seqüência natural do processo de fabricação de vestuários, é necessário localizar as seções uma após outra, isto é, seção de corte, seção de separação, preparação e distribuição, seção de montagem inicial, seção de montagem final, seção de acabamento e seção de embalagem. Dentro das diversas seções, devem ser feitas subseções, conforme o fluxo de produção.

---

24) SCHOEP, Wolfgang & outros; “Manual de Administração da Produção”; Rio de Janeiro; F. G. V.; 1971:383.

25) BUFFA, Elwood S.; “Administração da Produção”; Rio de Janeiro; Livros Técnicos e Científicos Editora; 1972:283.

Devido à flexibilidade que tem a produção das indústrias de confecções, o diretor de produção e seus auxiliares estudam antecipadamente as posições das seções, máquinas e equipamentos. Entretanto, para algumas destas indústrias, mesmo que tenham bons estudos para fazerem um lay-out adequado, sua implantação seria impossível devido as instalações inadequadas à uma indústria de confecções. (26)

Algumas das dificuldades encontradas são:

— número muito grande de máquinas, ocasionando aperto, o que desfavorece a eficiência e segurança dos operários;

— falta de versatilidade, impedindo uma mudança favorável para o seu lay-out ou expansão futura;

— cruzamentos ou voltas no fluxo de produção, ocasionando demoras e atrapalhamento no processo produtivo;

— condições desfavoráveis de ambiente, tais como: pouca iluminação natural ou artificial; limpeza das máquinas ou prédios; ventilação; etc.

— corredores de circulação com larguras insuficientes, etc.

É importante que todas as indústrias de confecções procurem, através de estudos constantes, melhorar as disposições físicas da fábrica. Tal medida poderá contribuir decisivamente para o aumento da produtividade.

#### 2.3.1.5 — MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS

“A organização adequada do setor de transporte interno representa não apenas uma das áreas promissoras para redução dos custos indústrias, mas possui elevado potencial para a melhoria do fluxo geral dos produtos dentro da fábrica, evitando acúmulos e congestionamento de materiais, falhas de abastecimento e demais condições que contribuem para dificultar a programação e a própria produção. O rendimento industrial de máquinas e instalações aumenta geralmente em razão direta com o aumento da eficiência das operações de transporte interno, pois, assim, reduzem-se as horas passivas e um fluxo contínuo de materiais significa uma melhoria global do ritmo de trabalho”. (27)

A maioria das indústrias de confecções utiliza meios manuais para a movimentação da matéria prima na área de produção, enquanto que três indústrias de grande e mé-

26) Vê item 2.5.4 — CONDIÇÕES DE TRABALHO — QUADRO XXIII.

27) SCHOEP, Wolfgang & outros; “Manual de Administração da Produção”; Rio de Janeiro; F. G. V.; 1971:443.

dio porte, além do transporte manual, usam o meio mecânico. Entretanto, “é necessário determinar o melhor método, do ponto de vista econômico, para a movimentação de materiais, considerando-se as condições particulares de cada operação”. (28)

Deve-se procurar eliminar o remanejamento o máximo possível. Para que isto seja alcançado, é necessário um estudo bem detalhado do fluxo de produção.

### 2.3.2 — PADRONIZAÇÃO

A padronização, em uma indústria de confecções, pode ser feita tendo em vista as máquinas utilizadas, a embalagem, as matérias primas (linha, tecido, botão, etc.) como também, o material de escritório (fichas de ordem de produção, de estoques, livros de pontos, circulares, etc.).

A falta de padronização pode trazer uma série de problemas, visto o volume de estoques diferentes, seja de peças sobressalentes, matérias primas, etc. Por outro lado, a padronização, quando possível, pode trazer algumas vantagens, tais como:

#### 1.º) Na maquinaria:

- menos estoques de peças sobressalentes;
- programas mais racionais na manutenção preventiva das máquinas e equipamentos;

- uniformidade na produção;

- uniformidade nos métodos de trabalho e nos estudos de tempos;

- uma maior especialização e eficiência da mão-de-obra.

#### 2.º) Na embalagem:

- fixação da marca;

- menores estoques de materiais de embalagens (caixa de papelão, saco plástico, etc.);

- melhor maneira de arranjar os estoques;

- maior rapidez na embalagem dos produtos e manuseio dos mesmos; etc.

#### 3.º) Nos materiais utilizados (linha, tecido, etc.);

- menos estoques;

- maior conhecimento dos produtos a serem adquiridos;

---

28) SCHOEP, Wolfgang & outros; “Manual de Administração da Produção”; Rio de Janeiro; F. G. V.; 1971:446.

— costuras mais uniformizadas; etc.

Desta maneira, pode-se observar que todas essas vantagens vão aumentar a produtividade da indústria e reduzir em grande parte os seus custos.

É bastante difícil, devido ao alto custo, padronizar de maneira rápida uma indústria. No entanto, a longo prazo, isso pode ser conseguido.

A pesquisa realizada nas indústrias de confecções, demonstrou que a padronização, em geral, não é adotada. Observou-se que a grande variação encontra-se nas máquinas de costura. (QUADRO X)

### QUADRO X

RN: INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

#### PADRONIZAÇÃO

EXISTE PADRONIZAÇÃO	SIM	NÃO	TOTAL
NA MAQUINARIA (SE USA UM SÓ TIPO DE MARCA)	2	5	7
NA EMBALAGEM	4	3	7
NOS MATERIAIS UTILIZADOS	3	4	7
NA NOMENCLATURA	5	2	7
NOS TIPOS FABRICADOS (ESPÉCIES)	2	5	7

Por outro lado, algumas indústrias de confecções estão procurando, da melhor maneira possível, uma padronização para sua empresa, porém o estudo da padronização para embalagem é a que mais se acentua. (QUADRO XI)

### QUADRO XI

RN: INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

#### ESTUDO PARA MELHORIA NA PADRONIZAÇÃO \*

MELHORIA NA PADRONIZAÇÃO DA	FREQÜÊNCIA
MAQUINARIA	1
EMBALAGEM	3
MATERIAIS UTILIZADOS	1
TIPOS FABRICADOS	1

\* ALGUMAS INDÚSTRIAS RESPONDERAM A MAIS DE UM ITEM



### 2.3.3 — MANUTENÇÃO

A manutenção de máquinas e equipamentos é fator importante para o desenvolvimento máximo da produtividade da empresa.

Para as indústrias de confecções, cujas máquinas de costura desenvolvem altas rotações e que trabalham com tecidos e fios que desprendem resíduos constantemente nos seus rolamentos ou em outras peças móveis, é necessário uma constante limpeza e lubrificação.

A lubrificação das máquinas de costura “deve ser concedida em uma base diária, apesar de muitos serviços não ocorrerem mais de uma vez por semana (. . .).

As instruções para lubrificação devem ser rigidamente impostas e tal lubrificação deve ser efetuada pelo menos duas vezes ao dia, uma pela manhã antes do início, e outra quatro horas depois, com exceção das máquinas de lubrificação automática. A máquina deve ser cuidadosamente limpa uma vez por semana pelo operador”. (29)

Outro fato importante para o bom aproveitamento das máquinas de costura é sua regulagem. Algumas delas são:

— regulagem na correia para não haver derrapagem, evitando-se, dessa maneira, baixa velocidade e perda de uma parte da potência do motor;

— regulagem nas alavancas de joelho, afim de evitar fadiga dos operários, conservando a produtividade uniforme; etc.

É importante que as indústrias procurem fazer programas de manutenção preventiva de acordo com o processo produtivo de cada empresa.

Para as grandes e médias indústrias, o controle estatístico, visando determinar dentro de um período de tempo as quebras e desgastes de determinada máquina ou equipamento, servirá como subsídio para o planejamento da manutenção preventiva.

No quadro XII, pode-se verificar como as indústrias de confecções fazem a manutenção das máquinas de costura.

29) WEBB, I. F.; “Estudos de Tempos e Movimentos para a Indústria de Confecções”; São Paulo; Singer Sewing Machine Company; pág. 52.

**QUADRO XII**

RN: INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

TEMPO DE MANUTENÇÃO

TEMPO DE MANUTENÇÃO	FREQÜÊNCIA
TODOS OS DIAS	1
TRÊS VEZES POR DIA	1
UMA VEZ POR SEMANA	5
<b>T O T A L</b>	<b>7</b>

Como se pode verificar, através do quadro anterior, os serviços de manutenção, para a maioria das indústrias, parecem insuficientes devido ao tempo prolongado de uma manutenção para outra.

Constatou-se que todas as indústrias de confecções possuem mecânicos especializados. Todavia, para algumas delas, o seu número já é insuficiente para atender as necessidades.

Procurou-se verificar também na pesquisa às indústrias de confecções, a existência de oficinas (mecânica e elétrica) e seções de apoio (geradores, caldeiras, compressores, etc.). Desta feita, observou-se que todas as indústrias de confecções possuem oficina mecânica, mas, para as seções de apoio, só se encontra na grande e em algumas das médias indústrias. (QUADRO XIII)

É recomendável que os dirigentes das indústrias de confecções procurem dar uma maior atenção à manutenção de suas máquinas e equipamentos.

As grandes e médias indústrias poderiam criar um departamento ou seção autônoma de manutenção das máquinas e equipamentos que se estenderiam, também, aos edifícios e instalações das fábricas.

O entrosamento dos departamentos ou seções de manutenção e controle de qualidade seria de grande importância, pois a manutenção atuaria prontamente quando determinado equipamento estivesse alterando a qualidade do produto.

Para as pequenas empresas, o chefe da manutenção poderia ser supervisionado pelo próprio diretor da empresa ou seu principal subordinado.

O arquivo histórico pode fornecer ao administrador dados suficientes que atestam o bom funcionamento da manutenção. Seria recomendável, para aquelas indústrias que não o possuem, procurarem verificar suas vantagens como meio de controle e inspeção da manutenção.

### QUADRO XIII

RN: INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

OFICINA E SEÇÃO DE APOIO E GRAU DE EQUIPAMENTOS

OFICINA E SEÇÃO DE APOIO	FREQUÊNCIA				TOTAL
	A	B	C	D	
OFICINA MECÂNICA	1	6	—	—	7
OFICINA ELÉTRICA	—	4	—	3	7
CARPINTARIA	1	3	—	3	7
CALDEIRARIA	4	—	—	3	7
BOMBAS	2	1	—	4	7
GERADORES	1	1	—	5	7

A = BEM EQUIPADA

C = MAL EQUIPADA

B = RAZOAVELMENTE EQUIPADA

D = NÃO TEM

#### 2.3.4 — CONTROLE DE QUALIDADE

“Controle de qualidade é um sistema amplo e complexo; abrange todos os setores de uma empresa, em um esforço comum e cooperativo; tem em vista estabelecer, melhorar e assegurar a qualidade da produção, em níveis econômicos, para satisfazer aos desejos dos consumidores.

Diferente da inspeção tradicional que verificava a qualidade do produto acabado, o moderno controle estatístico de qualidade atua em todas as fases do processo produtivo; sua diretriz é evitar a produção de itens de qualidade insatisfatória, em lugar de somente separá-los ao final da produção. O controle de qualidade abrange, por isso, quatro tarefas relacionadas entre si:

1) começa antes de se iniciar a produção, quando se estuda o “projeto” do produto;

2) em seguida vem a verificação na “recepção”, do material a ser utilizado na produção;

3) depois, o controle se exerce durante o “processo de fabricação”; e

4) realiza-se, enfim, no “produto acabado”. (30)

Desta maneira, “o controle levanta questões tais como quando, com que frequência e de quantas unidades devem ser inspecionadas. Quando aparecem unidades defeituosas, o controle determina a causa e efetua a correção, de modo que não mais sejam produzidas unidades com defeitos”. (31)

Para as indústrias de confecções, “o controle de qualidade é um sistema de padrões de uniformidade convencionados e relacionados com os defeitos visíveis do tecido ou de roupa acabada que se requerem inspeções e, não aparelhos de testes”. (32)

Nos dados levantados, observou-se que todas as indústrias de confecções controlam, de uma maneira geral, a qualidade dos seus produtos.

No quadro XIV, pode-se verificar como é feito o controle de qualidade dos produtos das indústrias de confecções do Rio Grande do Norte.

#### QUADRO XIV

##### RN: INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

##### CONTROLE DE QUALIDADE

DISCRIMINAÇÃO	E M P R E S A			TOTAL
	Grande	Média	Pequena	
EM 100%	—	2	—	2
AMOSTRA SEM CÁLCULO	—	2	2	4
AMOSTRA CALCULADA				
ESTATÍSTICAMENTE	1	—	—	1

Para a matéria prima (tecido), é feita apenas uma inspeção pelo próprio marca-dor à medida que vai desenrolando o tecido na mesa de corte. Tal inspeção é feita para detectar buracos, diferenças de cor entre a beirada e o centro ou entre uma peça e outra, manchas, etc.

30) LOURENÇO FILHO, Ruy de C. B.; “Controle Estatístico de Qualidade”; Rio de Janeiro; Ao Livro Técnico; 1964:13.

31) BUFFA, Elwood S.; “Administração da Produção”; Rio de Janeiro; Livros Técnicos e Científicos; 1972:611.

32) Técnica Singer; “Corte e Confecções de Vestuário de Malha”; São Paulo; Divisão de Produtos Industriais; 1972:44.

Observou-se que apenas uma das médias indústrias inspeciona seus produtos somente no decorrer do processo produtivo, enquanto, nas demais, o controle de qualidade é feito tanto no decorrer do processo produtivo como no final do mesmo.

O controle no decorrer do processo produtivo é feito pelo próprio operário, entretanto, em algumas indústrias de confecções, esse controle é feito por pessoas indicadas para esta finalidade.

Um controle mais apurado é feito quando são retiradas as rebarbas e pontas de linhas. Observou-se que nesta parte da inspeção são procuradas as causas dos defeitos para corrigi-las.

É recomendável que as indústrias de médio porte procurem adotar o controle estatístico de qualidade, por ser uma técnica largamente empregada e com custos bastante reduzidos.

É recomendável que o controle de qualidade, no final do processo produtivo, seja utilizado pela indústria que não o faz. Este controle pode ser através de uma amostra retirada estatisticamente, abordando os seguintes pontos:

- controle de qualidade da embalagem;
- controle de qualidade da engomagem;
- controle de qualidade das costuras.

É de grande importância que as indústrias de confecções procurem dar uma atenção toda especial ao controle de qualidade, principalmente devido à maneira como é dado o incentivo de produção, pois, tais incentivos podem relegar a um plano inferior a qualidade do produto.

Para a grande e média indústria de confecções, é recomendável criar um departamento ou seção autônoma de controle de qualidade onde se elaboraria gráficos e quadros de planejamento e controle.

### 2.3.5 — ANÁLISE DAS MÁQUINAS

Pela pouca idade da maioria das indústrias de confecções e, o constante reequipamento das empresas mais antigas, as máquinas de costura do setor são consideradas atualizadas.

Observou-se, através das visitas feitas a estas indústrias, que a maior parte das máquinas de costura são autolubrificantes. Desta maneira, amenisa um pouco a falta de manutenção dada em certas indústrias.

## **2.4 – ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS**

### 2.4.1 — COMPRAS

O administrador de compras tem, sob sua responsabilidade, todas as compras que se fazem necessárias ao funcionamento da empresa. Por isso, êle tem que ser capaz de saber: a) escolher seus fornecedores; b) a qualidade e a quantidade de materiais ou matérias-primas a serem adquiridas; c) as condições de pagamento que sua empresa pode efetuar; d) garantir a pontualidade nas entregas; etc. Este conjunto de fatores conduz à formação de uma política de compras que, se adotada pelas indústrias de confecções, pode produzir os seguintes resultados:

- diminuir os riscos de estocar matérias-primas que saiam da “moda”;
- não por em perigo o orçamento da empresa;
- não provocar paradas na sua produção;
- reduzir o capital de giro; etc.

Pela própria natureza destas indústrias, a previsão de compras, das suas principais matérias-primas, não ultrapassa a dois meses — em seis empresas —, estando, apenas, uma das indústrias, com uma programação entre 3 a 4 meses.

Observou-se que a maioria das indústrias de confecções baseia suas compras na previsão da demanda, estando algumas empresas afetadas por outros fatores, sejam na oportunidade de preço ou na programação de estoques.

#### 2.4.1.1. — PROCEDÊNCIA DA MATÉRIA-PRIMA

Pelos dados levantados, observou-se que São Paulo é o maior fornecedor de matérias-primas para as indústrias de confecções do Rio Grande do Norte. Em segundo lugar estão os Estados da Guanabara e Rio de Janeiro. Em seguida vem o Estado de Pernambuco e, logo depois, outros Estados como Ceará, Rio Grande do Sul e Bahia sem muita expressividade. Por sua vez, o Rio Grande do Norte contribui com uma pequena parte nestes fornecimentos, ou seja, apenas fornece às indústrias de confecções as etiquetas, sacos plásticos e caixas de embalagens.

Algumas das principais matérias-primas têm suas procedências os seguintes Estados:

— Nycron	— SP — RJ — GB — PE.
— Tergal	— SP — RS — PE — RJ — GB.
— Algodão	— SP — PE — BA.
— Linhas em Geral	— SP — PE.
— Fôrros em Geral	— SP.
— Entretela	— SP — PE.
— Etiqueta	— RN — PE — SP.
— Saco Plástico	— RN — CE.
— Outros	— SP — PE — RN.

É, portanto, fator importante que haja uma preocupação no planejamento de compras e prazo de entrega destas matérias-primas, pelo fato de seus principais fornecedores encontrarem-se em pontos afastados do Estado.

#### 2.4.1.2 — ESCOLHA DOS FORNECEDORES

“Este trabalho consiste na escolha do fornecedor capaz de suprir o material apropriado dentro do prazo estipulado ao preço e nas condições mais vantajosas para o comprador”. (33)

Nos dados levantados, verificou-se que todas as indústrias de confecções escolhem seus fornecedores através da qualidade dos seus produtos. “Com efeito, o preço não deve ser o único critério de compra. A qualidade pode ser bem mais importante. O exemplo de uma camisa vendida pela metade do preço torna esse fato claro: tecido menos pesado, algodão de fibra mais curta e costuras feitas com maior afastamento dos pontos resultam numa camisa menos resistente. Só aparentemente é mais barata”. (34)

No quadro XV, pode-se verificar o critério de escolha dos fornecedores da indústria de confecções do RN.

33) SCHOEP, Wolfgang & outros; “Manual de Administração da Produção”; Rio de Janeiro; F. G. V.; 1971:167.

34) MACHLINE, Claude & outros; “Administração da Produção”; Rio de Janeiro; F. G. V.; 1966:74.



QUADRO XV  
RN: INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES  
CRITÉRIO DE ESCOLHA DOS FORNECEDORES \*

CRITÉRIO DE ESCOLHA	FREQUÊNCIA
QUALIDADE	7
PREÇO	5
CONDIÇÕES DE PAGAMENTO	3
ARTIGO DA MODA	1

\* ALGUMAS INDÚSTRIAS RESPONDERAM A MAIS DE UM ITEM

A irregularidade na entrega dos suprimentos é sofrida apenas por uma das pequenas indústrias.

Recomenda-se àquelas indústrias que não possuem sistemas de controle dos seus fornecedores, procurarem fazê-lo através de cadastramento dos mesmos e, para aquelas empresas que já os têm, procurarem cada vez mais aumentar esse número de fornecedores que poderiam supri-los, tirando com isso, vantagens na sua escolha.

#### 2.4.1.3 — PRAZO DE PAGAMENTO

O pagamento aos fornecedores de materiais e matérias-primas é fator importante no plano financeiro da empresa.

Um entrosamento do setor de compras com o setor financeiro, é recomendável para que não haja problemas de acúmulo de pagamentos ou mesmo um excesso sobre os limites permitidos pelo plano financeiro da empresa.

O administrador de compras deve verificar todos os fatores que influem na compra, tais como: disponibilidade de recursos, descontos nas compras à vista, juros sobre as compras a prazo, etc.

Observou-se, através da pesquisa, que apenas uma das indústrias de confecções faz suas compras totalmente à vista. As indústrias restantes fazem seus pagamentos a prazo, entretanto, algumas delas chegam a pagar 50% do valor da compra no ato de recebimento, ficando o restante desdobrado em 30, 40 ou mesmo 120 dias.

É notado, portanto, a importância do plano financeiro em todas as pequenas e médias indústrias de confecções, já que a renovação de estoques é feita todos os meses.

## 2.4.2 — ESTOQUES

Atualmente, o planejamento de estoques tem sido uma necessidade em todas as indústrias. Esta necessidade é vista pelo seu importante papel no planejamento da produção, de vendas, como também, do controle do capital de giro, para garantir uma alta taxa de rentabilidade do capital da empresa.

O quadro XVI mostra o uso do estudo de estoque mínimo com relação à matéria-prima, lubrificantes, acessórios e material em geral.

**QUADRO XVI**  
RN: INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES  
ESTUDO DE ESTOQUE MÍNIMO

DISCRIMINAÇÃO	E M P R E S A						TOTAL
	GRANDE		MÉDIA		PEQUENA		
	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	
MATÉRIAS-PRIMAS	1	—	4	—	1	1	7
LUBRIFICANTES	1	—	2	2	1	1	7
ACESSÓRIOS	1	—	2	2	1	1	7
MATERIAL EM GERAL	1	—	2	2	1	1	7

SIM = Tem estudo de estoque mínimo

NÃO = Não tem estudo de estoque mínimo

Verificou-se que 50% das pequenas indústrias e 100% das médias indústrias de confecções mantêm em estoques produtos acabados, isto é, têm para pronta entrega uma quantidade relativamente boa de produtos acabados. Para o departamento de vendas tal medida é satisfatória, pois, dispõe de estoque para pronta entrega. Entretanto, seria proveitoso procurar um nível adequado de estoques de produtos acabado, mesmo que depois haja um prazo de entrega para o restante das encomendas, isto porque, “quando os estoques excedem as necessidades reais, representam perdas, traduzidas por uma imobilização de capital, (...) que pode ser investido com lucro em qualquer outra ativi-

dade”. (35) Por outro lado, os “estoques em produtos de moda ou outros tipos de produtos com risco de obsolescência dificilmente podem ser considerados como sem risco. Seu valor depende apenas da habilidade da companhia de vendê-los. Se as vendas forem insuficientes para eliminar os estoques, resultarão prejuízos; há, portanto, um risco considerável resultante de investimento em estoques”. (36). Para evitar tais prejuízos, aconselha-se que o planejamento dos estoques e seu controle sejam feitos em função do planejamento da produção que, por sua vez, seria determinado pela possibilidade de mercado, verificado pelo departamento de vendas.

#### 2.4.2.1 — CONTROLE DE ESTOQUE

Um dos problemas que pode afetar o planejamento de estoque, é seu controle.

Embora seja relativamente simples, o controle de estoque pode muitas vezes levar aborrecimentos aos seus dirigentes. Seja a falta de matérias-primas, produtos semi-acabados, produtos acabados ou mesmo peças de reposição, pode levar uma empresa à sua paralização.

São vários os meios para se fazer um controle de estoque, entretanto, se não houver uma fiscalização contínua, qualquer controle que a indústria vier adotar terminará sem efeito em pouco tempo.

No quadro XVII, observa-se quais os meios utilizados pelas indústrias de confecções no controle dos seus estoques.

### QUADRO XVII

RN: INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

#### CONTROLE DE ESTOQUE

DISCRIMINAÇÃO	EMPRESA			TOTAL
	Grande	Média	Pequena	
FICHAS	—	4	—	4
RELATÓRIOS	1	—	1	2
OBSERVAÇÃO PESSOAL	—	—	1	1

35) ZOBBER, Martin; “Administração Mercadológica”; Rio de Janeiro; Livros Técnicos e Científicos Editôres; 1969:26.

36) MAGEE, John F.; “Planejamento da Produção e Controle de Estoques”; São Paulo; Livraria Pioneira Editôra; 1967:51.

O controle de estoque, pela sua simplicidade, pode ser feito por um empregado de nível médio, mas instruído para essa finalidade.

O local onde são armazenados os estoques, também, é fator importante no controle, isto porque, o roubo, a perda e a deterioração, são causas que podem ser evitadas.

Na pesquisa às indústrias de confecções, observou-se os locais de armazenamento dos seus produtos acabados. Algumas indústrias armazenam seus produtos acabados em áreas livres, sem nenhuma proteção ou medida de segurança. No quadro XVIII, pode-se observar as áreas disponíveis para estocagem dos produtos acabados das indústrias de confecções do Rio Grande do Norte

### QUADRO XVIII

#### RN: INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

#### ÁREA DE ESTOCAGEM

DISCRIMINAÇÃO	E M P R E S A			TOTAL
	Grande	Média	Pequena	
ÁREA CERTA PARA ESTOCAGEM	1	2	—	3
ÁREA INSUFICIENTE PARA ESTOCAGEM	—	2	—	2
ÁREA ALÉM DA NECESSÁRIA	—	—	2	2

Verificou-se, também, que os produtos são estocados em vários itens, ou seja, pela largura, estampa, cor, tamanho, etc. Desta maneira, um planejamento da produção em função destes itens, principalmente com base num estudo de mercado, elaborado pelo departamento de vendas, poderia trazer bons resultados para as empresas.

## 2.5 – ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

### 2.5.1 — RECRUTAMENTO DE PESSOAL

“O recrutamento consiste na obtenção dos agentes necessários à constituição do corpo social.

Esta operação é das mais importantes e mais difíceis das empresas e tem influência acentuada sobre seu destino”. (37)

Os processos de recrutamento podem ser dos mais variados. Cabe ao chefe de pessoal escolher aqueles que se adaptem às necessidades da empresa e que seus custos não sejam muito altos.

Alguns fatores que podem influir em um determinado processo de recrutamento são:

- local da indústria;
- tipo de cargo a ser preenchido;
- tamanho da indústria;
- urgência no recrutamento; etc.

Observou-se que o recrutamento, para seis indústrias de confecções é facilitada pela apresentação espontânea dos candidatos, fato que caracteriza uma disponibilidade de mão-de-obra da região.

No quadro XIX, pode-se observar os diversos processos de recrutamento de pessoal das pequenas e médias indústrias de confecções.

---

37) FAYOL, Henri; “Administração Industrial e Geral”; São Paulo; Editôra Atlas; 1970:107.

## QUADRO XIX

RN: INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

PROCESSO DE RECRUTAMENTO DE PESSOAL \*

DISCRIMINAÇÃO	E M P R E S A		TOTAL
	MÉDIA	PEQUENA	
INDICAÇÃO DE PESSOA DA EMPRESA	1	2	3
CONTATO PESSOAL	2	1	3
ANÚNCIOS EM RÁDIOS E JORNAIS	1	1	2
ANÚNCIO FIXADO NA ENTRADA DA FÁBRICA	1	—	1
CONSULTAS AS ENTIDADES DE ENSINO	—	1	1

\* ALGUMAS INDÚSTRIAS RESPONDERAM A MAIS DE UM ITEM.

### 2.5.2 — SELEÇÃO DE PESSOAL

“Em nenhuma outra parte de todo o programa de administração de pessoal há maior oportunidade e necessidade de cuidadosa realização da política de potencial humano do que a seleção. Em nenhuma outra parte é a teoria corrente de administração mais influente, mais exposta e mais discutível”. (38) Isto porque da maneira como se processa a seleção de pessoal, dependerá o bom andamento da empresa.

Para as indústrias de confecções pesquisadas, o maior problema encontrado no selecionamento dos candidatos recrutados foi a grande percentagem de mão-de-obra desqualificada. (39)

Observou-se que a maioria das indústrias de confecções seleciona seus operários através de teste de conhecimento. (QUADRO XX)

38) YODER, Dale; “Administração de Pessoal”; São Paulo; Editora Mestre Jou; 1969:387 — T.II.

39) Como assinala o trabalho do BDRN, o grau de especialização da mão-de-obra norte-riograndense, segundo as indústrias de beneficiamento de algodão e de vestuário, apresentam um elevado índice de operários desqualificados — mais de 65% — estando os 35% restantes considerados com qualificação (13%) e semi-qualificados (menos de 22%). Cf. SPREAFICO & outros; ob. cit. p. 34.

## QUADRO XX

RN: INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

### SELEÇÃO DOS CANDIDATOS

DISCRIMINAÇÃO	E M P R E S A			TOTAL
	Grande	Média	Pequena	
TESTE DE CONHECIMENTO	1	3	2	6
ENTREVISTA PESSOAL	1	2	1	4
VINDAS DE OUTRAS EMPRESAS DO RAMO	—	2	1	3
RECOMENDAÇÃO	—	1	—	1

O uso de teste de conhecimento é o mais generalizado, como processo de seleção, devido ao seu baixo custo e maior rapidez e, principalmente, pelo caráter sazonal de mercado, caracterizando uma grande movimentação de operários para estas indústrias.

É recomendável que o teste de conhecimento, como outras práticas seletivas, seja sempre revisado para verificar seu comportamento.

Em relação à técnica de seleção por entrevista, não é recomendável que seja o principal meio de seleção às indústrias e sim um meio posterior, para um melhor conhecimento do candidato. Isto porque, uma seleção por entrevistas pode trazer distorções em relação ao candidato, fazendo mesmo a empresa perder futuros bons empregados.

### 2.5.3 — TREINAMENTO DE PESSOAL

#### 2.5.3.1 — TREINAMENTO DOS OPERÁRIOS

O treinamento, depois da seleção, é a parte mais importante da Administração de Pessoal.

Um programa de treinamento bem traçado e bem orientado pode reduzir: o número de acidentes; o desperdício, seja do tempo ou de materiais manipulados; o tempo de aprendizagem; os gastos em serviços extraordinários; o custo de conservação das máquinas e equipamentos; as reclamações e queixas dos operários; etc.

Estas vantagens descritas, além de elevar o moral e a qualidade do pessoal, podem aumentar, significativamente, a produtividade.



Constatou-se que uma média e uma pequena indústria só admitem, no seu quadro, pessoas já com experiência anterior. As outras cinco indústrias, admitem novos candidatos sem nenhuma experiência e, ao mesmo tempo, realizam programas de treinamento na própria empresa.

No quadro XXI mostra como são treinados os novos operários nos seus serviços.

### QUADRO XXI

#### RN: INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES TREINAMENTO DOS CANDIDATOS \*

DISCRIMINAÇÃO	E M P R E S A			TOTAL
	Grande	Média	Pequena	
TREINAMENTO COM INSTRUÇÃO VERBAL	—	1	—	1
TREINAMENTO COM INSTRUÇÃO PRÁTICA (antes do início do serviço)	1	2	—	3
TREINAMENTO NO SERVIÇO COM UM TREINADOR	—	2	1	3

\* ALGUMAS INDÚSTRIAS RESPONDERAM A MAIS DE UM ITEM.

Arguidos sobre o interesse, por parte das empresas, na criação de um órgão específico fora da empresa, para treinar seus operários, seis indústrias de confecções manifestaram-se contrários à medida.

Ainda nesta parte da pesquisa, procura-se verificar o número de tarefas em que cada operador estava sendo treinado dentro da empresa. Observou-se que quatro das indústrias de confecções, treinam seus operários em uma única tarefa. (QUADRO XXII)

### QUADRO XXII

#### RN: INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES TREINAMENTO DAS TAREFAS

UM OPERADOR É TREINADO	E M P R E S A			TOTAL
	Grande	Média	Pequena	
NUMA SÓ TAREFA	1	3	—	4
EM TRÊS TAREFAS	—	—	1	1
MAIS DE TRÊS TAREFAS	—	1	1	2

Como se pode observar no quadro XXII, a grande e algumas das médias indústrias só treinam seus operários numa única tarefa. Entretanto, seria recomendável que um operador pudesse dominar pelo menos duas tarefas, as quais seriam relacionadas entre si, isto é, poderiam ser treinados nas seguintes tarefas:

- costurar colarinho e punhos;
- pregar mangas e fechar lados;
- abrir casa e pregar botões;
- pregar e fechar colarinho; etc.

todas elas com bom nível de eficiência.

Esta medida pode garantir, em qualquer época, não um operário auxiliar, mas sim, um operário capaz de substituir, numa eventualidade, qualquer outra tarefa relacionada com o seu trabalho. Por outro lado, os custos para tal medida não seriam elevados.

#### 2.5.3.2 — TREINAMENTO DOS SUPERVISORES

O treinamento dos supervisores não pode ser de maneira nenhuma relegado a um plano secundário.

Já foi o tempo em que um supervisor não passava de um simples guarda.

Atualmente, supervisores são “aqueles que têm autoridade de exercer juízo independente em contrato, recompensar, disciplinar, definir e tomar outras medidas semelhantes no interesse dos empregados (...). As tarefas mais frequentemente mencionadas incluem cuidados do equipamento e do estoque, distribuição do trabalho, manutenção dos padrões de quantidade e de qualidade na produção, obter material, prevenção de acidentes, recrutamento, treinar os membros da turma, fazer cumprir os regulamentos e disciplina de oficina, elevar e manter o moral, solucionar as reclamações, ajustar as transferências, avaliar os trabalhadores, conceder ajustes de salários e manter comunicação efetiva com os níveis mais altos da administração”. (40)

Observou-se, através da pesquisa às indústrias de confecções, que seus supervisores ou eram operários que se destacaram no seu trabalho ou admitidos através de testes para esta finalidade.

---

40) YODER, Dale; “Administração do Pessoal e Relação Industrial”; São Paulo; Editora Mestre Jou; 1969:472 — T.II.

É recomendável que as indústrias de confecções procurem, sempre que possível, administrar cursos adequados a um supervisor.

#### 2.5.4 — CONDIÇÕES DE TRABALHO

Em toda empresa, um fator relevante para um maior desempenho de seus operários é a condição de trabalho. Um ambiente alegre, com boa iluminação e ventilação, limpo e higienicamente bem tratado, proporciona maior satisfação ao trabalho.

Através do quadro XXIII, pode-se observar as condições gerais de trabalho das indústrias de confecções do Rio Grande do Norte.

### QUADRO XXIII

#### RN: INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

#### CONDIÇÕES DE TRABALHO

DISCRIMINAÇÃO	E M P R E S A									TOTAL
	GRANDE			MÉDIA			PEQUENA			
	I	II	III	I	II	III	I	II	III	
VENTILAÇÃO	—	1	—	1	1	2	—	2	—	7
ILUMINAÇÃO	—	1	—	1	3	—	1	1	—	7
LIMPEZA/HIGIENE	1	—	—	1	2	1	1	1	—	7
ESPAÇO	1	—	—	1	—	3	1	—	1	7

I = BOAS

II = RAZOÁVEIS

III = RUINS

Como todas as indústrias de confecções estão com planos de expansão, seria recomendável uma análise das atuais instalações de trabalho, para que não continuem com os mesmos erros.

## 2.5.5 — ASSISTÊNCIA AOS EMPREGADOS

Nesta parte da pesquisa, procurou-se verificar quais os tipos de assistência proporcionadas aos empregados da indústria de confecções do Rio Grande do Norte.

Observou-se que apenas uma das indústrias de médio porte nada proporciona aos seus operários. Por outro lado, as outras empresas dão pelo menos um tipo de assistência aos seus empregados. (QUADRO XXIV)

## QUADRO XXIV

RN: INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

ASSISTÊNCIA AOS EMPREGADOS

DISCRIMINAÇÃO	EMPRESA			TOTAL
	Grande	Média	Pequena	
MÉDICA	1	1	—	2
DENTÁRIA	1	2	1	4
AMBULATÓRIO	1	2	—	3
RESTAURANTE	—	1	—	1
CLUBE RECREATIVO	1	—	—	1
ESCOLA	1	—	—	1
ASSISTÊNCIA ALIMENTAR	1	—	—	1
VAREJO (vendas aos empregados)	1	1	1	3
TRANSPORTE	—	1	—	1

## 2.5.6 — PREVENÇÃO DE ACIDENTES

A prevenção contra acidentes só é adotada em três indústrias de confecções. As quatro empresas restantes nada fazem para a segurança de seus operários.

É importante um maior interesse, por parte dessas indústrias, em relação à segurança dos seus empregados, isto porque, “além de considerações de natureza humana, a

segurança no trabalho é um critério de boa administração industrial e dificilmente se encontrará uma indústria com índice elevado de produtividade, quando a segurança é relegada a um plano secundário". (41)

Observou-se nos dados levantados, que o número de acidentes, por ano, é bastante elevado em algumas indústrias. Nas médias indústrias, as percentagens variam de 3,1% a 22,2%, nas pequenas indústrias o número de acidentes ficam entorno de 10%, enquanto na grande indústria este número é insignificante em comparação as outras, ou seja, perto de 1%.

Na pesquisa não se verificou as empresas que possuem a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) organizada. No entanto, pode-se verificar que as indústrias de confecções do Rio Grande do Norte estão enquadradas na graduação de riscos, sob "risco médio". (42)

---

41) SCHOEP, Wolfgang & outros; "Manual da Administração da Produção"; Rio de Janeiro; F. G. V.; 1971:567.

42) ARIENZO, Walter T.; "Manual Prático de Segurança, Higiene e Medicina do Trabalho"; São Paulo; Edição Saraiva; 1973:13-n.

## 2.6 – ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

## 2.6 — ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Na atual dinâmica administrativa, o aspecto financeiro da empresa é fator importante na tomada de decisão.

Para os administradores, uma orientação dos vários processos de análises financeira, é, sem dúvida, um caminho seguro para se chegar aos objetivos da empresa. Entretanto, na pesquisa realizada a indústria de confecções do RN, observou-se um total desconhecimento, por parte de alguns dirigentes, na importante função da contabilidade financeira.

Verificou-se que a apresentação do balanço e contas de Lucros e Perdas são feitas, em todas as empresas pesquisadas, em tempo hábil. Por outro lado, apenas uma das indústrias de confecções tem a preocupação de apresentar a posição financeira da empresa. Embora por lei não seja obrigatória a inclusão deste item, tal iniciativa demonstra que seus dirigentes se preocupam em evidenciar o aspecto financeiro da empresa. Entretanto, análises bastante simples podem ser aplicadas com bons resultados, tais como:

— índice de capital fixo, que pode indicar a produtividade potencial da empresa e o grau de imobilização.

O índice é determinado através da razão entre o Capital Fixo e o Ativo Total.

$$\text{I.C.F.} = \frac{\text{CAPITAL FIXO}}{\text{ATIVO TOTAL}}$$

“Um índice baixo indica um alto grau de maleabilidade, ou seja, os investimentos se orientam por aqueles valores capazes de maior flexibilidade financeira e de maior lucratividade potencial”. (43)

— índices de liquidez, que podem indicar a capacidade da empresa de solver suas obrigações correntes (a curto prazo). Alguns desses índices são:

— índice de Liquidez Corrente

O índice é determinado através da razão entre o valor do ativo circulante (ou disponível mais realizável a curto prazo) e o passivo circulante (ou exigível a curto prazo).

$$\text{I.L.C.} = \frac{\text{ATIVO CIRCULANTE}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$$

Este índice deverá ser de pelo menos igual a 1. Sendo que os melhores índices variam de 2 a 3.

---

43) BECK, Amauri; “Diagnóstico do Setor Têxtil de Santa Catarina”; Florianópolis; UFSC; 1972: 175.

— índice de Liquidez a Sêco

O índice é determinado através da razão entre o valor do ativo corrente (sem estoque (ativo imediato)) e o passivo corrente (exibilidades correntes).

$$\text{I.L.S.} = \frac{\text{ATIVO CORRENTE}}{\text{PASSIVO CORRENTE}}$$

“Os autores norte-americanos, que denominaram este quociente de “acid test”, atribuem a esta análise uma significativa importância. De fato, pois se constitui em uma comparação que pode definir uma estrutura financeira sem maiores problemas de liquidez”. (44)

O índice igual a 1 pode ser considerado ótimo.

— índice de Liquidez Normal

O índice é determinado através da razão entre o ativo corrente (com estoque) e o passivo corrente.

$$\text{I.L.N.} = \frac{\text{ATIVO CORRENTE}}{\text{PASSIVO CORRENTE}}$$

“O quociente de liquidez normal é a mais importante de todas as mensurações que relacionam os componentes dos capitais circulantes com os capitais de terceiros. Incluindo as disponibilidades e todos os componentes do ativo realizável a curto prazo, permite verificar em que proporções será possível atender o passivo exigível a curto prazo”. (45)

O índice igual a 2 pode ser considerado ótimo.

— índice do patrimônio líquido

Este índice pode fornecer o lucro do patrimônio da empresa. Ele é expresso em porcentagem, sendo obtido através da razão entre o lucro líquido e o patrimônio líquido.

$$\text{I.P.L.} = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}} \times 100$$

Estas análises podem ser fornecidas através de dados registrados pelo contador.

Procurou-se verificar a execução da escrituração, observou-se que a grande e as médias indústrias a fazem na própria empresa. (QUADRO XXV)

44) STEINSTRASSER, Albino M.; “Estrutura e Análise de Balanço”; Porto Alegre; Livraria Sulina: 1971:374.

45) Idem; página: 374.



**QUADRO XXV**  
**RN: INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES**  
**EXECUÇÃO DA ESCRITURAÇÃO**

DISCRIMINAÇÃO	FREQUÊNCIA
CONTADOR	3
TÉCNICO EM CONTABILIDADE	2
ESCRITÓRIOS ESPECIALIZADOS CONTRATADOS	2
TOTAL	7

Uma vantagem da escrituração na própria empresa, é a facilidade de informações a todo momento, como também o seu controle por parte da administração.

Das indústrias que executam suas escriturações, observou-se que a maioria possui no departamento contábil uma estrutura muito bem montada, com emprego de modernas máquinas para este serviço.

Verificando a existência de contabilidade de custos, observou-se que todas as indústrias de grande e médio porte possuem esse meio de informação, embora não tenha sido possível verificar a eficiência de tal sistema empregado. Entretanto, é bom salientar, que a “Contabilidade de Custos constituem um poderoso instrumento nas mãos do administrador para o eficiente desempenho de suas funções”. (46)

As informações obtidas pela Contabilidade de Custos são relevantes e pretendem atingir três objetivos principais: “a determinação do lucro, o controle das operações e a tomada de decisões”. (47)

Para suprirem as necessidades financeiras das empresas, todas as indústrias de pequeno e médio porte estão procurando financiamento externo. (QUADRO XXVI)

“Evidentemente, uma das mais cruciais dificuldades das pequenas e médias empresas refere-se à área de assistência financeira, tendo em vista a insuficiência de capital próprio, obrigando-as a recorrerem a fontes de financiamento em condições antieconômicas”. (48)

46) LEONE, George S. C.; “Custos um enfoque administrativo”; Rio de Janeiro; F. G. V.; 1971:12

47) Idem; página: 14.

48) MODENISE, Rui L. & outro; “Pequenas e médias indústrias”; Relatório de Pesquisa n.º 17; Rio de Janeiro; IPEA/INPES; 1973:163.

**QUADRO XXVI**

RN: INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

## TIPO DE FINANCIAMENTO

DISCRIMINAÇÃO	E M P R E S A		TOTAL
	PEQUENA	MÉDIA	
CAPITAL DE GIRO	2	4	6
COMPRA DE EQUIPAMENTO	1	3	4
REFORMA DAS INSTALAÇÕES	1	1	2

Estas empresas poderiam obter uma boa orientação em sua política financeira, através de uma maior utilização de órgão como o NAE, que pode fornecer assistência técnica como também encaminhar pedidos de financiamento a entidades como o Banco do Brasil, BNDE, BDRN, BNB e Caixa Econômica Federal, que dispõem de grande número de fundos e linhas de créditos para qualquer empresa que pretenda sua ajuda.

## **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

## CONCLUSÕES

- I — A falta de utilização de modernas técnicas de administração de empresa é observada na maioria da indústria de confecções do Rio Grande do Norte.  
Como decorrência desta situação, os administradores estão perdendo uma eficaz ferramenta para a resolução dos problemas existentes.
- II — O Departamento ou Seção de Manutenção, necessário para uma boa produção, não vem merecendo adequada atenção na atual situação.
- III — O aumento da concorrência e a necessidade de saber em que condições são oferecidos seus produtos ao consumidor, evidencia a importância do controle de qualidade.
- IV — A necessidade de Engenheiros Industriais ou de Produção, na indústria de confecções, é vista como imprescindível para melhor desenvolvimento do setor.
- V — O assessoramento externo deverá suprir as deficiências das pequenas e médias empresas que não têm possibilidade de contratação de elementos especializados.
- VI — Falta aos Departamentos de Vendas, uma estrutura dinâmica para atender a demanda do mercado. Uma política agressiva se faz necessária para conquistar os mercados potenciais.
- VII — O constante estrangulamento na produção e a excessiva movimentação de materiais são frutos de um lay-out inadequado.
- VIII — O Departamento de Pessoal deve procurar a melhor maneira de recrutar e selecionar seus operários. Pela baixa percentagem de mão-de-obra qualificada, se faz necessário um melhor treinamento e um constante controle dos operários.

- IX — O Departamento de Materiais poderia merecer maiores estudos na sua política de compras e estoques.
- X — A racionalização da produção deve ser meta prioritária do Departamento de Produção pelos evidentes reflexos sobre a eficiência da empresa.
- XI — A quantidade de desperdícios no corte do tecido deve ser observada, devido seu alto custo.
- XII — Melhorar as condições de trabalho elevará, significativamente, a produção do setor.
- XIII — A segurança e assistência aos operários, em algumas empresas, não deve ser relegada a um plano secundário.
- XIV — As diversas alternativas para a obtenção de recursos financeiro, a isenção de impostos e as facilidades concedidas pelos incentivos fiscais devem ser analisadas.

## RECOMENDAÇÕES

- I — A criação de cursos para treinamento e desenvolvimento dos atuais administradores seria uma boa medida para que viessem adquirir conhecimentos complementares, indispensáveis a uma administração atualizada. Órgãos como o NAE estão apto a fornecer técnicos especializados para administrarem cursos na própria empresa.
- Recomenda-se, também, a contratação de pessoal de nível universitário com cursos de Administração e Organização de Empresa, para ocupar cargos executivos.
- II — O uso de manuais de organização, principalmente nas grandes e médias empresas, é de grande valor, visto que, servem como instrumentos de organização e de comunicação administrativa.
- III — Recomenda-se, para o Departamento ou Seção de Manutenção, uma maior autonomia nos seus planejamentos. Sua atuação deve ficar bem delineada para que não haja prejuízos nos seus serviços.
- Para as empresas de grande e médio porte, a contratação de engenheiros mecânicos seria ideal para chefiar os serviços de manutenção.
- IV — A insuficiência de mecânicos especializados pode ser resolvida com estágios no SENAI ou nas próprias fábricas ou representantes das máquinas e equipamentos.
- V — Sugere-se uma maior autonomia para o Departamento ou Seção de controle de qualidade.

- VI — O controle estatístico de qualidade nas diversas fases de produção é recomendável.
- VII — A “moda”, que provoca uma constante renovação de padrões e modelos, deve determinar uma intensa e constante pesquisa de mercado.
- VIII — É recomendável que a promoção e a propaganda atuem com maior agressividade, pois, hoje em dia o sucesso do lançamento de um produto novo depende, basicamente, destas duas fontes de apoio às vendas.
- IX — Recomenda-se, para a maioria das indústrias do setor de confecções, procurar fazer programação para a produção, mão-de-obra e maquinaria.
- X — Sugere-se um maior entrosamento da indústria de confecções com o NAE para melhor orientação na obtenção de recursos financeiros.

**A N E X O**



A N E X O I  
QUESTIONÁRIOS

ASSUNTO: DIAGNÓSTICO DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES DO RIO GRANDE DO NORTE

FINALIDADE: TESE DE MESTRADO

AUTOR: IERIS RAMALHO CORTÉS

1 — DADOS PRELIMINARES

1.1 — TIPO DE INDÚSTRIA

- CONFECÇÕES MASCULINAS
- CONFECÇÕES FEMININAS
- AMBAS

1.2 — QUAL A CONSTITUIÇÃO JURÍDICA DA EMPRESA?

- SOCIEDADE ANÔNIMA DE CAPITAL ABERTO
- SOCIEDADE ANÔNIMA DE CAPITAL FECHADO
- SOCIEDADE POR COTA DE RESPONSABILIDADE LIMITADA
- FIRMA INDIVIDUAL
- SOCIEDADE EM NOME COLETIVO
- SOCIEDADE DE CAPITAL E INDÚSTRIA
- COOPERATIVA
- OUTROS .....

1.3 — IDADE DA INDÚSTRIA

- MENOS DE 2 ANOS
- DE 2 A 5 ANOS
- DE 6 A 10 ANOS
- DE 11 A 15 ANOS
- DE 16 A 20 ANOS
- MAIS DE 20 ANOS

1.4 — NÚMERO TOTAL DE EMPREGADOS

NA IMPLANTAÇÃO ..... (ANO .....)  
 NOS DOIS ÚLTIMOS ANOS ..... (1971) ..... (1972)  
 ATUAL .....

1.5 — QUAIS AS CONDIÇÕES DO IMÓVEL?

- PRÓPRIO
- ALUGADO

1.6 — A EMPRESA ESTÁ LOCALIZADA NESTE LOCAL DEVIDO:

- DISPONIBILIDADE DE MÃO DE OBRA
- FACILIDADE DE AQUISIÇÃO DE EDIFÍCIO OU TERRENO
- ORIGEM DO FUNDADOR
- FACILIDADE DE TRANSPORTE
- LOCALIZAÇÃO DO MERCADO FORNECEDOR

- LOCALIZAÇÃO DO MERCADO CONSUMIDOR
- FACILIDADE DE RECURSOS EXTERNOS P/SUA IMPLANTAÇÃO
- SER O RIO GRANDE DO NORTE UM NÚCLEO DE INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES
- OUTROS; QUAIS? .....

1.7 — ACHARIA CONVENIENTE UMA MUDANÇA DE LOCAL?

- SIM
- NÃO

1.8 — QUAIS AS RAZÕES?

- EXEQUIBILIDADE DO TERRENO OU EDIFÍCIO
- FALTA DE COMODIDADE OU SEGURANÇA NO ATUAL PRÉDIO
- ALUGUEL EXCESSIVO
- OUTRO(S); QUAL(IS)? .....

1.9 — ANTES DE ENTRAR NO RAMO DE CONFECÇÕES POSSUIA OUTRA ATIVIDADE INDUSTRIAL OU COMERCIAL

- SIM
- NÃO

1.10 — QUAL(IS) O(S) MOTIVO(S) QUE LEVOU(VARAM) A ESCOLHER O RAMO DE CONFECÇÕES?

- LUCRO SEGURO
- RIQUEZA DE MÃO DE OBRA ESPECIALIZADA NA REGIÃO
- TENDÊNCIA PARA ESSE RAMO DE INDÚSTRIA
- ENCORAJADO PELOS BONS RESULTADOS OBTIDOS NO RAMO DE CONFECÇÕES NO RIO GRANDE DO NORTE
- OUTRO(S); QUAL(IS)? .....

1.11 — COMO SURTIU A EMPRESA E SE DESENVOLVEU ATÉ O ESTADO ATUAL?

- SURTIU DO ARTESANATO E POSTERIORMENTE AMPLIADA UTILIZANDO RETENÇÃO DE LUCROS
- IDEM AMPLIOU COM AJUDA DE RECURSOS EXTERNOS (EMPRÉSTIMOS)
- SURTIU JÁ COMO INDÚSTRIA FABRIL E AMPLIOU COM RECURSOS PRÓPRIOS
- IDEM E AMPLIOU COM AJUDA FINANCEIRA EXTERNA
- FOI IMPLANTADA JÁ NOS MOLDES ATUAIS
- SURTIU COMO ARTESANATO OU INDÚSTRIA E FOI RADICALMENTE MODIFICADA

1.12 — OS RECURSOS PARA ALCANÇAR OS RESULTADOS REFERENTES AO ITEM ANTERIOR PROVIERAM:

- ÓRGÃO FINANCIADOR, QUAL? .....
  - 1 — NA IMPLANTAÇÃO ( )
  - 2 — NA REFORMA OU AMPLIAÇÃO ( )
- VENDAS DE AÇÕES
  - 1 — NA IMPLANTAÇÃO ( )
  - 2 — NA REFORMA OU AMPLIAÇÃO ( )

- ( ) DISTRIBUIÇÃO DE BONUS  
 1 — NA IMPLANTAÇÃO ( )  
 2 — NA REFORMA OU AMPLIAÇÃO ( )
- ( ) RETENÇÃO DE LUCROS  
 1 — NA IMPLANTAÇÃO ( )  
 2 — NA REFORMA OU AMPLIAÇÃO ( )

1.13 — SUA EMPRESA TEM ALGUM PLANO DE EXPANSÃO?

- ( ) SIM  
 ( ) NÃO (passe para 1.17)

1.14 — EM QUE FASE ESTÁ O PLANO DE EXPANSÃO?

- ( ) EM COGITAÇÃO  
 ( ) EM ESTUDO  
 ( ) EM IMPLANTAÇÃO

1.15 — SE TEM PLANOS DE EXPANSÃO O QUE JUSTIFICA O PLANO DE EXPANDIR?

- ( ) EXIGENCIA DO MERCADO CONSUMIDOR  
 ( ) LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS  
 ( ) BARATEAMENTO DOS CUSTOS DE PRODUÇÃO  
 ( ) ELIMINAÇÃO DA OCIOSIDADE  
 ( ) OUTRO(S); QUAL(IS)? .....

1.16 — COMO PRETENDE REALIZAR O PLANO DE EXPANSÃO?

- ( ) RECURSO PRÓPRIO DA EMPRESA .....%
- ( ) EMPRÉSTIMO .....%
- ( ) RECURSO MEDIANTE AMPLIAÇÃO DA SOCIEDADE .....%
- ( ) RECURSOS ORIUNDOS DE INCENTIVOS FISCAIS .....%
- ( ) OUTRO(S); QUAL(IS)? .....

1.17 — SE NÃO EXISTE PLANOS DE EXPANSÃO, JUSTIFIQUE O MOTIVO:

- ( ) OS ATUAIS RENDIMENTOS SÃO SUFICIENTES  
 ( ) O MERCADO CONSUMIDOR NÃO PERMITE  
 ( ) É DIFÍCIL OBTER FINANCIAMENTO  
 ( ) OUTRO(S); QUAL(IS)? .....
- ( ) NÃO SABEMOS COMO PROCEDER

## 2 — DADOS PESSOAIS

2.1 — QUAL A POSIÇÃO FUNCIONAL QUE VOCE OCUPA ATUALMENTE DENTRO DA EMPRESA?

- ( ) ALTA ADMINISTRAÇÃO  
 ( ) CHEFIA INTERMEDIÁRIA  
 ( ) GERÊNCIA OU SUPERVISÃO  
 ( ) OUTRO; QUAL? .....

## 2.2 — QUE POSIÇÃO JÁ OCUPOU DENTRO DA EMPRESA ATÉ AGORA?

OPERAÇÕES ..... ANOS  
 CHEFIA DE OPERAÇÕES ..... ANOS  
 CHEFIA INTERMEDIÁRIA ..... ANOS  
 ALTA ADMINISTRAÇÃO ..... ANOS  
 TOTAL ..... ANOS NA EM-  
 PRESA.

## 2.3 — ASSINALE SUA FAIXA DE IDADE:

- MENOS DE 20 ANOS  
 DE 20 A 24 ANOS  
 DE 25 A 29 ANOS  
 DE 30 A 34 ANOS  
 DE 35 A 39 ANOS  
 DE 40 A 44 ANOS  
 DE 45 A 50 ANOS  
 MAIS DE 50 ANOS

## 2.4 — FEZ ALGUM CURSO FINANCIADO PELA EMPRESA?

- NÃO  
 TÉCNICO  
 ADMINISTRATIVO

## 2.5 — ONDE REALIZOU O CURSO?

- NO BRASIL  
 NO EXTERIOR, PAÍS .....

## 2.6 — QUAL SEU NÍVEL DE INSTRUÇÃO?

- PRIMÁRIO  
 SECUNDÁRIO — 1.º CICLO  
 SECUNDÁRIO — 2.º CICLO  
 SUPERIOR — CURSO(S) .....  
 (ENGENHARIA, ECONOMIA,  
 DIREITO, ETC)  
 PÓS-GRADUAÇÃO — CURSO(S) .....  
 (MECÂNICA, INDUSTRIAL,  
 PRODUÇÃO, ETC)  
 OUTRO(S) — CURSO(S) .....  
 (TÉCNICO, ADMINISTRATIVO, ETC)  
 1 — NO BRASIL ( )  
 2 — NO EXTERIOR ( )

## 3 — ADMINISTRAÇÃO GERAL

## 3.1 — A EMPRESA POSSUI ORGANOGRAMA?

- SIM  
 NÃO

## 3.2 — O ORGANOGRAMA É ATUALIZADO?

- SIM  
 NÃO

- 3.3 — UTILIZAM MANUAIS (TÉCNICOS, NORMAS, DESCRIÇÃO DE CARGOS ETC;)?
- ( ) SIM  
( ) NÃO
- 3.4 — A EMPRESA TEM ALGUM DEPARTAMENTO AUTÔNOMO QUE ASSESSORA OUTROS DEPARTAMENTOS OU SEÇÕES?
- ( ) SIM  
( ) NÃO
- 3.5 — HÁ INTERESSE DA EMPRESA EM CONSEGUIR AUXÍLIO TÉCNICO OU ADMINISTRATIVO FORA DA MESMA?
- ( ) SIM  
( ) NÃO (passe para 3.7)
- 3.6 — HAVENDO ESSE INTERESSE DE ASSESSORAMENTO, EM QUE SETORES SERIAM UTILIZADOS?
- (A) ( ) ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO  
( ) PLANEJAMENTO E CONTROLE
- (B) ( ) MERCADO  
( ) VENDAS  
( ) CONTROLE DE ESTOQUES  
( ) PLANEJAMENTO DE COMPRAS  
( ) ARMAZENAMENTO
- (C) ( ) DEPARTAMENTO DE PRODUÇÃO  
( ) ESTRUTURA  
( ) ESTUDOS DE TEMPOS E MOVIMENTOS  
( ) LAY-OUT  
( ) PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO  
( ) CONTROLE DE QUALIDADE  
( ) MANUTENÇÃO  
( ) AMBIENTE E SEGURANÇA
- (D) ( ) PESSOAL  
( ) TREINAMENTO DE PESSOAL ADMINISTRATIVO E TÉCNICO  
( ) ADMINISTRAÇÃO SALARIAL
- (E) ( ) FINANÇAS  
( ) GERÊNCIA FINANCEIRA  
( ) SISTEMA DE CUSTOS
- 3.7 — EXISTE DENTRO DA EMPRESA UM DEPARTAMENTO DE MANUTENÇÃO?
- ( ) SIM  
( ) NÃO (passe para 3.9)
- 3.8 — O SERVIÇO DE MANUTENÇÃO (DEPARTAMENTO OU SEÇÃO) É SUBORDINADO AO:
- ( ) DEPARTAMENTO OU CHEFE DA PRODUÇÃO  
( ) DEPARTAMENTO OU CHEFE DE VENDAS  
( ) DEPARTAMENTO OU CHEFE DE CONTROLE DE QUALIDADE  
( ) É AUTÔNOMO  
( ) OUTRO DEPARTAMENTO, QUAL? .....

- 3.9 — EXISTE DENTRO DA EMPRESA UM DEPARTAMENTO OU SEÇÃO QUE ESTUDA:
- TEMPOS, MOVIMENTOS E ESTUDOS DE MÉTODOS
  - LAY-OUT E MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS
  - PRODUTO E FABRICAÇÃO
  - AMBIENTE E SEGURANÇA
  - OUTRO(S); QUAL(IS)? .....
- 3.10 — HÁ UM DEPARTAMENTO QUE SE ENCARREGA SÓ DA PRODUÇÃO?
- SIM
  - NÃO
- 3.11 — QUAIS OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS DENTRO DA EMPRESA?
- QUADRO DE AVISO
  - TELEFONES INTERNOS
  - INTERCOMUNICADOR
  - CIRCULARES
  - RELATÓRIOS
  - FORMULÁRIOS PRÓPRIOS
  - PUBLICAÇÕES INTERNAS
  - REUNIÕES EXPORÁDICAS
  - REUNIÕES PERIÓDICAS
  - CONTATOS INDIVIDUAIS
  - OUTRO(S); QUAL(IS);? .....
- 3.12 — QUAIS OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO EXTERNA DA EMPRESA?
- TELEFONES
  - TELEX
  - CORREIO
  - TELÉGRAFO
  - MICRO-ONDAS
  - RÁDIO PRÓPRIO
  - OUTRO(S); QUAL(IS)? .....
- 3.13 — A EMPRESA TEM-SE SUBMETIDO A ESTUDOS PARA RACIONALIZAR A PRODUÇÃO
- CONTINUAMENTE
  - PERIODICAMENTE
  - ESPORADICAMENTE
  - APENAS UMA VEZ
  - NENHUMA VEZ
- 3.14 — QUEM TOMA AS DECISÕES FINAIS DOS ASSUNTOS ABAIXO RELACIONADOS?
- A — DEMISSÃO DE UM OPERÁRIO .....
  - B — PREÇO DO PRODUTO ACABADO .....
  - C — SALÁRIO DOS SUPERVISORES .....
  - D — MEIOS A EMPREGAR NA PRODUÇÃO .....
  - E — AUMENTO OU DIMINUIÇÃO DA PRODUÇÃO .....
  - F — LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS .....
- 3.15 — O PESSOAL ADMINISTRATIVO É INCENTIVADO A FAZER CURSOS DE TREINAMENTOS? (DENTRO OU FORA DA EMPRESA)
- SIM
  - NÃO

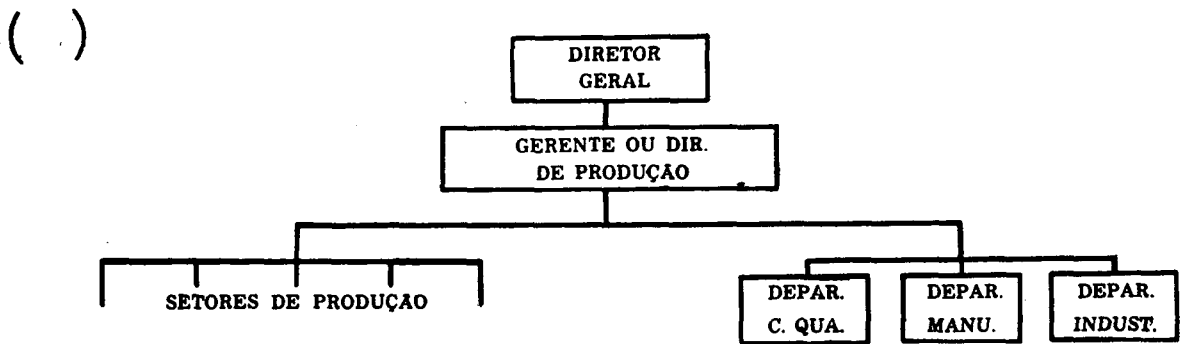
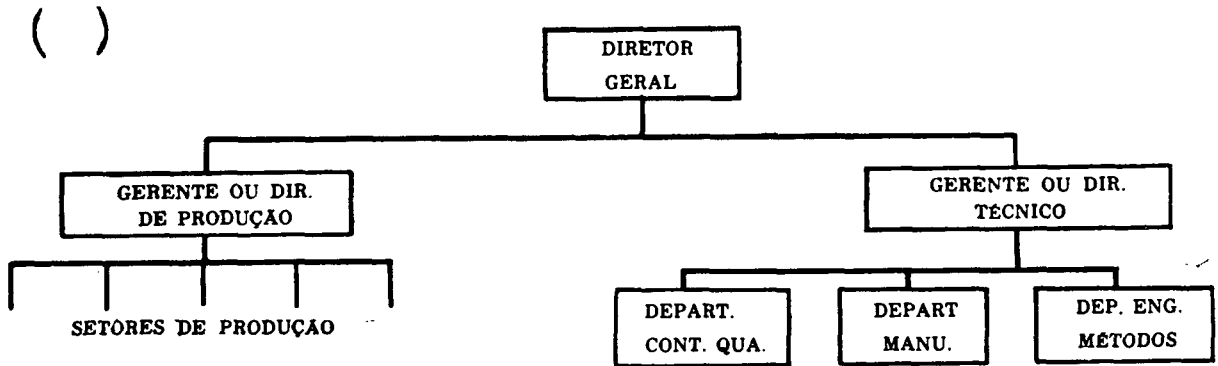
3.16 — A EMPRESA UTILIZA, PARA UMA PARTICIPAÇÃO MAIS DIRETA DOS SUPERVISORES E OPERADORES:

- REUNIÕES COM PARTICIPAÇÃO DOS SUPERVISORES E OPERADORES
- RELATÓRIOS PERIÓDICOS ELABORADOS PELOS SUPERVISORES E OPERADORES
- CAIXA DE SUGESTÕES
- OUTRO(S); QUAL(IS)? .....

3.17 — A EMPRESA FORNECE COMO ESTÍMULO AOS CHEFES DE PRODUÇÃO:

- PROMOÇÃO
- CONFERÊNCIAS
- TREINAMENTOS
- ESTÁGIOS
- RODÍZIOS
- NADA É FEITO

3.18 — COMO FUNCIONA APROXIMADAMENTE SUA EMPRESA?



OUTRO; QUAL?

4 — ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

4.1 — A EMPRESA REALIZA PESQUISA DE MERCADO?

- SIM
- NÃO (passe para 4.6)

## 4.2 — O RESPONSÁVEL DIRETO PELA PESQUISA DE MERCADO É:

- A DIREÇÃO DA EMPRESA
- GERENTE DE VENDAS
- O DEPARTAMENTO DE MARKETING
- OUTRO; QUAL? .....

## 4.3 — ESTA PESQUISA É FEITA ATRAVÉS:

- DE EMPRESAS ESPECIALIZADAS
- DOS PRÓPRIOS VENDEDORES DA EMPRESA
- DOS PRÓPRIOS REPRESENTANTES DA EMPRESA
- DO DEPARTAMENTO DE PROMOÇÃO DE VENDAS
- OUTRO(S); QUAL(IS)? .....

## 4.4 — QUE MÉTODOS DE PESQUISA FORAM MAIS EMPREGADOS?

- QUESTIONÁRIOS
- ENTREVISTAS
- ANÁLISE DE PEDIDOS EM CARTEIRA
- OUTRO(S); QUAL(IS)? .....

## 4.5 — ESTA PESQUISA É:

- PERIÓDICA
- ESPORÁDICA

## 4.6 — O MERCADO É:

- ALTAMENTE COMPETITIVO
- COMPETIÇÃO NORMAL
- NÃO HÁ COMPETIÇÃO (A COMPETIÇÃO NÃO TRAZ PROBLEMAS)

## 4.7 — QUAIS OS FATORES CONSIDERADOS ESTRATÉGICOS NA COLOCAÇÃO DOS PRODUTOS, LEVANDO EM CONTA A CONCORRÊNCIA ?

- A QUALIDADE DO PRODUTO
- O CONHECIMENTO DA MARCA
- O PREÇO DE VENDA INFERIOR AO DOS CONCORRENTES
- A RAPIDEZ NA ENTREGA E O BOM ATENDIMENTO
- A PUBLICIDADE
- A EMBALAGEM
- OUTRO(S); QUAL(IS) ? .....

## 4.8 — QUAL(IS) O(S) SISTEMA(S) UTILIZADO(S) NA DISTRIBUIÇÃO DOS SEUS PRODUTOS, DESDE A PRODUÇÃO ATÉ O CONSUMO FINAL ?

- % (FABRICANTE) — (VENDEDOR) — (ATACADISTA) — (VAREJISTA) — (CONSUMIDOR).
- % (FABRICANTE) — (REPRESENTANTE) — (VAREJISTA) — (CONSUMIDOR).
- % (FABRICANTE) — (ATACADISTA) — (VAREJISTA) — (CONSUMIDOR).
- % (FABRICANTE) — (CONSUMIDOR).



## 4.9 — O PLANEJAMENTO DE VENDAS É FEITO EM FUNÇÃO:

- DOS PEDIDOS
- DO VOLUME DE VENDAS DO ANO ANTERIOR
- DE UMA PREVISÃO DE VENDAS VINDA DE UM ESTUDO DE MERCADO
- NÃO HÁ PLANEJAMENTO

## 4.10 — UM PEDIDO FEITO PELO CLIENTE, LEVA EM CARTEIRA UM TEMPO MÉDIO DE:

- PRONTA ENTREGA
- 30 DIAS
- 45 DIAS
- 60 DIAS
- 90 DIAS
- 120 DIAS

## 4.11 — NO CONJUNTO, COMO TEM EVOLUÍDO O VOLUME DE PEDIDOS NOS ÚLTIMOS SEIS (6) MESES ?

- VEM AUMENTANDO .....% AO MÊS  
 TEM PERMANECIDO CONSTANTE ( )  
 VEM DIMINUINDO .....% AO MÊS

## 4.12 — A ANÁLISE DAS VENDAS É FEITA UTILIZANDO:

- OBSERVAÇÃO PESSOAL BASEADOS NOS PEDIDOS DE VENDAS
- RELATÓRIO DOS REPRESENTANTES OU VENDEDORES
- NÃO É FEITA A ANÁLISE

## 4.13 — A EMPRESA UTILIZA RECURSO PUBLICITÁRIO PARA AS VENDAS ?

- SIM
- NÃO (passe para 4.16)

## 4.14 — A PUBLICIDADE É FEITA:

- DIRETAMENTE PELA EMPRESA
- VIA AGENCIA DE PUBLICIDADES

## 4.15 — QUAIS OS VEÍCULOS DE PROMOÇÃO DE VENDAS MAIS UTILIZADOS ?

- RÁDIO
- TV
- ANÚNCIOS
- REVISTAS COMUNS
- REVISTAS ESPECIALIZADAS
- EXPOSIÇÕES
- VISITAS PÚBLICAS
- MOSTRUÁRIOS
- CARTAZES
- OUTROS .....

## 4.16 — HÁ ESTUDOS DE PADRÕES DE ROUPAS PREFERIDAS PELOS CONSUMIDORES ?

- SIM
- NÃO

- 4.17 — A POLÍTICA DE PREÇOS É:  
 EM FUNÇÃO DO MERCADO (ÚNICO PREÇO PARA TODO TERRITÓRIO NACIONAL)  
 EM FUNÇÃO DA ZONA DE VENDAS  
 EM FUNÇÃO DO CRÉDITO DO CLIENTE
- 4.18 — COM QUE FREQUÊNCIA A EMPRESA REAJUSTA O PREÇO DOS PRODUTOS ?  
 DE ..... EM ..... MESES
- 4.19 — ACHA QUE A EMBALAGEM É FATOR IMPORTANTE NAS VENDAS ?  
 SIM  
 NÃO
- 4.20 — AS EMBALAGENS ATUAIS FORAS PROJETADAS COM OBJETIVO DE INFLUIR NAS VENDAS ?  
 SIM  
 NÃO
- 4.21 — QUAL O DESTINO DOS PRODUTOS DA EMPRESA ? (EM 1972)
- PAÍS .....%, VENDAS Cr\$ ..... BRUTO ANUAL (FATURAMENTO)  
 EXTERIOR .....%, VENDAS Cr\$ ..... BRUTO ANUAL (FATURAMENTO)

## EXTERIOR

PAÍS	% DE VENDAS NO EXTERIOR
1. ....	
2. ....	
3. ....	
4. ....	
5. ....	

## BRASIL

ESTADOS	% DE VENDAS NO BRASIL
RS	
SC	
PR	
SP	
RJ	
GB	
ES	
MG	
GO	
MT	
BA	
SE	
AL	
PE	
PB	
RN	
CE	
PI	
MA	
PA	
AM	
<b>TERRITÓRIOS</b>	



## 4.23 — QUAIS OS PROBLEMAS ENCONTRADOS NA EXPORTAÇÃO?

- COMPETIÇÃO DO MERCADO EXTERIOR
- FALTA DE MERCADO
- DIFICULDADE DE PROMOÇÃO (PROPAGANDA) NO EXTERIOR
- FALTA DE UM ESCRITÓRIO DE EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO
- NÃO HÁ PROBLEMAS
- OUTRO(S); QUAL(IS)? .....

## 4.24 — QUAL O FATURAMENTO DE VENDAS EM:

- 1970 Cr\$.....
- 1971 Cr\$.....
- 1972 Cr\$.....

## 5 — ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

## 5.1 — A PRODUÇÃO É PLANEJADA:

- EM TORNO DE 1 ANO
- EM TORNO DE SEIS (6) MESES
- EM TORNO DE 2 a 3 MESES
- TRABALHA SOB ENCOMENDA
- NADA É FEITO

## 5.2 — COM QUE BASE É FEITA A PREVISÃO DA PRODUÇÃO?

- NOS PEDIDOS (OU ENCOMENDAS) RECEBIDAS
- NAS PREVISÕES DE VENDAS
- NOS NÍVEIS DE ESTOQUES DOS PRODUTOS ACABADOS
- OUTRO(S); QUAL(IS)? .....

## 4.3 — EXISTEM ATUALMENTE, TÉCNICOS ESTUDANDO MÉTODOS E TEMPOS DE TRABALHO, VISANDO O AUMENTO DE PRODUÇÃO?

- SIM
- NÃO

## 5.4 — ESSE AUMENTO DE PRODUÇÃO É BASEADO:

- NO ESTUDO DE MERCADO
- NA DIMINUIÇÃO DA OCIOSIDADE
- NA CAPACIDADE DAS MÁQUINAS
- NA EXPANSÃO DA FÁBRICA COM A COMPRA DE NOVAS MÁQUINAS
- OUTRO(S); QUAL(IS)? .....

## 5.5 — HÁ ESTUDOS PRÉVIOS E CONTROLE QUANDO NO CORTE DE UM NOVO MODELO?

- SIM
- NÃO

## 5.6 — QUAL A PERCENTAGEM (MÉDIA) DE DESPERDÍCIO NUM CORTE?

- MENOS DE 2%
- DE 2 A 4%
- DE 5 A 7%
- DE 8 A 10%
- MAIS DE 10%
- NADA É FEITO PARA SABER

## 5.7 — EXISTE PADRONIZAÇÃO

	SIM	NÃO	PRETENDE MELHORAR
A) NA MAQUINARIA (se usa um só tipo de marca)	( )	( )	( )
B) NAS EMBALAGENS	( )	( )	( )
C) NOS MATERIAIS UTILIZADOS	( )	( )	( )
D) NA NOMENCLATURA	( )	( )	( )
E) NOS TIPOS FABRICADOS (espécies)	( )	( )	( )

## 5.8 — A DISPOSIÇÃO (LAY-OUT) ATUAL DAS SEÇÕES, MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS RESULTOU DE ALGUM ESTUDO FEITO COM ANTECEDÊNCIA?

- ( ) SIM  
( ) NÃO

## 5.9 — ACHARIA QUE COM UMA NOVA MODIFICAÇÃO DESSA DISPOSIÇÃO MELHORARIA AS CONDIÇÕES DE TRABALHO?

- ( ) SIM  
( ) NÃO

## 5.10 — A EMPRESA FAZ CÁLCULO DA QUANTIDADE ECONÔMICA A SER FABRICADA PELOS MENORES CUSTOS?

- ( ) SIM  
( ) NÃO

## 5.11 — QUANTOS OPERADORES SÃO SUPERVISIONADOS POR CADA SUPERVISOR?

- ( ) MENOS DE 10 OPERADORES  
( ) DE 10 A 15  
( ) DE 16 A 20  
( ) DE 21 A 25  
( ) DE 26 A 30  
( ) DE 31 A 35  
( ) DE 36 A 40  
( ) DE 41 A 45  
( ) DE 46 A 50  
( ) MAIS DE 50 OPERADORES

## 5.12 — FOI FEITO ALGUM ESTUDO PARA SE CHEGAR AOS DADOS DA PERGUNTA ANTERIOR?

- ( ) SIM  
( ) NÃO

## 5.13 — OS SUPERVISORES E INSTRUTORES SÃO TREINADOS SOBRE O PROCEDIMENTO DE TEMPOS E MOVIMENTOS?

- ( ) SIM  
( ) NÃO

5.14 — EXISTE PROGRAMAÇÃO PARA:

- MÃO DE OBRA
- A MAQUINARIA
- A PRODUÇÃO
- NADA É FEITO

5.15 — QUAL O PONTO DE ESTRANGULAMENTO DA PRODUÇÃO?

.....

5.16 — COMO É FEITO O PROCESSO PRODUTIVO DE SUA EMPRESA?

- (PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO) — (INSPEÇÃO DA MATÉRIA PRIMA) — (CORTE) — (SEPARAÇÃO) — (PREPARAÇÃO DAS PEÇAS) — (DISTRIBUIÇÃO) — (MONTAGEM PRELIMINAR) — (MONTAGEM FINAL) — (ACABAMENTO) — (INSPEÇÃO) — (EMBALAGEM).
- (PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO) — (CORTE) — (SEPARAÇÃO) — (DISTRIBUIÇÃO) — (PREPARAÇÃO DAS PEÇAS) — (MONTAGEM PRELIMINAR) — (MONTAGEM FINAL) — (ACABAMENTO) — (INSPEÇÃO) — (EMBALAGEM).
- (PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO) — (CORTE) — (SEPARAÇÃO) — (PREPARAÇÃO DAS PEÇAS) — (DISTRIBUIÇÃO) — (MONTAGEM PRELIMINAR) — (MONTAGEM FINAL) — (ACABAMENTO) — (INSPEÇÃO) — (EMBALAGEM).
- OUTRO, INDICAR POR FAVOR:

5.17 — EXISTE ALGUM MEIO PELO QUAL O DIRETOR DE PRODUÇÃO CONHECE O GRAU DE DESEMPENHO DE SEUS OPERADORES?

- SIM
- NÃO (passe para 5.19)

5.18 — ESSE DESEMPENHO É CONHECIDO ATRAVÉS DE:

- RELATÓRIOS DO SUPERVISOR
- FICHAS INDIVIDUAIS MARCADAS PELOS SUPERVISORES
- REUNIÕES PERIÓDICAS COM OS SUPERVISORES
- OUTRO(S); QUAL(IS)? .....

5.19 — A EMPRESA POSSUI CONTROLE DE QUALIDADE?

- SIM
- NÃO (passe para 5.22)

5.20 — O CONTROLE É FEITO POR:

- 100%
- AMOSTRAGEM SEM CÁLCULO
- AMOSTRAGEM CALCULADA ESTATÍSTICAMENTE

5.21 — ESSE CONTROLE DE QUALIDADE É FEITO:

- NO FINAL DO PROCESSO PRODUTIVO
- NO DECORRER DO PROCESSO PRODUTIVO E NO FINAL DO MESMO
- OUTRO(S); QUAL(IS)? .....

5.22 — A MANUTENÇÃO DAS MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS É FEITA:

- ( ) PELOS PRÓPRIOS OPERADORES  
 ( ) PELOS SUPERVISORES  
 ( ) PELO MECÂNICO ESPECIALIZADO  
 ( ) OUTRO(S); QUAL(IS)? .....

5.23 — QUAIS AS OFICINAS E SEÇÕES DE APOIO QUE A EMPRESA POSSUI E COMO ESTÃO EQUIPADAS?

	BEM EQUI.	RAZOA. EQUI.	MAL EQUI.	NÃO TEM
A) OFICINA MECÂNICA	( )	( )	( )	( )
B) OFICINA ELÉTRICA	( )	( )	( )	( )
C) CARPINTARIA	( )	( )	( )	( )
D) CALDEIRAS	( )	( )	( )	( )
E) BOMBAS	( )	( )	( )	( )
F) GERADORES	( )	( )	( )	( )

5.24 — QUAL O TEMPO DISPENSADO NA MANUTENÇÃO DAS MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS?

- ( ) TODOS OS DIAS  
 ( ) UMA VEZ POR SEMANA  
 ( ) DUAS VEZES POR SEMANA  
 ( ) SÓ QUANDO SE QUEBRA  
 ( ) SÓ QUANDO SOLICITADO PELO OPERADOR  
 ( ) OUTRO(S); QUAL(IS)? .....

5.25 — QUAL O PRINCIPAL PROBLEMA ENCONTRADO NA MANUTENÇÃO?

.....

2.26 — PRETENDE MODIFICAR O SISTEMA ATUAL

- ( ) SIM  
 ( ) NÃO

5.27 — O TRANSPORTE INTERNO DOS MATERIAIS ENTRE OS PROCESSOS PRODUTIVOS SÃO :

- ( ) MANUAIS  
 ( ) MECÂNICOS  
 ( ) MANUAIS E MECÂNICOS

5.28 — QUAL A QUANTIDADE MÉDIA MENSAL (em metros) DE TECIDOS UTILIZADOS NA PRODUÇÃO?

\_\_\_\_\_M2

5.29 — QUAL A PRODUÇÃO ATUAL DA EMPRESA?

\_\_\_\_\_ CAMISAS/DIA  
 \_\_\_\_\_ CALÇAS/DIA  
 \_\_\_\_\_ CONJUNTO/DIA  
 \_\_\_\_\_ SAIA/DIA  
 \_\_\_\_\_ (outra, indicar) \_\_\_\_\_/DIA

5.30 — QUAL A PROCEDÊNCIA DAS MÁQUINAS DE COSTURA?

- ( ) \_\_\_\_\_% DO PAÍS  
 ( ) \_\_\_\_\_% DO EXTERIOR  
 ( ) \_\_\_\_\_% FABRICAÇÃO PRÓPRIA

5.31 — QUAL A IDADE DAS MÁQUINAS?

- ( ) MENOS DE 2 ANOS — \_\_\_\_\_%  
 ( ) DE 2 a 5 ANOS — \_\_\_\_\_%  
 ( ) DE 6 A 9 ANOS — \_\_\_\_\_%  
 ( ) DE 10 A 13 ANOS — \_\_\_\_\_%  
 ( ) MAIS DE 13 ANOS — \_\_\_\_\_%

5.32 — EXISTE ALGUM DEPARTAMENTO, SEÇÃO OU SETOR ENCARREGADO DA PREVENÇÃO DE ACIDENTES?

- ( ) SIM  
 ( ) NÃO

5.33 — QUAL O NÚMERO DE ACIDENTES POR ANO?

\_\_\_\_\_ ACIDENTES

5.34 — ASSISTÊNCIA FORNECIDAS AOS EMPREGADOS:

- ( ) MÉDICA  
 ( ) DENTÁRIA  
 ( ) AMBULATÓRIO  
 ( ) RESTAURANTE  
 ( ) CLUBE RECREATIVO  
 ( ) ESCOLAS  
 ( ) ASSISTÊNCIA ALIMENTAR  
 ( ) ESPORTES  
 ( ) VAREJO (vendas aos empregados)  
 ( ) TRANSPORTES  
 ( ) OUTRO(S); QUAL(IS)? .....

5.35 — QUAL O MÉTODO UTILIZADO P/O ARMAZENAMENTO DO PRODUTO?

- ( ) POR TAMANHO  
 ( ) POR MODELO  
 ( ) POR TECIDO (cor)  
 ( ) OUTRO(S); QUAL(IS)? .....

## 6 — ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

6.1 — QUAL O CRITÉRIO ADOTADO NA EMPRESA PARA EFETUAR UMA COMPRA?

- ( ) ESTOQUE NO FIM  
 ( ) OPORTUNIDADE DE PREÇO  
 ( ) INTERVALO FIXO DE TEMPO PARA DUAS COMPRAS CONSECUTIVAS  
 ( ) VISITA DE UM VENDEDOR  
 ( ) PREVISÃO FEITA PELO DEPARTAMENTO DE COMPRAS, BASEADO NUMA PREVISÃO DE DEMANDA  
 ( ) OUTRO(S); QUAL(IS)? .....



6.2 — QUAL O VALOR DE FATURAMENTO DE COMPRAS?  
EM Cr\$ 1.000,00

	1970	1971	1972
MATÉRIAS-PRIMAS	_____	_____	_____
LUBRIFICANTES	_____	_____	_____
ACESSÓRIOS	_____	_____	_____
MATERIAL GERAL	_____	_____	_____
TOTAL	_____	_____	_____

6.3 — A EMPRESA MANTÉM ESTUDOS PARA DETERMINAÇÃO DE ESTOQUES MÍNIMOS DE:

	SIM	NÃO
MATÉRIAS PRIMAS	( )	( )
LUBRIFICANTES	( )	( )
ACESSÓRIOS	( )	( )
MATERIAL GERAL	( )	( )

6.4 — QUAL O TEMPO MÉDIO NECESSÁRIO DE ESTOCAGEM? (EM MESES)

	MENOS DE 1 MÊS	1 A 2	3 A 4	5 A 6	6 A 12
MATÉRIAS PRIMAS	( )	( )	( )	( )	( )
LUBRIFICANTES	( )	( )	( )	( )	( )
ACESSÓRIOS	( )	( )	( )	( )	( )
MATERIAL GERAL	( )	( )	( )	( )	( )

6.5 — AS COMPRAS DE MATÉRIAS PRIMAS SÃO FEITAS: (PAGAMENTOS)

- ( ) \_\_\_\_\_% ANTECIPADO  
 ( ) \_\_\_\_\_% A VISTA  
 ( ) \_\_\_\_\_% 30 DIAS  
 ( ) \_\_\_\_\_% 60 DIAS  
 ( ) \_\_\_\_\_% 90 DIAS  
 ( ) \_\_\_\_\_% 120 DIAS

6.6 — QUANTO A ÁREA PARA ARMAZENAMENTO PODEMOS DIZER QUE:

- ( ) NÃO HÁ ESPAÇO PARA ESTOCAGEM  
 ( ) AS ÁREAS DISPONÍVEIS SÃO INSUFICIENTES  
 ( ) OS ESTOQUES OCUPAM A MEDIDA CERTA DA ÁREA  
 ( ) AS ÁREAS DISPONÍVEIS SÃO POUCO ALÉM DO NECESSÁRIO  
 ( ) AS ÁREAS DISPONÍVEIS SÃO MUITO MAIORES QUE AS NECESSÁRIAS

6.7 — QUAL O PROCESSO DE ESCOLHA DOS FORNECEDORES?

- ( ) QUALIDADE  
 ( ) PREÇO  
 ( ) CONDIÇÕES DE PAGAMENTO  
 ( ) OUTRO(S); QUAL(IS)? .....

6.8 — HÁ REGULARIDADE NOS SUPRIMENTOS DAS MATÉRIAS-PRIMAS?

- ( ) SIM  
 ( ) NÃO

6.9 — HÁ PROBLEMA DE ENERGIA ELÉTRICA?

- ( ) SIM  
 ( ) NÃO

6.10 — O CONTROLE DE APROVISIONAMENTO É FEITO POR MEIO DE:

- OBSERVAÇÃO PESSOAL
- RELATÓRIOS
- GRÁFICOS
- QUADRO DE TABULAÇÃO
- FICHAS
- COMPUTADORES
- NÃO É FEITO

6.11 — POSSUEM INDÚSTRIA TÊXTEIS FABRICANDO TECIDOS COM PADRÕES EXCLUSIVOS PARA SUA EMPRESA?

- SIM
- NÃO

## 7 — ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

7.1 — QUAL O PROCESSO DE RECRUTAMENTO DO PESSOAL?

- ANÚNCIOS EM JORNAIS E RÁDIOS
- CONTATO PESSOAL
- POR INDICAÇÃO DE PESSOAS DA EMPRESA
- POR APRESENTAÇÃO ESPONTÂNEA DOS CANDIDATOS
- POR ANÚNCIOS FIXADOS NA ENTRADA DA FÁBRICA
- ATRAVÉS DE ESCRITÓRIOS ESPECIALIZADOS
- PROCURA EM OUTRAS EMPRESAS AFINS
- CONSULTA A ENTIDADE DE ENSINO
- OUTRA(S); QUAL(IS)? .....

7.2 — COMO É FEITA A SELEÇÃO DOS CANDIDATOS A EMPREGO?

- SOB RECOMENDAÇÃO DOS CONHECIDOS
- ENTREVISTAS PESSOAIS
- SELEÇÃO POR EXPERIÊNCIA EM EMPRESAS AFINS
- POR TESTE DE CONHECIMENTO
- OUTRO(S); QUAL(IS)? .....

7.3 — HÁ FACILIDADE DE ENCONTRAR MÃO-DE-OBRA LOCAL?

- SIM
- NÃO

7.4 — COMO SÃO TREINADOS OS NOVOS CANDIDATOS?

- SÓ SÃO ADMITIDOS COM EXPERIÊNCIA
- TREINADOS COM INSTRUÇÕES VERBAIS (antes do início do serviço)
- TREINADOS NO SERVIÇO COM UM TREINADOR
- TREINADOS COM INSTRUÇÕES PRÁTICAS (antes do início do serviço)
- NÃO SÃO TREINADOS
- OUTRO(S); QUAL(IS)? .....

7.5 — A EMPRESA TEM INTERESSE NA CRIAÇÃO DE UM ÓRGÃO ESPECÍFICO FORA DA INDÚSTRIA, QUE FORME OPERADORES?

- SIM
- NÃO

7.6 — UM OPERADOR É TREINADO PARA FAZER:

- UMA SÓ TAREFA
- DUAS TAREFAS
- TRÊS TAREFAS
- MAIS TRÊS TAREFAS

7.7 — EXISTE SISTEMA DE INCENTIVOS PARA O AUMENTO DA PRODUÇÃO?

- SIM
- NÃO (passe para 7.9)

7.8 — QUAL O SISTEMA DE INCENTIVOS USADO PELA SUA EMPRESA?

- PAGAMENTO POR PEÇA OU UNIDADE PRODUZIDA
- PAGAMENTO POR EMPREITADA
- PAGAMENTO POR TRABALHO EM EQUIPE
- EVITANDO DESPERDÍCIOS
- OUTRO(S); QUAL(IS)? .....

7.9 — O OPERADOR SEM QUALIFICAÇÃO É PROBLEMÁTICO?

- SIM
- NÃO

7.10 — QUAL O CRITÉRIO ADOTADO PARA PROMOVER UM OPERADOR?

- POR MERECIMENTO PESSOAL OBSERVADO INFORMALMENTE NO DESEMPENHO DE SUAS FUNÇÕES
- POR MERECIMENTO PESSOAL COMPROVADO POR AVALIAÇÃO FORMAL DO DESEMPENHO DE SUAS FUNÇÕES
- POR INDICAÇÃO DO CHEFE IMEDIATO
- OUTRO(S); QUAL(IS)? .....

7.11 — QUAL A ORIGEM DOS DIRETORES?

- BRASIL — DE ONDE \_\_\_\_\_
- EXTERIOR — DE ONDE \_\_\_\_\_

7.12 — QUAL A ORÍGEN DOS TÉCNICOS DE COSTURA?

- BRASIL — DE ONDE \_\_\_\_\_
- EXTERIOR — DE ONDE \_\_\_\_\_

7.13 — EM QUE CONDIÇÕES DE TRABALHO SE APRESENTA O PRÉDIO DA FÁBRICA?

	BOAS	RAZOÁVEIS	RUINS
A) VENTILAÇÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B) ILUMINAÇÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C) LIMPEZA/HIGIENE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D) ESPAÇO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 8 — ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

8.1 — QUAIS OS MEIOS UTILIZADOS NOS CÁLCULOS?

- MÁQUINAS DE CONTABILIDADE  
 MÁQUINAS DE CALCULAR  
 MENTAL

8.2 — QUEM EXECUTA A ESCRITURAÇÃO?

- CONTADOR  
 TÉCNICO EM CONTABILIDADE  
 AUXILIARES DE ESCRITÓRIO  
 ESCRITÓRIOS ESPECIALIZADOS

8.3 — HÁ ANÁLISE DE BALANÇO E DA CONTA DE LUCROS E PERDAS?

- SIM  
 NÃO (passe para 8.5)

8.4 — ESTA ANÁLISE TEM SIDO UTILIZADO PELOS EXECUTIVOS DA EMPRESA PARA TOMADA DE DECISÃO?

- SIM  
 NÃO

8.5 — QUAL O DINHEIRO DISPENDIDO COM:

PROMOÇÃO E PROPAGANDA	Cr\$ _____
CONTROLE DE QUALIDADE	Cr\$ _____
MANUTENÇÃO	Cr\$ _____
APERFEIÇOAMENTO DO PESSOAL	Cr\$ _____
NA COMPRA DE MATÉRIA-PRIMA (tecido) MENSAL	Cr\$ _____

8.6 — EXISTE NA EMPRESA UM SETOR DE CÁLCULO DE CUSTOS?

- SIM  
 NÃO  
 PRETENDE CRIAR

8.7 — AS INFORMAÇÕES PREPARADAS PELA CONTABILIDADE DE CUSTO SERVEM PARA:

- TOMADA DE DECISÃO  
 IDENTIFICAR TENDÊNCIA  
 AVALIAR DESEMPENHO DE CADA CHEFE  
 PREPARA ORÇAMENTOS

8.8 — A EMPRESA PREPARA ORÇAMENTO-PROGRAMA?

- SIM  
 NÃO

8.9 — A EMPRESA DESEJA ATUALMENTE FINANCIAMENTO PARA:

- COMPRA DE EQUIPAMENTO  
 CAPITAL DE GIRO  
 REFORMA DAS INSTALAÇÕES  
 NÃO QUER FINANCIAMENTO

8.10 — BALANÇOS DOS TRÊS ÚLTIMOS ANOS.



## BIBLIOGRAFIA

- 1) ACKERMANN, Jeam Marie; "Comunicação de idéias industriais"; Rio de Janeiro; Editora Fundo de Cultura; 1965.
- 2) ANTHONY, Robert N.; "Contabilidade Gerencial"; São Paulo; Editora Atlas; 1972.
- 3) ARIENZO, Walter Torres; "Manual Prático de Segurança, Higiene e Medicina do Trabalho"; São Paulo; Livros Editores Saraiva; 1973.
- 4) BECK, Amauri; "Diagnóstico do Setor Têxtil de Santa Catarina"; Florianópolis; UFSC; 1972.
- 5) BUFFA, Elwood S.; "Administração da Produção"; Rio de Janeiro; Livros Técnicos e Científicos; 1972.
- 6) CARMELO, Milton H. M.; "Administração Contábil e Financeira"; Rio de Janeiro; Fundação Getúlio Vargas; 1968.
- 7) CARNEIRO, Ennos de A.; "Avaliação de Funções"; Rio de Janeiro; Ao Livro Técnico; 1970.
- 8) CARVALHO, Sebastião; "NATAL — Um complexo parque industrial de confecções"; RN-Econômico — Edição Especial — Ano III — n.º 31 — Nov/Dez.; 1971.
- 9) COELHO, Maria Angela D. & outras; "Aspecto Psicológico de uma Seleção de Supervisores de nível médio"; Rio de Janeiro; RAE; V. 12, n.º 1; F. G. V.; 1972.
- 10) CORDEIRO, Laerte Leite & outros; "Administração Geral e Relações Industriais"; Rio de Janeiro; F. G. V.; 1970.
- 11) FAYOL, Henri; "Administração Industrial e Geral"; São Paulo; Editora Atlas; 1970.
- 12) FERRARI FILHO, Otávio; "Diagnóstico de Indústrias Mecânicas e Metalúrgicas de Santa Catarina"; Florianópolis; UFSC; 1970.
- 13) HOWARD, John A.; "Gerência de Marketing"; São Paulo; Livraria Pioneira Editora; 1970.
- 14) IEL — FI — SENAI — SESI; "Cadastro Industrial"; Natal; 1972.
- 15) KLAUSER, Ludwig J. M.; "Custos Industrial"; São Paulo; Editora Atlas; 1970.
- 16) KRICK, Edward V.; "Métodos e Sistemas"; Rio de Janeiro; Livros Técnicos e Científicos; 1971.
- 17) LEONE, George S. G.; "Custos um enfoque administrativo"; Rio de Janeiro; F. G. V.; 1971.

- 18) LOURENÇO FILHO, Ruy L. B.; "Controle Estatístico de Qualidade"; Rio de Janeiro; Ao Livro Técnico; 1964.
- 19) MACHILINE, Claude & outros; "Administração da Produção"; Rio de Janeiro; F. G. V.; 1968.
- 20) Idem; "Manual de Administração da Produção"; Rio de Janeiro; F. G. V.; 1971.
- 21) MAGEE, John F.; "Planejamento da Produção e Controle de Estoques"; São Paulo; Livraria Pioneira Editora; 1967.
- 22) MANZO, José de Campos; "Marketing uma ferramenta para o desenvolvimento"; Rio de Janeiro; Zahar Editores; 1973.
- 23) MAYER, Raymond R.; "Administração da Produção"; São Paulo; Editora Atlas; 1972; V. 2.
- 24) MITREUD, Alysso D.; "Avaliação de Cargos"; São Paulo; Editora Brasileira; 1967.
- 25) MODENESI, Rui L. & outros; "Pequenas e médias indústrias"; Relatório de Pesquisa n.º 17; Rio de Janeiro; IPEA/INPES; 1973.
- 26) MOITINHO, Alvaro Pôrto; "Administração"; São Paulo; Editora Atlas; 1965.
- 27) NEWMAN, William H.; "Ação Administrativa"; São Paulo; Editora Atlas; 1970.
- 28) OLMÍ, André & outros; "Administração de Vendas"; Rio de Janeiro; Livros Técnicos e Científicos; 1971.
- 29) REDFIELD, Charles E.; "Comunicação Administrativas"; Rio de Janeiro; Centro de Publicação Técnicas da Aliança para o Progresso; 1967.
- 30) RICHER, Raimar & outros; "Administração de Vendas"; Rio de Janeiro; F. G. V.; 1967.
- 31) SOBRINHO, Guilherme L. B. & outros; "Administração"; Curitiba; Diretório Acadêmico de Engenharia — Departamento do Livro Texto; 1966.
- 32) STARR, Martin K.; "Administração da Produção"; São Paulo; Editora Edgar Blucher; 1971.
- 33) STEINSTRASSER, Albino M.; "Estrutura e Análise de balanço"; Porto Alegre; Livraria Sulina; 1971.
- 34) TÉCNICA SINGER; "Corte e Confeções de Vestuário de Malha"; São Paulo; D. P. I.; 1973.
- 35) WEBB, I. F.; "Estudos de Tempos e Movimento para Indústria de Confeções"; São Paulo; Singer Sewing Machine Company.
- 36) YODER, Dale; "Administração de Pessoal e Relação Industrial"; São Paulo; Editora Mestre Jou; 1969.
- 37) ZACARELLI, Sergio B.; "Programação da Produção"; São Paulo; Livraria Pioneira Editora; 1973.
- 38) ZOBBER, Martin; "Administração Mercadológica"; Rio de Janeiro; Livros Técnicos e Científicos Editores; 1969.