



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CAMPUS UNIVERSITÁRIO – TRINDADE – CAIXA POSTAL 476
CEP. 88040-900 – FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ANÁLISE DOS FATORES DE SUCESSO
DAS EMPRESAS NO RAMO DE CONFECÇÕES
NA REGIÃO NOROESTE DO PARANÁ –
“CORREDOR DA MODA”
PERÍODO 1990 A 2000.



03502049

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

SUELY DA SILVA CARREIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ANÁLISE DOS FATORES DE SUCESSO DAS EMPRESAS
NO RAMO DE CONFECÇÕES
NA REGIÃO NOROESTE DO PARANÁ –
“CORREDOR DA MODA”
PERÍODO 1990 A 2000.

SUELY DA SILVA CARREIRA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós
Graduação em Engenharia da Produção da Universidade
Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em
Engenharia da Produção.

Florianópolis

2001

SUELY DA SILVA CARREIRA

**ANÁLISE DOS FATORES DE SUCESSO DAS EMPRESAS NO
RAMO DE CONFECÇÕES NA REGIÃO NOROESTE DO PARANÁ –
“CORREDOR DA MODA” PERÍODO 1990 A 2000.**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 27 de Dezembro de 2001



Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph D.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:



Prof. Antônio Diomário de Queiróz, Dr.
Orientador



Profª. Ilse Maria Beuren, Dra.



Profª. Édis Mafra Lapolli, Dra.



Prof. Almir Teles da Silva, Msc.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus, pela certeza de que sempre esteve ao meu lado dando-me força e coragem para superar todos os obstáculos do caminho.

Ao prof. Dr. Antônio Diomário de Queiroz pela orientação precisa e segura, entusiasmo, paciência, confiança e, sobretudo pelo seu posicionamento ético e profissional.

Ao professor Almir Teles da Silva, pela ajuda prestada durante toda a realização do trabalho, bem como pelas críticas e sugestões.

A meu esposo e eterno companheiro, pela paciência e ajuda na execução deste trabalho.

Aos meus filhos Matheus e Fernanda, perdão pelas vezes que estive ausente para que pudesse concluir mais esta etapa profissional.

A minha mãe pelo incentivo ao longo do caminho e principalmente pelos cuidados dispensados aos meus filhos.

Aos professores do Departamento de Ciências Contábeis, Alice de Fátima Rodrigues e Nilton Facci, pela ajuda prestada durante toda a realização do trabalho, bem como pelas críticas e sugestões.

A todos aqueles que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE QUADROS	ix
LISTA DE REDUÇÕES	x
RESUMO	xi
ABSTRACT	xii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Problematização.....	5
1.2 Justificativa da pesquisa.....	7
1.3 Objetivos da pesquisa.....	7
1.3.1 Objetivo geral.....	7
1.3.1.1 Objetivos específicos.....	8
1.4 Estrutura do Trabalho.....	8
1.5 Análise Setorial.....	9
1.5.1 Contextualização histórica do setor no Brasil.....	9
1.5.2 Competitividade versus fatores de sucesso.....	18
1.5.3 Competitividade do segmento têxtil brasileiro.....	20
1.5.3.1 Fatores conjunturais.....	20
1.5.3.2 Fatores estruturais.....	21
1.5.4 Formação e origem das pequenas empresas de confecções.....	22
1.5.5 Surgimento do corredor da moda no Paraná.....	23
1.5.6 Caracterização das cidades que compõem o corredor da moda.....	25
1.5.6.1 Londrina.....	26
1.5.6.2 Apucarana.....	27
1.5.6.3 Maringá.....	27
1.5.6.4 Cianorte.....	28

2 REVISÃO DA LITERATURA	30
2.1 Definição de sucesso	30
2.2 Fatores determinantes do sucesso	34
2.2.1 Fatores econômicos	34
2.2.1.1 Custeio	34
2.2.1.2 Precificação	37
2.2.1.3 Lucratividade	53
2.2.2 Fatores relacionados aos processos e produtos	56
2.2.2.1 Eficiência e produtividade	56
2.2.2.2 Qualidade	59
2.2.2.3 Inovações tecnológicas	61
2.2.2.4 Tempo	65
2.2.2.5 Atendimento ao cliente	66
2.2.3 Fatores relacionados aos recursos humanos	68
2.2.3.1 Conhecimento na organização	68
2.2.3.2 Treinamento e motivação	70
2.2.3.3 Aprendizagem	72
2.2.3.4 Mão-de-obra	75
2.2.4 Fatores relacionados à gestão dos negócios	75
2.2.4.1 Empreendedorismo	75
2.2.4.2 Estrutura organizacional	79
2.2.4.3 Capacidade gerencial estratégica	82
2.2.4.4 Sistemas de informação	87
2.2.4.5 Ação governamental	91
2.2.5 Resumo dos fatores de sucesso	94
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	96
3.1 Definição do tipo de pesquisa	96
3.2 Coleta de dados	97
3.3 Delimitação da pesquisa	98
4 ESTUDO DE CASO	99
4.1 Caracterização e perfil das empresas pesquisadas	99
4.1.1 Empresa 01 – Londrina ZKF Confecções	99

4.1.2 Empresa 02 – Londrina - Pakita Confeccões Infantis.....	100
4.1.3 Empresa 03 – Apucarana - Vista Aérea	100
4.1.4 Empresa 04 – Apucarana - Elisil Uniformes	100
4.1.5 Empresa 05 – Maringá – Recco Confeccões	101
4.1.6 Empresa 06 – Maringá - M. A. Falheiros	101
4.1.7 Empresa 07 – Cianorte - Via Loran.....	102
4.1.8 Empresa 08 – Cianorte – Morena Rosa	102
4.2 Fatores de sucesso	103
4.2.1 Custeio	103
4.2.2 Precificação.....	107
4.2.3 Lucratividade	110
4.2.4 Eficiência e produtividade.....	113
4.2.4 Qualidade	116
4.2.6 Inovação Tecnológica.....	119
4.2.7 Tempo	121
4.2.8 Atendimento ao cliente.....	123
4.2.9 Recursos Humanos	125
4.2.10 Empreendedorismo	129
4.2.11 Sistema de informação.....	131
4.2.12 Capacidade gerencial e estratégica	133
4.2.13 Estrutura organizacional.....	135
4.2.14 Ação governamental.....	138
5 CONCLUSÃO	140
5.1 Recomendações	143
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	144
7 ANEXO.....	150

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Constituição e extinção de empresas no Estado do Paraná.....	3
Figura 02 – Demanda “ <i>Per Capita</i> ” de fibras têxteis no Brasil.....	6
Figura 03 – Numero de indústrias Instaladas no diversos segmentos têxteis....	14
Figura 04 - Comportamento do PIB e da produção industrial.....	15
Figura 05 - Vendas do setor têxtil no período de 1990 a 2000.....	16
Figura 06 – Produção fabril do setor de confecções período 90 a 2000.	17
Figura 07 – Modelo de organização humana segundo Likert.....	74
Figura 08 – Etapas da criação de um negócio	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Descrição e classificação de atividades	48
Quadro 02 - Fatores de sucesso e seus determinantes.....	95
Quadro 03 – Dados quanto ao sistema de custeio.....	103
Quadro 04 – Dados quanto a precificação dos produtos	107
Quadro 05 – Dados quanto à lucratividade das empresas.....	111
Quadro 06 – Dados quanto à eficiência e produtividade.....	114
Quadro 07 – Dados quanto à qualidade dos produtos.....	117
Quadro 08 – Dados quanto à inovação tecnológica.....	120
Quadro 09 – Dados quanto ao tempo	122
Quadro 10 – Dados quanto ao atendimento ao cliente	124
Quadro 11 – Dados quanto aos recursos humanos	125
Quadro 12 – Dados quanto ao perfil empreendedor	130
Quadro 13 – Dados quanto ao sistema de informação	132
Quadro 14 – Dados quanto à capacidade gerencial e estratégica.....	134
Quadro 15 – Dados quanto à estrutura organizacional	136
Quadro 16 – Dados quanto a ação governamental.....	138

LISTA DE REDUÇÕES

ABIT –	Associação Brasileira da Indústria Têxtil
ABRAVEST	Associação Brasileira do Vestuário
CNA	Confederação Nacional da Agricultura
CODEM –	Conselho de Desenvolvimento de Maringá
GESA	Grupo de Estudos Sócio Ambientais
IEMI –	Instituto de Estudos e Pesquisas de Marketing Industrial
IEL	Instituto Evaldo Lodi II
IPARDES –	Instituto Paranaense Desenvolvimento Econômico e Social.
SEBRAE –	Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
UEM –	Universidade Estadual de Maringá

RESUMO

CARREIRA, Suely da Silva. **ANÁLISE DOS FATORES DE SUCESSO DAS EMPRESAS NO RAMO DE CONFECÇÕES NA REGIÃO NOROESTE DOPARANÁ – “CORREDOR DA MODA” PERÍODO 1990 A 2000.** Florianópolis, 2001. 191f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

Este trabalho tem como objetivo identificar os fatores que determinaram o sucesso de algumas empresas de confecção pertencentes ao “Corredor da Moda” na região Noroeste do Paraná, no período de 1990 a 2000, localizadas nas cidades de Londrina, Apucarana, Maringá e Cianorte. O estudo visa também a contribuir para que os futuros gestores possam delinear suas estratégias para os fatores identificados na pesquisa como determinantes do sucesso, além de servir como parâmetro norteador para aqueles que almejam o sucesso empresarial. O trabalho caracteriza-se como estudo de caso, onde, através da revisão literária são abordados os prováveis fatores que podem levar uma empresa ao sucesso. Para a identificação desses fatores, a pesquisa foi realizada através de aplicação de questionário a 08 empresas de confecção estabelecidas na região do “Corredor da Moda”. A pesquisa demonstrou que a cultura organizacional está dentro das empresas de forma muito consistente, caracterizando-se como essencial para o sucesso das empresas segundo a percepção dos gestores. A análise dos dados constatou que os fatores que determinaram o sucesso das empresas pesquisadas foram: qualidade, atendimento ao cliente, empreendedorismo, capacidade gerencial e estratégica e ação governamental. Os resultados evidenciam que os fatores que determinaram o sucesso das empresas pesquisadas estão voltados para as ações da empresa relativas à tomada de decisão.

Palavras chave: sucesso, empresas de confecção, Corredor da Moda.

ABSTRACT

CARREIRA, Suely da Silva. **ANÁLISE DOS FATORES DE SUCESSO DAS EMPRESAS NO RAMO DE CONFECÇÕES NA REGIÃO NOROESTE DOPARANÁ – “CORREDOR DA MODA” PERÍODO 1990 A 2000.** Florianópolis, 2001. 191f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

This work It aims to identify the factors that determinated the success of some apparel companies belonging to the "Corridor of the Fashion" in the Northwest area of Paraná, in the period from 1990 to 2000, located in the cities of Londrina, Apucarana, Maringá and Cianorte. The study also seeks to contribute to future managers when delineating their strategies the identified factors in the research are decisive for the success, they also serve as guiding parameter for those who seek success in business. The work is characterized as case study, where, through the literary revision they are approached the probable factors that can take a company to the success. For the identification of those factors, the research was accomplished through questionnaire application to 08 established apparel companies in the area of the "Corridor of the Fashion". The research demonstrated that the organizational culture is inside of the companies in a very solid way, characterized as essential for the success of the companies according to the managers' perception. The analysis of the data verified that the factors that determinated the success of the researched companies were: quality, service to the customer, enterprisement, managerial and strategic capacity and government action. The results evidence that the factors that determined the success of the researched companies are come back for the actions from the relative company to the socket of decision.

Key-words: success, apparel companies, Corridor of the Fashion

1 INTRODUÇÃO

Em virtude dos altos índices de inflação e da falta de estabilidade da moeda brasileira, na década de 80 e início da década de 90 as empresas tiveram muitas dificuldades em dimensionar seus investimentos e analisar seu processo industrial, pois esses não tinham o controle exato dos seus custos de produção. O uso de técnicas avançadas de produção e a inovação tecnológica dos equipamentos ficaram restritas a um pequeno número de empresas.

Esse aspecto era facilmente observado na indústria de confecções no Brasil, notadamente naquelas de menor porte, conforme ressalta Romito (1999), ao afirmar que a indústria de confecção no Brasil passou por grandes dificuldades em suas atividades, nas décadas de 80 e 90, pois tecnologicamente estava estagnada.

A partir de 1990, o Brasil iniciou o processo de abertura econômica, dando realidade a uma economia globalizada e obrigando todos os setores, inclusive o de confecção, a um processo de transformação estrutural, ajustando-se às novas exigências do mercado.

Diante deste contexto globalizado Romito (1999) salienta que podem ser elencadas algumas transformações, tais como:

- pelo lado da oferta de matérias-primas para as indústrias de confecções: as empresas passaram a ter uma maior disponibilidade de fornecedores, resultando num mercado especializado no seu fornecimento, atendendo às exigências da indústria nacional;
- com relação aos concorrentes: aumentou a competitividade na comercialização dos produtos;
- com relação à estrutura produtiva: as empresas tiveram que investir em novas tecnologias e buscar um padrão operacional competitivo.

Na última década as transformações ocorridas nas organizações foram muito significativas, porque não dizer muitas vezes traumáticas, em virtude da velocidade que as mudanças ocorrem no dia a dia das empresas, e a necessidade de se adaptar a novas situações de forma rápida e eficaz. A expansão acelerada do conhecimento humano, a pressão revolucionária das novas tecnologias e o alto nível de competição globalizada tem provocado uma reformulação cada vez mais constante, tanto nos mercados dos países desenvolvidos, quanto nos emergentes como o Brasil.

A abertura do mercado proporcionou a entrada de produtos importados, que passaram a concorrer diretamente com o produto nacional. Para o setor de confecções, este foi um marco significativo, pois a indústria nacional começou a buscar profissionais qualificados, que respondessem às exigências do mercado consumidor, em relação à qualidade dos produtos, e à melhoria contínua no processo de fabricação. Daí a exigência que num curto espaço de tempo as escolas técnicas, órgãos de classe e universidades buscassem se estruturar, para prover o mercado desses profissionais. Nesse momento, a indústria brasileira de confecção procurou melhorar para tornar-se mais competitiva, buscando novas tecnologias e adaptando-se à nova realidade do mercado.

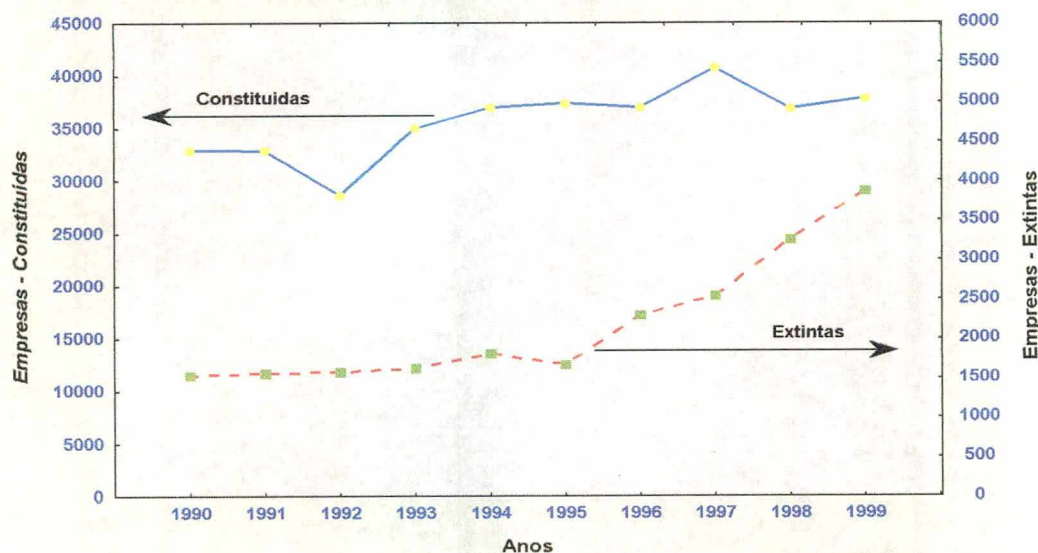
Dias (1996) relata que a história do setor têxtil, mais precisamente do segmento de confecção, na Região Noroeste do Paraná, iniciou-se na década de 90, com o surgimento de uma infinidade de malharias e um conseqüente aumento na demanda por fios gerando por sua vez outras indústrias de confecções de malhas. A conseqüência deste quadro foi o surgimento de vários pontos de vendas, como os *shoppings centers*, que em alguns casos, se especializaram na comercialização de malhas. Cresceu assim um comércio que tem seu alicerce em clientes vindos até mesmo de grandes centros comerciais, essencialmente do setor industrial têxtil, como as regiões de Blumenau e Jaraguá do Sul, em Santa Catarina, proporcionando um

crescimento significativo do comércio de malhas na região no período de 1990 a 1994.

Com a vinda do plano de estabilização econômica, em junho de 1994, houve uma grande euforia por parte dos empresários do ramo de confecção, decorrente do elevado aumento no consumo. Passado este primeiro momento, percebeu-se grande motivação desses empresários na busca da sua verdadeira vocação industrial, procurando firmar-se no mercado, não só através do preço de venda, mas também da qualidade e do atendimento ao cliente. O atendimento passou a ser um poderoso referencial para se obter vantagem competitiva, pois com a estabilização nos preços dos produtos o consumidor percebeu o valor da moeda e o atendimento passou a ser uma das principais ferramentas para conquistar clientes e ganhar novos mercados consumidores.

A não-observação desses fatores levou muitas empresas, quando não à falência, a entrarem em enormes crises. O que ocasionou o fechamento de muitas empresas, conforme acentua a figura 01 a seguir.

Figura 01 – Constituição e extinção de empresas no Estado do Paraná



Fonte: Sebrae Nacional – Departamento Nacional de Registro do Comércio.

Percebe-se pela figura 01 que o número de empresas constituídas no período de 1990 a 1999 apresentou estabilidade, ficando entre 35.000 e 40.000. Apenas no ano de 1992 houve um decréscimo, ficando em torno de 30.000. Coincidentemente esse ano antecedeu o plano real e demonstrou a realidade pela qual estava passando o empresário brasileiro, pois num período de inflação alta, perde-se a noção do valor real dos produtos. Isto fez com que muitos empresários deixassem de aplicar os seus recursos financeiros na atividade, para aplicarem no mercado financeiro, que proporcionava maior retorno do que a própria atividade econômica.

Com relação às empresas extintas, observa-se que no período de 1990 a 1996 também houve certa estabilidade nos números, enquanto a partir de 1996 houve um aumento significativo no fechamento de empresas, decorrente do processo de estabilização da moeda. Isso se deve ao fato que muitos empresários não estavam preparados para esta nova forma de gerir os negócios, a qual consiste em trabalhar com custos menores, que estão diretamente relacionados aos preços dos produtos. Os clientes passaram a ficar mais exigentes com relação à qualidade dos produtos. Os consumidores reduziram suas compras, causando assim um período de muita recessão econômica.

O presente trabalho objetiva fazer uma análise de quais foram os fatores que levaram algumas empresas do setor de confecção da Região Noroeste do Paraná, denominada "Corredor da Moda", que compreende os municípios de Londrina, Apucarana, Maringá e Cianorte, a terem sucesso em suas atividades. Essa região foi selecionada para estudo, porque a atividade de confecções encontra-se em pleno crescimento.

Segundo Dias (1996), "Corredor da Moda" é uma designação desta região, fruto de uma vocação natural, que apresenta um número superior a 3.000 empresas de confecções. A vocação, além de natural, é também institucional,

pois através do Decreto Lei Estadual de nº 11.720/97, de 15 de maio de 1999, foi criado o pólo têxtil do Estado do Paraná que está centrado na Região Noroeste do Estado.

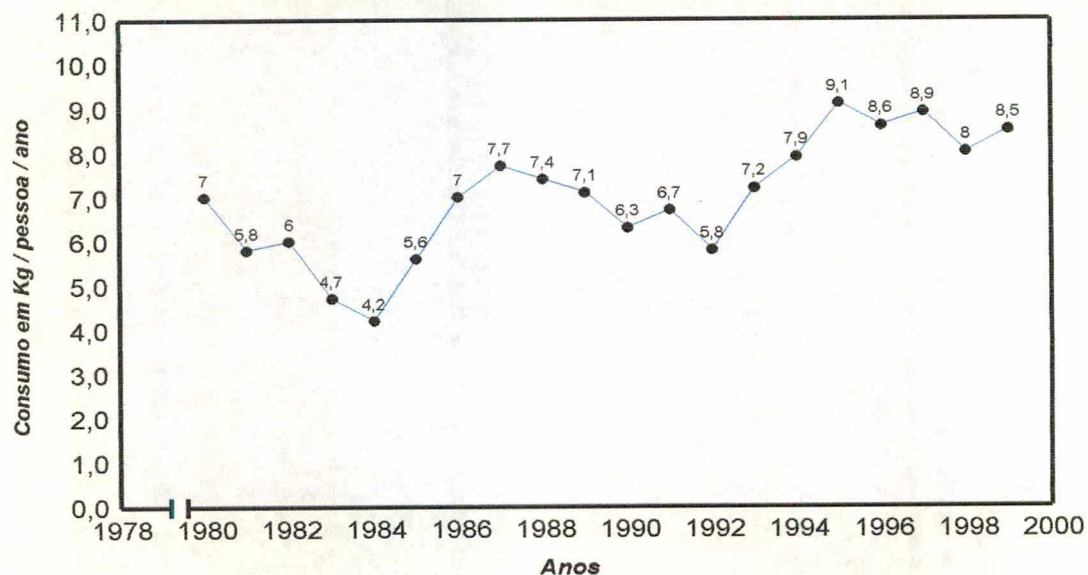
Apresentados esses comentários introdutórios à pesquisa, passa-se a seguir a demonstrar o problema identificado para o qual se buscará melhor compreensão em relação à realidade econômica da região Noroeste do Paraná.

1.1 Problematização

A pesquisa apresentada por Dias (1996) demonstra a importância do setor têxtil e de confecção, quando comparado aos setores da indústria de transformação no Brasil. Dos 24 gêneros de atividades industriais mais relevantes, os têxteis e de confecção ocupam isoladamente o quarto e nono lugares respectivamente, tratando-se de uma atividade que emprega 1.600.000 trabalhadores, dos quais 246.000 na indústria e 1.400.000 no comércio de confecção. Esses dados de 1995/1996 não consideram os setores agregados como: agricultura (apenas o algodão/confecção gera 3.000.000 de empregos), comércio de produtos e áreas de suporte. As quatro mil e seiscentas indústrias têxteis e as dezesseis mil indústrias de confecções geram aproximadamente 10% do valor da produção industrial nacional e empregam cerca de 18% de mão-de-obra total da indústria de transformação do país. Apesar disso, a indústria têxtil brasileira deve ainda crescer muito, conforme os dados a seguir:

- previsão de crescimento demográfico: 2,8% ao ano;
- previsão do crescimento do consumo "*per capita*" de fibras Têxteis acima de 9,0 kg por ano conforme a tendência projetada na figura 02:

Figura 02 – Demanda “Per Capita” de fibras têxteis no Brasil



Fonte: Dados Econômicos -2000 – Assoc. Brasileira das Indústrias Têxteis – Abit.

Percebe-se na figura 02 que a média “per capita” brasileira de consumo de fibras têxteis cresceu nos últimos anos de 6,0 kg/pessoa/ano, com tendência a 9,0 kg/pessoa/ano, quantidade essa bem abaixo da média mundial, que é em torno de 22 kg/pessoa/ano. Estes dados demonstram o potencial de crescimento e a importância do setor de confecção em nosso País, com reflexos na Região Noroeste do Paraná, mais precisamente no chamado “Corredor da Moda”.

No período de 1990 a 1994 foram construídos na região de Maringá sete *shoppings centers* destinados exclusivamente ao ramo têxtil, onde surgiram aproximadamente 650 novas lojas atacadistas e 250 novas empresas de confecções. A partir do ano de 1995 esses números foram reduzidos em até 70%, restando apenas 100 atacadistas e 50 indústrias, significando uma redução drástica nos níveis de comercialização de confecções da região (Dias, 1996). Apesar da redução no número de empresas, comprovou-se que muitas delas tiveram êxito em suas atividades e continuam prosperando e renovando até os dias atuais.

1.2 Justificativa da pesquisa

O setor têxtil e de confecção possui um grande potencial econômico, ficando atrás apenas do setor de alimentos, conforme visto no item 1.1. Em função da importância desse setor para a atividade mercantil, e por não exigir grandes investimentos iniciais, diariamente surge novas empresas. A maioria, entretanto, encerra atividades nos primeiros anos de vida, enquanto uma minoria acaba obtendo êxito, tornando-se excelente negócio para os seus proprietários.

Estudar os fatores que levaram estas empresas ao sucesso empresarial contribuirá com os novos empreendedores e mostrará os benefícios proporcionados pela experiência daqueles que já superaram as dificuldades iniciais de empreendimentos neste segmento de mercado.

Neste trabalho é analisado um período de grandes mudanças na economia do país, quando se fecharam muitas empresas. É necessário analisar como é que algumas conseguiram superar as crises e ainda cresceram, bem como identificar quais foram os fatores de sucesso dessas empresas.

Para que a pesquisa realmente contribua, será necessário que alcance os objetivos a seguir apresentados.

1.3 Objetivos da pesquisa

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é identificar quais foram os fatores determinantes que fizeram com que algumas empresas de confecção na Região Noroeste do Paraná, denominada "Corredor da Moda", no período de 1990 a 2000, tivessem sucesso em suas atividades.

1.3.1.1 Objetivos específicos

- pesquisar e analisar quais são os fatores que podem levar uma empresa a alcançar sucesso;
- desenvolver estudos que possam contribuir com a política de desenvolvimento do setor regional bem como com os futuros gestores de empresas de confecções;
- identificar, através de estudo de caso, os fatores de sucesso das empresas de confecção estabelecidas no Corredor da Moda do Noroeste do Paraná;

1.4 Estrutura do Trabalho

O trabalho está estruturado em seis capítulos, da seguinte forma:

O primeiro capítulo apresenta a problematização, justificativa, os objetivos da dissertação e a análise do setor de confecções no período a que se refere a pesquisa 1990 a 2000.

O segundo capítulo define os principais conceitos utilizados sobre sucesso empresarial, e faz uma contextualização sobre os prováveis fatores de sucesso na região analisada, são eles: Custeio, precificação, lucratividade, eficiência e produtividade, qualidade, inovação tecnológica, tempo, atendimento ao cliente, recursos humanos, empreendedorismo, estrutura organizacional, capacidade gerencial e estratégica, sistema de informação, ação governamental.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada para a aplicação da pesquisa.

O quarto capítulo apresenta a análise dos dados referente ao estudo de caso, abordando especificamente cada fator de sucesso pesquisado.

O quinto capítulo apresenta as conclusões sobre os fatores determinantes do sucesso das empresas pesquisadas.

O sexto capítulo apresenta as bibliografias referenciadas e pesquisadas

1.5 Análise Setorial

1.5.1 Contextualização histórica do setor no Brasil.

Para compreender o perfil econômico da indústria do vestuário no Brasil, é necessário saber em que base ela foi estruturada, como foi o seu surgimento, e o que impulsionou o seu desenvolvimento.

De acordo com Abreu (1993) os primeiros indícios da atividade têxtil no Brasil datam do início da colonização, no século XVII. A fabricação dos tecidos era artesanal e primitiva. O objetivo era suprir a deficiência de peças para o vestuário, dados os altos custos de importação destes produtos.

Segundo Braga (1999), o algodão utilizado era produzido nas capitanias do Nordeste. Rapidamente a atividade começou a se desenvolver, e fez com que os portugueses intervissem no mercado, para proteger o mercado português no Brasil. Em 1785 é proibido atividade industrial têxtil, permitindo-se apenas a produção de tecidos grosseiros, aqueles não derivados do fio de algodão, como: seda, linha e lã.

Salienta Braga (1999) que neste período a atividade têxtil enfrentou grandes dificuldades, na sua implantação, como: falta de créditos, concorrência com países já industrializados e possuidores de processos industriais de melhor

eficiência e, a falta de interesse dos investidores pela atividade, dado o baixo retorno do capital em função da competição com produtos importados.

Durante o século XVIII, consolidou-se no Brasil, a produção industrial, apesar da inexistência da máquina de costura, cuja invenção só viria a ocorrer em 1859, por Isaac Singer (Revista Comercio Exterior Banco do Brasil).

Segundo Braga (1999), o século XIX foi marcado como um período positivo, dada à implantação de inúmeras indústrias têxteis na região de São Paulo, Rio de Janeiro e Bahia. Essas indústrias utilizavam tecnologia e mão-de-obra importada de países industrializados. Nesse período os importadores desempenhavam um papel importante no processo da industrialização têxtil. Esse desempenho era possível pela facilidade na obtenção de créditos junto aos bancos europeus e pelo conhecimento e experiência do mercado.

Segundo Braga (1999), no início do século XX a indústria têxtil sentiu o efeito do impacto da política deflacionária adotada na época. Com a reorganização financeira do país e o aumento das tarifas alfandegárias, ocorreram estímulos aos investimentos industriais. Os investimentos do início do século foram resultantes de capitais disponíveis vindos da economia exportadora cafeeira.

Este período também foi marcado por expressivos avanços tecnológicos, fazendo com que os fabricantes almejassem níveis mais elevados de produção.

Conforme relata Goularti (1997), no início do século XX, a participação da indústria do vestuário e calçados no Brasil era de 14% do total de estabelecimentos industriais. Faltava para as indústrias um direcionamento mais dinâmico, e essa falta de dinamismo reduzia o número de empresas industriais. Os vestuaristas geralmente se concentravam em pequenas oficinas. Nas décadas seguintes, esta participação caiu ainda mais, pelo fator inverso, do primeiro, ou seja, o surgimento de indústrias dinâmicas. A aceleração da

demanda e o surgimento de pequenas confecções e fábricas na década de 70 fizeram com que se criassem expectativas de crescimento para o setor, o que se acelerou nas décadas posteriores.

Para Prado (1998), entre os anos de 1975 e 1985 a indústria têxtil mundial passou por transformações significativas, originadas da competição entre os fornecedores europeus e asiáticos, apoiados pelo desenvolvimento de novas máquinas e pela criação de novos materiais têxteis (microfibras). Além disso, implantou-se a utilização de avançadas técnicas de administração. O autor esclarece que o processo que ocasionou profundas modificações na indústria têxtil moderna iniciou-se na Europa, passou pelo Japão e chegou aos Estados Unidos, fazendo com que as indústrias se modernizassem, criando formas novas de produzir. Esse novo modelo de indústria guardava semelhança com a velha apenas no seu objetivo básico, que era vestir o homem.

Em pesquisa realizada pelo Sebrae (2000) no período entre (1975-1985) que antecede a abertura comercial ocorrida no início da década de 90, o segmento têxtil brasileiro foi moldado por diversos pontos específicos, entre os quais a diferenciação do produto. A definição dos estilos de moda para a coleção do período (verão e inverno) também era ponto marcante na competição do setor, pois era importante para o mercado de confecções atender aos clientes sempre com produtos diferenciados. Nessa época havia no segmento industrial em geral uma elevada taxa de mortalidade precoce entre as pequenas empresas. Já no segmento de confecção era fácil a criação e a manutenção de uma pequena empresa. Essas pequenas empresas participavam de um mercado importante, lançavam moda e vendiam seus produtos com facilidade.

Apesar do isolamento comercial do período que antecede a abertura comercial de 1990, o Brasil conseguiu acompanhar as tendências internacionais, de forma que as empresas consumiam e produziam determinados produtos que atendiam às exigências internacionais, principalmente quanto ao uso de etiquetas e *marketing* sofisticado. Em conjunto com o acompanhamento das

tendências internacionais, o segmento têxtil lança sua própria moda, destinada ao público brasileiro, em grande parte, diferenciada da moda internacional.

Fica evidenciado que neste período a diferenciação dos produtos, a concorrência e a competitividade do mercado tinham forte influência internacional, apesar do mercado brasileiro não estar aberto à concorrência externa.

Vários fatores no passado contribuíram para a heterogeneidade tecnológica da indústria, como por exemplo, a falta de acesso à automação industrial. Devido à reserva de mercado para a informática, as empresas de pequeno porte no Brasil não tinham acesso à automação industrial.

Com a abertura comercial implementada no Brasil desde 1990, as empresas de confecção nacional viram-se diante de um novo concorrente: o produto importado, principalmente vindo de países asiáticos. Esta abertura comercial fez com que muitas empresas encerrassem as suas atividades. As dificuldades, no entanto provocaram uma espécie de “seleção natural”, ou seja, só conseguiram sobreviver à abertura comercial as empresas que investiram na qualidade dos seus produtos e no seu processo produtivo para conseguir manter-se no mercado (Gazeta Mercantil, junho/2000).

É importante salientar que se por um lado mudaram as estratégias competitivas das empresas, em termos de aparecimento de produtos substitutos e concorrentes no mercado nacional, por outro também mudou o padrão de tecnologia da indústria por meio de acesso facilitado ao setor de máquinas importadas. Mas o fechamento da economia brasileira no passado explica, até certo ponto, o grau de heterogeneidade entre as empresas nacionais no setor de tecelagem e no setor de confecção (Sebrae, 2000).

No ramo de distribuição de tecidos, uma característica recente do setor no início dos anos da abertura comercial (1990) foi uma relação diferente entre

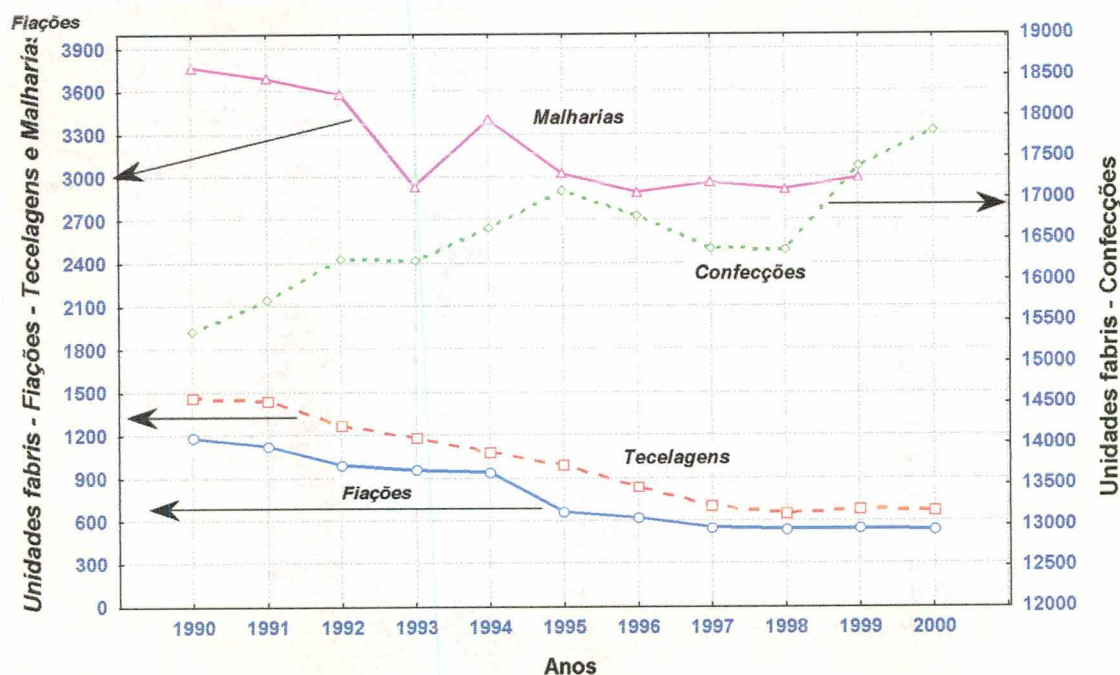
indústrias e comércio. Nessa nova relação, o preço não é mais um fator importante como era no passado. A distribuição ao nível varejista tendeu a preferir operar com um reduzido número de fornecedores, baseando-se na capacidade desses em atender às exigências e às preferências do consumidor em termos de qualidade, quantidade e preço (Crocco, 1994).

A abertura comercial aumentou a concorrência interna dos produtos nacionais com os importados, pressionando os preços para baixo e exigindo a redução de custos. Sob este prisma, a abertura comercial foi benéfica, pois permitiu que as novidades nos enfeites e nos acabamentos se tornassem acessíveis para os mercados locais. Por outro lado, a concorrência foi predatória para algumas confecções, cujos produtos passaram a concorrer com similares importados (produtos chineses e coreanos), subsidiados na origem, que chegavam ao mercado nacional a preços muito abaixo dos praticados em nosso país.

O problema de altos custos foi maior para as confecções, que, além da concorrência dos preços, tiveram de se adaptar às novas exigências de modelos e estilos despertados nos consumidores pelas novidades importadas do mercado internacional. O apelo de qualidade como fator de competitividade foi se tornando cada vez mais importante.

Uma pesquisa realizada entre dezembro de 1999 e janeiro de 2000 pelo IEMI (Instituto de Estudo de Marketing Industrial) revelou que existem no Brasil 17.800 indústrias de confecções constituídas juridicamente. O número de empresas voltadas exclusivamente para o vestuário reduziu-se de 16.359 em 1998 para 15.554 em 1999, representando uma queda de 4,9%. Mas apesar disso a produção de peças cresceram 10,4% nesse período. A figura 03 a seguir apresenta a oscilação do número de unidades fabris de fiações, tecelagens, malharias e de confecções em operação no período de 1990 a 2000.

Figura 03 – Numero de indústrias Instaladas no diversos segmentos têxteis



Fonte: ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil

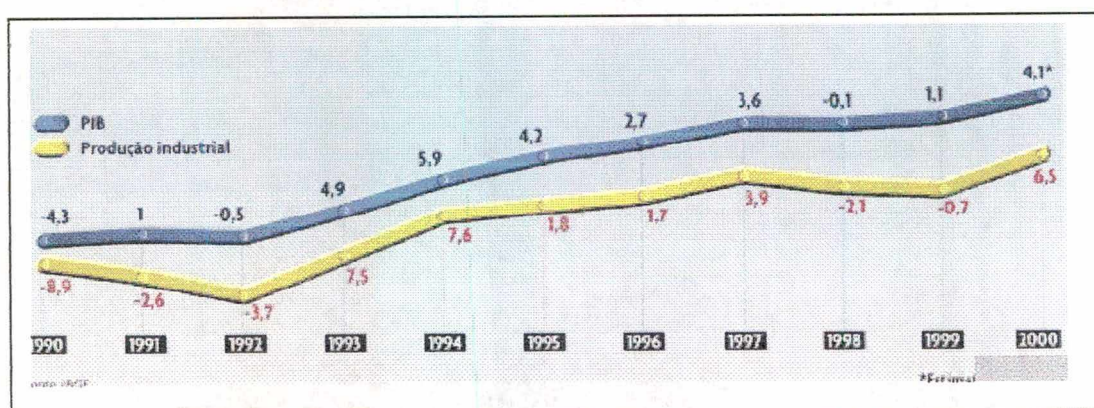
Percebe-se que as fiações, tecelagens e as malharias tiveram reduzido em aproximadamente 50% suas unidades fabris nos últimos dez anos. Já as confecções apresentaram um decréscimo no número de unidades de aproximadamente 15% nos primeiros 5 anos da década de 90. Após 1995 o número de unidades fabris de confecção apresentou pequenas oscilações, caracterizando uma estabilidade neste período, voltando a crescer no final da década de 90.

De acordo com Mariano (2000), o setor de confecções no Brasil fechou o ano 2000 com um recorde de produção: seis bilhões de peças, distribuídas em 150.000 pontos de vendas, o que faz do país o quarto maior produtor do mundo (depois da China, Estados Unidos e Índia). Esses dados representam uma grande virada para o setor, que ficou anos escorado no preço proibitivo das importações, com quedas na produção ainda mais acentuadas quando as roupas importadas começaram a chegar ao país. Foi somente por volta de

1995 que a indústria têxtil conseguiu uma ajuda do governo, o qual aumentou a alíquota das roupas importadas, vindo a aquecer o mercado interno.

A figura 04 demonstra o PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro dentro do período analisado que representa o resultado do esforço produtivo interno da economia, representando o valor que é verdadeiramente adicionado pela atividade econômica aos bens já existente no período de um ano.

Figura 04 - Comportamento do PIB e da produção industrial

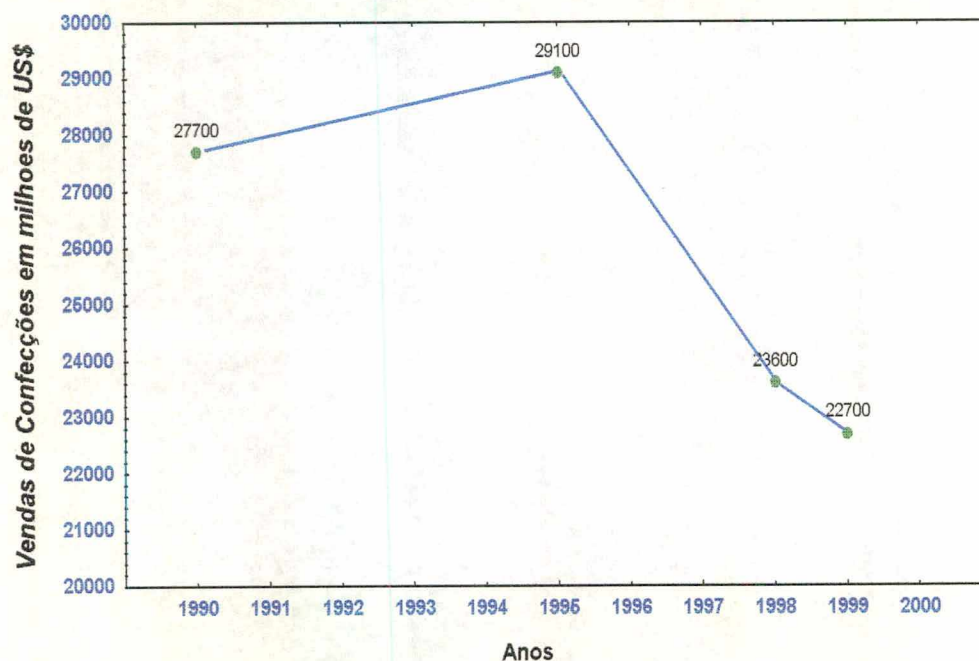


Fonte: Revista Veja nº 07 ano 34 de 14/02/2001

Ao longo da década de 90 o PIB se manteve crescente e também a produção industrial, com exceção dos anos de 1998 e 1999, quando se obtiveram índices negativos.

Já a figura 05 apresenta o volume de vendas do setor têxtil que, se comparado ao crescimento do PIB, percebe-se que o setor esteve na contra mão, ou seja, o PIB cresceu as vendas do setor diminuíram. Esse comportamento demonstra que as empresas tiveram grandes dificuldades para se manterem no mercado, justificando a análise do porquê de algumas empresas terem conseguido sucesso em suas atividades em um período de tendências negativas para o segmento têxtil e de confecções.

Figura 05 - Vendas do setor têxtil no período de 1990 a 2000.

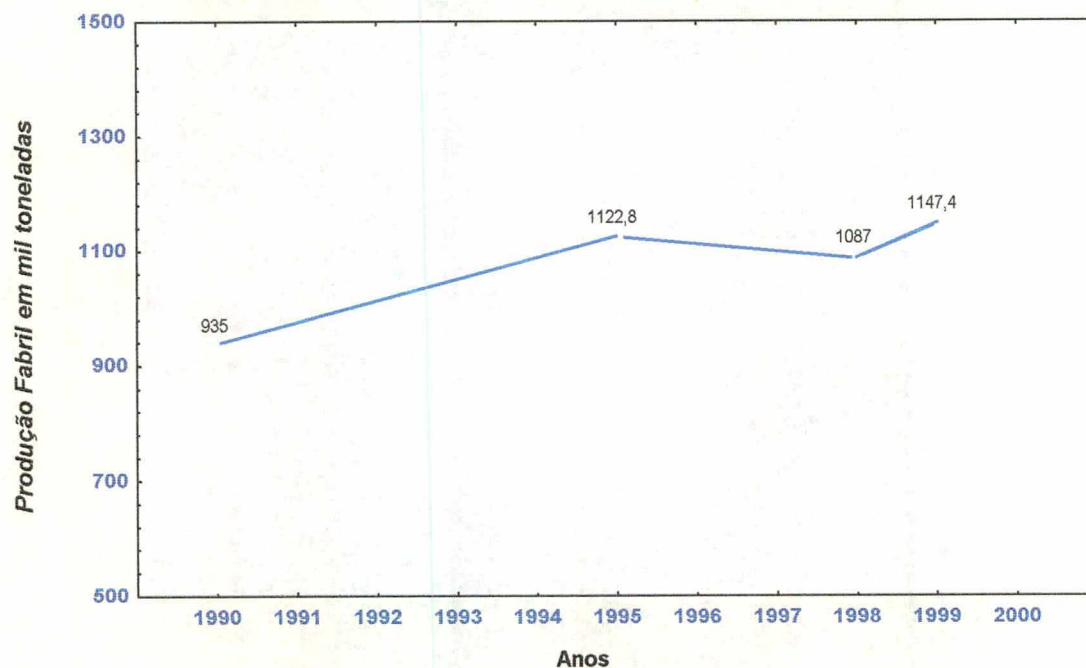


Fonte: IEMI (Instituto de Estudos de Marketing Industrial).

Já a figura 05 apresenta o volume de vendas do setor têxtil que, se comparado ao crescimento do PIB, percebe-se que o setor esteve na contra mão, ou seja, o PIB cresceu as vendas do setor diminuíram. Esse comportamento demonstra que as empresas tiveram grandes dificuldades para se manterem no mercado, justificando a análise do porquê de algumas empresas terem conseguido sucesso em suas atividades em um período de tendências negativas para o segmento têxtil e de confecções.

A figura 06 representa a produção industrial do setor de confecções na década de 90. Percebe-se que nesse período a produção teve um pequeno aumento e em seguida permaneceu estável até 2000. Quando estes dados são relacionados com os da figura 05, onde o volume de vendas foi reduzido em aproximadamente 30% no período de 95-2000, conclui-se que o setor teve sérias dificuldades para transpor este período, e precisou reduzir custos industriais e margem de lucro para continuar no mercado.

Figura 06 – Produção fabril do setor de confecções período 90 a 2000.



Fonte: IEMI (Instituto de Estudos de Marketing Industrial)

Segundo o presidente da ABRAVEST (Associação Brasileira da Indústria Têxtil), Paulo Skaf, nos últimos anos foram investidos no setor oito bilhões de dólares, e boa parte foi gasto na modernização do parque industrial. Estão previsto até 2008 investimentos para o setor no montante de doze 12 bilhões de dólares (Revista Veja, jan/2001).

O levantamento histórico do setor têxtil/confecção procurou evidenciar fatos que de alguma maneira interferiram na economia desse setor. De uma forma geral todas as dificuldades sofridas sempre estiveram ligadas às medidas econômicas elaboradas pelos governos, e agravadas também pelo ambiente externo.

Braga (1999) comenta que, além dos problemas originados pelas crises econômicas, outros fatores também contribuíram para a crise do setor, como: ausência de uma política industrial específica para o setor; carência de mão-de-obra capacitada; poucos bens de capital; pouco investimento em matérias-

primas nacionais e importadas e uma administração ineficiente. Esclarece também que o setor têxtil, desde o seu surgimento no País, passou de forma cíclica por períodos de crescimento e por períodos de estagnação. Observa-se que o setor conseguiu reagir com rigor às grandes crises, traçando trajetórias ascendentes no cenário industrial brasileiro.

1.5.2 Competitividade versus fatores de sucesso

A competitividade da indústria e dos serviços tornou-se uma das preocupações centrais nos dias de hoje porque está intrinsecamente associada à capacidade da economia de preservar e gerar empregos, ou minimizar a redução de postos de trabalho. Neste final de século, a busca da competitividade levou as empresas a se reorganizarem, alterando seus processos de produção para formas mais eficientes. Qualidade total, ISO 9000, reengenharia, tornaram-se elementos corriqueiros do vocabulário das empresas. Entretanto, há um outro componente essencial na busca por competitividade: é a capacidade de criar produtos melhores, de criar tecnologia, de saber fazer coisas e de saber aprender a fazer coisas novas e melhores. Este segundo desafio ainda não está sendo atacado pelas empresas brasileiras, mas estas começam a perceber que é inútil ter o melhor processo de produção sem ter domínio sobre o que se produz, ou como se produz.

Porter (1990) comenta que a vantagem competitiva das empresas tem sua origem nos vários setores da empresa tais como: projetos, produção, marketing, entrega e no suporte de produtos. Cada um desses setores pode contribuir para que a empresa tenha uma posição de competitividade, pois todos eles podem aumentar ou diminuir custos, além de criar uma base para a diferenciação. A vantagem, por exemplo, de baixo custo, pode resultar de um processo de distribuição física de baixo custo, um processo de montagem altamente eficiente, ou um setor de vendas bastante capacitado. A diferenciação pode surgir na aquisição de matéria-prima de alta qualidade, agilidade no atendimento a clientes, ou ainda na superioridade do projeto.

Para Zaccarelli (2000) algum tempo atrás o termo concorrência era mais utilizado do que vantagem competitiva. Isto não apenas por uma questão de preferência. É que a palavra concorrência salienta os aspectos negativos, enquanto que a expressão vantagem competitiva leva-se a pensar mais nos aspectos positivos. Esclarece ainda que a competição é algo mais racional, pois seus resultados são valores absolutos; e a lógica da competição é sempre baseada em comparações e o que interessa é sair-se bem na comparação com os competidores, não interessando se o valor absoluto é grande ou pequeno.

Para Porter (1990) a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. A origem da vantagem competitiva está nas atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma destas vantagens pode contribuir para que a empresa tenha redução de custos, além de criar uma base para a diferenciação. É extremamente importante entender a racionalidade das vantagens competitivas, seu valor e seu uso, pois o importante para a empresa é a capacidade de inovar-se e manter-se no mercado.

É necessário que as empresas saibam diferenciar o que é competir e o que é competitividade, pois quanto o primeiro trata-se de uma ação e nem todos reúnem os mesmos valores agregados em suas ofertas de produtos, que implicam numa diferença substancial em termos de competitividade, que é um atributo.

Competitividade implica obter maiores vantagens competitivas. Isso nas empresas se obtém com a incorporação permanente de tecnologia de ponta e sempre procurando ter em mãos o que existe de melhor e mais atual em termos de matéria-prima e técnicas avançadas de produção.

O sucesso é o resultado esperado de uma empresa competitiva enquanto que a competitividade é a capacidade de manter-se no mercado, sempre inovando, sendo o sucesso a consequência da competitividade.

1.5.3 Competitividade do segmento têxtil brasileiro.

No decorrer dos últimos anos, vêm ocorrendo quedas sucessivas dos investimentos na área têxtil, atingindo níveis significativos, devido à instável situação sócio-político-econômica do País. Apesar de a economia apresentar-se instável, algumas empresas conseguiram incorporar inovações tecnológicas. Essas medidas não foram suficientes para dar ao setor um nível de competitividade internacional. Segundo especialistas do setor, essa defasagem atingiu níveis tão baixos que é necessário redirecionar a política de incentivo de atualização tecnológica da indústria têxtil (Rodrigues, 1999).

Rodrigues (1999) esclarece também que muitas são as dificuldades de se implementarem mudanças tecnológicas no setor, devido ao elevado número de empresas, às características de segmentos dos produtos e à heterogeneidade dos equipamentos. A evolução da indústria têxtil nacional está intimamente relacionada não só com a modernização dos equipamentos industriais, como também ao processo produtivo, permitindo a redução no tempo de fabricação.

Conhecidos alguns aspectos históricos, a seguir serão apresentados os fatores conjunturais e estruturais que se referem ao segmento têxtil brasileiro.

1.5.3.1 Fatores conjunturais

De acordo com Rodrigues (1999), todo o processo pelo qual tem passado a economia, como a redução de emprego e renda, por força da recessão, somada à má distribuição de renda, afeta negativamente o consumo de têxteis. Salienta ainda que no mundo inteiro, existe uma relação bem definida entre o

consumo “*per capita*” de fibras, a renda “*per capita*” e a distribuição da renda. Sob o ponto de vista do custo, a análise das vantagens e das desvantagens comparativas do Brasil indica que fatores conjunturais, como os elevados juros incidentes sobre o capital, prejudicam o esforço das empresas para serem mais competitivas.

1.5.3.2 Fatores estruturais

De acordo com (Rodrigues, 1999), os fatores estruturais têm influência positiva ou negativa sobre o desempenho do nível de capacitação tecnológica, gerencial e mercadológica da empresa, como do grau de integração da mesma com os demais elos da cadeia produtiva.

Pesquisa do Sebrae (2000) revela que, com relação à capacitação tecnológica, a idade e o nível de atualização das máquinas e dos equipamentos representam um fator importante, pois quanto menor a idade e mais atualizado o nível tecnológico, tem-se uma maior produção, menor espaço ocupado, mão-de-obra reduzida, mais eficiência, menos desperdício, mais qualidade, e conseqüentemente, menor custo. O segmento de confecções se caracteriza pela falta de barreira tecnológica à entrada de novas empresas (equipamento básico continua a ser a máquina de costura e a sua operacionalização é amplamente difundida) e baixo nível de investimentos requerido para a construção de uma unidade produtiva de médio e pequeno porte. Essas duas características geram uma grande atratividade para a entrada de novas empresas, fazendo com que esse segmento tenha um grande número de empresas atuando, notadamente aquelas de pequeno porte.

Segundo dados do IEMI (Instituto de Estudos e Pesquisas de Marketing Industrial) as pequenas empresas de até 60 empregados, de confecções correspondem a 70% do total de empresas, enquanto as médias de 61 até 300 empregados, correspondem a 27% e as grandes (acima de 301 funcionários) correspondem aos 3% restantes.

Braga (1999) afirma que para alcançar a competitividade desejada é necessário continuar a reestruturação do setor. Os últimos anos foram marcados por incertezas econômicas, resultado de sucessivas crises financeiras internacionais, que diminuíram a credibilidade brasileira no exterior e obrigaram o governo a tomar medidas de contenção, como a elevação dos juros externos, redução dos gastos e fechamento de linhas de crédito para investimento e consumo. Embora a produção industrial tenha apresentado pequena melhora no período, os investimentos no setor produtivo foram reduzidos. Tal contexto atinge o setor de têxtil e de confecção de forma acentuada e constante durante toda a última década.

Esses fatores comentados interferem na formação e origem das empresas. A seguir serão apresentados os aspectos inerentes às micro e pequenas empresas de confecção. Entende-se por micro e pequenas empresas aquelas cujo faturamento anual não ultrapassam R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais). Este é o valor utilizado pela Secretaria da Fazenda do Estado para o enquadramento das empresas como micro ou pequenas empresas. Será necessário entender como surge uma pequena empresa de confecção, em razão que as empresas hoje consideradas de sucesso, as quais são o objeto de pesquisa, tiveram seu início, provavelmente como micro e pequenas empresas.

1.5.4 Formação e origem das pequenas empresas de confecções.

Segundo pesquisa realizada pelo Sebrae (2000) as pequenas empresas que se estabelecem no segmento de confecções, normalmente se constituem a partir de recursos provenientes de rescisões trabalhistas e saldo do FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), de recursos provenientes de empréstimos, ou ainda são estimuladas por outras empresas que preferiram terceirizar algumas de suas unidades produtivas. Essas pequenas empresas de confecções

servem como uma forma de canalizar o processo produtivo de grandes confecções para unidades menores a um menor custo.

A pesquisa esclarece ainda que o surgimento e o desenvolvimento das micro e pequenas empresas de confecções está condicionado aos objetivos mercadológicos secundários das grandes empresas do setor, sendo relegadas a cumprir atividades do processo produtivo que não exijam grandes inversões tecnológicas e sejam passíveis de um controle rigoroso do seu resultado.

As pequenas empresas do setor de confecção normalmente têm sua origem numa estrutura familiar, e deparam-se com situações de competição para as quais não foram preparadas. Segundo pesquisa realizada pelo GESA a falta de habilidade dos pequenos empresários em gerenciar informações, planejar a produção e controlar suas finanças gera grandes dificuldades sobre sua eficiência produtiva e, conseqüentemente sobre sua competitividade.

1.5.5 Surgimento do corredor da moda no Paraná.

Segundo pesquisa realizada pelo GESA (Grupo de Estudos Sócio Ambientais) historicamente, o setor de confecções na Região Noroeste do Paraná surgiu num momento em que a atividade agrícola, até então base da vida econômica regional, sofreu um processo de intensa retração, tanto em termos de rentabilidade quanto de sua capacidade de geração de empregos ou de renda.

A implantação e o desenvolvimento da atividade confeccionista atuou como elemento chave na contenção do esvaziamento populacional da micro-região.

Atualmente, o setor de confecções representa um elemento importante na economia da região, e é responsável por uma parcela considerável da movimentação financeira e das condições de vida e do bem-estar social da população.

Após o período de implantação e frente ao sucesso dos primeiros empreendimentos, o setor de confecções na Região Noroeste do Paraná passou por uma fase de rápida expansão. A atratividade do setor, aliada, provavelmente, à escassez de outras alternativas econômicas e a pouca familiaridade dos empreendedores locais com atividades industriais e comerciais, foram responsáveis por um processo intenso, mas relativamente desordenado, de criação de novas empresas.

Este processo, por um lado, resultou na consolidação, em toda a região, do setor de confecções, através de um número considerável de estabelecimentos voltados para a produção e a comercialização de peças do vestuário. Por outro lado, implicou no surgimento e no posterior desaparecimento de grande número de empreendimentos, especialmente aqueles de pequeno porte.

Dificuldades colocadas tanto pela economia, quanto pelas formas locais de produção e comercialização, fizeram com que, passada a fase de desenvolvimento e já a partir dela, o setor sofresse um período de retração relativamente severa.

Diante destas dificuldades surgiu o projeto de implantação do Corredor da Moda do Noroeste do Paraná. Este teve no seu início como principal objetivo atrair compradores de outras regiões, na tentativa de aquecer a demanda, e conseqüentemente, diminuir a retração do setor.

Segundo Michellon (1999), em agosto de 1996, para confirmar que o Paraná poderia ser considerado **Pólo Têxtil** do Brasil, o empresário argentino Mario Quintili transferiu sua empresa, composta por dezesseis teares, para Maringá. Com esta decisão o empresário pretendia somar-se ao considerável número de malharias e confecções já existentes, acreditando ser a região um grande nicho de mercado

Finalmente, por obra de uma articulação política, a partir das proposições da ACIM (Associação Comercial e Industrial de Maringá), foi aprovada pela Assembléia Legislativa do Estado do Paraná a Lei nº 11.720 de 15 de maio de 1997, apresentada pelo deputado maringaense Joel Coimbra, que criou oficialmente o pólo têxtil. O teor básico da lei é composto por dois artigos:

“Art.1º Fica o Poder Executivo autorizado a criar o PÓLO DA INDUSTRIAL TÊXTIL E DA CONFECÇÃO DO PARANÁ, liderado pelo Município de Maringá, com o objetivo de implementar, profissionalmente e desenvolver a indústria têxtil e de confecção da Região.

“Art.2º O poder executivo adotará mecanismos para seu Programa de Governo e regulamento próprio”. (Publicação Diário oficial nº 5.003 de 15 de maio de 1997).

A criação da Lei regulamentando a região como pólo têxtil e a realização de eventos como a Expovest, e a Moda Paraná, foram tentativas para superar a retração do setor, e proporcionaram bons resultados, fazendo com que a região seja considerada como pólo têxtil do Brasil, devido ao grande número de empresas, que empregam um número significativo de pessoas.

E, o aumento da concorrência, em virtude do grande número de empresas, fez com que os confeccionistas buscassem alternativas de maximizar o seu faturamento, buscando qualidade em seus produtos e diversificação dos modelos e dos materiais empregados.

1.5.6 Caracterização das cidades que compõem o corredor da moda

O Corredor da Moda está localizado na Região Noroeste do Paraná e compõe-se das cidades de Londrina, Apucarana, Maringá e Cianorte. No Paraná são

2.982 empresas no setor têxtil de vestuário e artefatos de tecidos, empregando 37.077 pessoas, segundo dados do IPARDES- Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico.

1.5.6.1 Londrina

A cidade de Londrina, 60 anos depois de sua emancipação, com 500.000 habitantes, é a terceira do Sul do País e pólo de uma região que concentra, num raio de 100 Km, cerca de quatro milhões de pessoas.

Londrina é sede de um pólo composto por sessenta e seis municípios de influência indireta. Através da Lei nº 5.669/93, o município coloca à disposição dos empresários interessados em investir em Londrina, um instrumento legal, moderno e transparente, que define de maneira clara o apoio do poder público e os incentivos e benefícios com os quais o investidor poderá contar.

Londrina possui a Incubadora Empresarial, a segunda maior do Brasil em área física, e abriga 22 micro e pequenas empresas em fase de implantação e estruturação. Possui o programa Paraná/Europa que visa a fazer a integração entre as diferentes regiões produtoras, base de desenvolvimento do Norte da Itália.

O parque Industrial Ouro Branco é um espaço projetado para abrigar empresas de pequeno e médio porte, num local privilegiado em infra-estrutura, topografia e localização.

O Porto Seco da SRF (Secretaria da Receita Federal) liga Londrina aos corredores internacionais de importação e exportação e garante uma condição decisiva para as empresas que buscam a participação no mercado internacional, fator de grande importância para a consolidação do *agrobusiness* no norte do Paraná.

Londrina possui aproximadamente dois mil estabelecimentos industriais, sendo 251 no setor têxtil e artefatos de tecidos e onze mil estabelecimentos comerciais (Dados CODEL – Companhia de Desenvolvimento de Londrina).

1.5.6.2 Apucarana

A cidade de Apucarana está localizada geograficamente em posição estratégica no Paraná, como ponto de confluência das principais rodovias regionais, passagem necessária de veículos que demandam os grandes centros consumidores regionais e nacionais e o Porto de Paranaguá, bem como o Mercosul.

Está situada na região Norte do Paraná, a 360 Km da capital, Curitiba, 55 Km de Londrina e 65 Km de Maringá. Atualmente possui 120.000 habitantes, com uma área de 54,388 KM², com a policultura implantada e a industrialização em marcha (principalmente a agroindústria). Apucarana é polarizadora do Vale do Ivaí, congregando uma população de 1.000.000 de habitantes.

1.5.6.3 Maringá

A cidade de Maringá está localizada no Noroeste do Estado, a 430.000 Km da capital Curitiba. A economia é agroindustrial, com ênfase para o comércio e a prestação de serviços à população. É uma macro-região formada por 112 municípios, com mais de um milhão e meio de habitantes. A frota de veículos é proporcionalmente uma das três maiores do país, com um veículo para cada três habitantes. Com um enorme potencial turístico, Maringá tem sua base econômica alicerçada no comércio varejista, na prestação de serviços e na agroindústria.

Com pouco mais de 50 anos, Maringá é uma das cidades com maior crescimento do Brasil, reconhecida pela habilidade de seus moradores e

representantes em demonstrar que é possível compatibilizar o desenvolvimento econômico com o respeito ao cidadão e respeito ao meio ambiente, através de um crescimento ordenado e harmônico.

A cidade de Maringá possui aproximadamente 353 indústrias no ramo Têxteis, vestuário, calçados e tecidos.

1.5.6.4 Cianorte

A cidade de Cianorte possui hoje população de aproximadamente 58.000 habitantes. A economia do município, como em toda a região, foi baseada na cafeicultura . Até os anos 70 a cidade cresceu e prosperou graças à cultura do café. Mas no final da década a situação mudou radicalmente em consequência das geadas e da política econômica do setor. Veio o período de decadência do café e junto o desemprego e o êxodo rural.

Em meio à crise econômica que atingia os municípios da região, Cianorte buscou uma alternativa pra reverter o quadro: apostou na industrialização. Deixando a vocação agrícola um pouco de lado, a cidade passou a investir no setor de confecções. Empresários, comerciantes e antigos produtores compraram máquinas de costura, construíram fábricas e empregaram mão-de-obra, e mesmo sem qualificação aprenderam rapidamente o novo ofício.

Vendo a evolução rápida deste setor e preocupado com a qualidade dos produtos que eram produzidos, o Poder Público Municipal, juntamente com as entidades representativas de classes buscou técnicos e instrutores especializados e foram instalados na cidade vários cursos de treinamento da mão-de-obra. O resultado de tanto empenho veio rápido. Hoje Cianorte se destaca a nível nacional como o maior pólo atacadista de confecções do Sul do país, sendo conhecida como “A Capital do Vestuário”.

No total são 300 indústrias de confecções que garantem cerca de 8 mil empregos. A produção concentra-se na confecção de *jeans*, modinha, camisaria, malhas, *lingerie*, moda social masculino e feminino, moda infantil e infanto-juvenil, com qualidade e preço que garantem competir com qualquer outro grande produtor de confecções do país.

Possuí mais de 300 lojas nos 5 *shoppings* atacadistas de confecções e no centro da cidade. Consumidores e revendedores de vários Estados chegam todos os dias a Cianorte à procura de lançamentos e novidades.

Em meados de todos os anos, a cidade realiza a Expovest, a maior feira do vestuário do Sul do país. Nesse período a cidade recebe cerca de 5.500 turistas por mês.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Definição de sucesso

O sucesso de uma empresa não é absoluto e sim relativo, por estar ligado a uma situação competitiva. A partir do momento em que esta situação se encerra, o sucesso poderá ser coisa do passado. Essa inconstância é acentuada por Zaccarelli (2000, p:10), ao ressaltar que “A concepção de sucesso é sempre dinâmica, está ligada a um processo, ao contrário de algo conquistado e acabado, portanto estático” Ainda considera que o sucesso é mais importante para a empresa do que obter lucros, porque uma empresa pode estar tendo lucro embora esteja no início de uma crise, por falta de competitividade; ou mesmo que o lucro seja zero, a empresa pode estar crescendo e alicerçando o seu poder competitivo para o futuro.

Em razão de que a economia e a competição não são estáticas, conforme acentua Nakagawa (1994), os concorrentes podem a qualquer momento superar as vantagens competitivas, como estas também podem sofrer mudanças de padrão, ou seja, o que hoje é uma vantagem competitiva para a empresa, pode não o ser amanhã.

Nesse sentido salienta Resnik, (1990) que o sucesso e o fracasso de uma empresa é um jogo estatístico. A administração, quando exercida de forma correta, é o fator determinante da sobrevivência e sucesso; quando não exercida corretamente, é o fator que determina o fracasso.

Para Degen (1989), os negócios de sucesso são aqueles pequenos, que têm a possibilidade de, em curto espaço de tempo, serem transformados em grandes empreendimentos, e representam, portanto, negócios com grande potencial de crescimento e lucro.

Entendendo que o sucesso empresarial decorre de determinadas condições Chiavenato (1996) cita nove dessas condições para que as empresas possam obter sucesso em suas atividades, quais sejam:

- 1) A alta administração deve ter um compromisso irremovível e totalmente sincero em inovar e melhorar continuamente a qualidade dos seus produtos e a produtividade da empresa;
- 2) A empresa deve proporcionar uma estrutura organizacional enxuta e flexível, capaz de aproximar as pessoas da alta direção e incrementar a inovação, a qualidade e a produtividade;
- 3) A empresa deve proporcionar a todas as pessoas as atitudes e o ensino das habilidades para inovar e resolver problemas operacionais, desde o topo até a base;
- 4) A empresa deve, constantemente, proporcionar oportunidade para as pessoas inovarem e resolverem os problemas operacionais;
- 5) A empresa deve proporcionar uma nova cultura de inovação, de participação e de envolvimento emocional de todas as pessoas nos seus negócios, através do seu esforço coletivo e do trabalho em equipe;
- 6) A empresa deve proporcionar liderança na inovação e na utilização das técnicas de solução de problemas operacionais;
- 7) A empresa deve proporcionar recompensas organizacionais pela inovação e pelas soluções bem sucedidas de problemas operacionais;
- 8) A empresa deve se focalizar totalmente no cliente e no atendimento de suas expectativas e necessidades;

- 9) A empresa deve assegurar a continuidade em longo prazo de seu programa de inovação e de melhoria contínua da qualidade e da produtividade.

Afirma ainda que dificilmente a empresa conseguirá obter sucesso quando estiver longe da produtividade satisfatória, da boa qualidade, da inovação e da solução de problemas operacionais.

Também com o objetivo de apresentar fatores que contribuem para o sucesso empresarial Resnik (1990, p. 05) apresenta dez condições básicas, que são:

- a) Ser objetivo – É essencial uma avaliação honesta e imparcial dos pontos fortes e fracos da companhia e suas habilidades empresariais e administrativas;
- b) Manter tudo simples e focalizado – Nas pequenas empresas, o simples é eficiente. Concentre seus esforços e recursos onde o impacto e os lucros forem maiores;
- c) Proporcionar bens e serviços excelentes e distintivos que satisfaçam as necessidades e desejos de grupos seletos de clientes;
- d) Determinar como atingir e vender para seus clientes – Os planos de marketing facilitam esta tarefa;
- e) Criar, administrar e motivar uma equipe vencedora que faça o que você não pode fazer sozinho;
- f) *Manter os registros e controles contábeis que você precisa usar para compreender e administrar a empresas;*
- g) *Nunca ficar sem disponibilidade de caixa – O dinheiro é o principal no mundo das pequenas empresas;*

- h) Evitar as armadilhas do crescimento rápido – Administre a expansão da sua empresa;*
- i) Conhecer bem sua empresa – é assim que você terá o alicerce para controlar a empresa e aumentar seus lucros;*
- j) Planejar o Futuro - Formule objetivos importantes que imponham desafios, mas que sejam alcançáveis, e converta-os em atividades produtivas.*

Conforme os autores citados Chiavenato (1996) e Resnik (1990) a empresa deverá manter-se num processo constante de mudanças, tecnologias de processos, manter a qualidade de seus produtos, ser sempre objetiva, de que forma? Para que as condições apresentadas possam ser executadas, um dos fatores relevantes é a empresa estar sempre organizada e oferecendo bons produtos e bom atendimento procurando satisfazer seus clientes.

Kay (1996) defende que a medida-chave do sucesso corporativo é o valor agregado. Esse valor é a diferença entre o valor de produção de uma empresa e o custo de seus insumos, agregar valor é tanto a motivação própria da atividade da empresa como a medida da sua realização.

Segundo os autores acima mencionados, vários são os fatores que podem levar uma empresa ao sucesso. Sendo que os fatores também podem ser diferentes em cada empresa, dependendo de como a empresa se posiciona no mercado em que atua. Diante deste contexto o trabalho a seguir apresenta as prováveis variáveis de sucesso, nas empresas de confecções da região analisada.

2.2 Fatores determinantes do sucesso

2.2.1 Fatores econômicos

2.2.1.1 Custeio

Para se conceituar custos é necessário entender as várias definições possíveis de acordo com a literatura. Segundo Ludícibus (1980), custo pode ter diferentes definições, dependendo do foco que se tenha em mente: custo na linguagem comercial significa quanto foi gasto para adquirir certo bem, objeto, propriedade ou serviço. Neste caso a noção de custo está ligada a troca de um bem recebido por uma certa quantia em “dinheiro”. Já o custo do produto é o valor atribuído aos insumos contidos na produção terminada, porém mantida em estoque.

Para Martins (1997), o custo é um gasto, só que reconhecido como tal, isto é, como custo, no momento da utilização dos fatores de produção (bens e serviços), para fabricação de um produto ou execução de um serviço. Por exemplo, a matéria-prima é gasto na sua aquisição, e imediatamente se torna um investimento (gasto ativado em função da sua vida útil ou benefícios atribuíveis a futuros períodos), permanecendo durante o tempo de sua estocagem, sem que apareça nenhum custo associado a ela; no momento da sua utilização na fabricação de um bem, surge o custo da matéria-prima como parte integrante do bem elaborado. Este, por sua vez, é um novo investimento, já que fica ativado até sua venda.

De acordo com Ribeiro (1998), o custo é um dos elementos essenciais na gestão estratégica das empresas. As empresas direcionam grande parte das suas preocupações ao estudo e à análise dos custos, com o objetivo de atingir uma melhor *performance* para o negócio e principalmente para a sua continuidade.

Para que os aspectos estratégicos de custos sejam eficientemente identificados, Nakagawa (1994) acentua que é muito importante para a empresa ter um controle de custos eficaz, pois facilita a gestão da empresa e

pode antecipar as ações dos gestores no sentido de minimizar e/ou eliminar os erros de decisões, e contribui para otimizar o lucro da empresa.

Os gastos inerentes ao processo produtivo podem ser identificados por métodos de custeio, que os acumulam de forma organizada, proporcionando as informações necessárias para sua identificação. Os métodos de custeio a serem comentados são: pleno, por absorção, direto e por atividade.

O custeio pleno, ou integral, é aquele que se caracteriza pela apropriação de todos os custos e despesas aos produtos produzidos.

O custeio por absorção objetiva a apropriação de todos os custos aos produtos, identificando os fixos, variáveis, diretos e indiretos. Padoveze (1996, p.222) entende que *“é o método tradicional de custeamento, onde, para se obter o custo do produto, consideram-se todos os gastos industriais, diretos ou indiretos, fixos ou variáveis. Os gastos industriais indiretos ou comuns são atribuídos aos produtos por critério de distribuição”*.

O custeio direto tem o propósito de alocar aos produtos somente os custos identificados como diretos normalmente os materiais e a mão-de-obra direta, também denominado de custeio variável, na medida em que variam, conforme o volume produzido. É uma metodologia de custeio que considera como custo do produto somente os custos variáveis, uma vez que estes só ocorrerão se o produto for produzido. Para Padoveze (1996, p.222), *“no custeio direto ou variável, os custos fixos não são alocados aos produtos e são tratados como despesas do período”*.

O custeio baseado em atividades (ABC - Activity Based Costing) procura identificar, primeiro, quais as atividades que atuam nos processos, e após, os custos destas atividades, transferindo-os aos produtos, pois defende a óptica de que os produtos consomem atividades e, são estas atividades, e não os produtos, que consomem recursos. O ABC permite uma visão mais abrangente dos custos, se comparado com a metodologia do custeio por absorção

tradicional, além de possibilitar maiores informações e precisão na alocação dos recursos consumidos, disponibilizando uma base de dados que suporta várias combinações de custeio como, por exemplo, produtos e serviços – clientes e unidades, subsidiando desta forma um melhor gerenciamento dos custos.

Uma vez conhecidos os processo e suas atividades, o gestor terá a sua disposição não apenas a simples informação de custos (efeito), mas todo um relacionamento destes com os processos de negócio (causa). Esta compreensão da origem da geração dos custos é um instrumento fundamental para o gerenciamento baseado em processos.

Quando possível, a redução de custos é uma excelente forma de criar vantagem competitiva para as empresas que conseguem fazê-lo sem interferir na qualidade do produto. O custo está diretamente não só ligado à formação do preço de venda do produto (e quanto menor o preço de venda, maiores chances de negócios terá a empresa), mas também ao resultado obtido. Quando a empresa se propõe a reduzir seus custos, um fator importante é a qualidade dos equipamentos industriais. Estes devem ser de última geração e adequados em todos os sentidos à produção. O *Layout* da fábrica deve evitar a perda de tempo com movimentos inúteis dos funcionários, pois estes levam à fadiga profissional e prejudicam os resultados industriais. A empresa deverá buscar o máximo de eficiência no setor produtivo, através da maximização da produção para um mínimo custo. Tudo o que maximizar a produção ou reduzir custos, sem prejudicar quantitativa e qualitativamente a produção normal, contribui para melhorar o índice de eficiência da empresa. Quanto maior o índice de eficiência, maior será o resultado.

Sobre este aspecto Horngren (1997 p:20) entende que:

“Os esforços contínuos para redução de custo entre os concorrentes levaram as organizações a buscar uma redução constante nos custos dos seus produtos. Os esforços para redução de custo freqüentemente se concentram em duas áreas chaves”:

1. realizar somente atividades que adicionam valor, ou seja, aquelas atividades que os clientes percebem como adicionadoras de valor aos produtos ou serviços que eles compram.
2. a utilização eficiente de direcionadores de custo naquelas atividades que adicionam valor

Diante das colocações expostas, e em razão da velocidade com que as transformações estão ocorrendo atualmente nas empresas, as decisões de planejamento de vendas e o processo de formação do preço de venda dos produtos tornaram-se fatores importantes para os gestores, pois as ineficiências administrativas não podem mais ser repassadas para o preço dos produtos, e o mercado não está disposto a pagar por elas.

Comentados os aspectos da importância da redução de custos para o sucesso empresarial, a seguir serão apresentados aqueles que se referem ao preço dos produtos como fator chave de sucesso nas empresas.

2.2.1.2 Precificação

Para que a empresa possa traçar um plano mercadológico que proporcione bons resultados, um elemento essencial é a estratégia de preços. O preço oferecido pela empresa para os seus produtos é resultado de todas as ponderações que os clientes fazem em relação ao mercado. As percepções que os clientes têm de suas próprias necessidades, benefícios e busca pela satisfação na aquisição de um determinado produto, os custos de produção, entrega das mercadorias, a imagem da empresa, o *marketing* promocional, a diferenciação do produto em relação aos concorrentes e a sensibilidade dos clientes por alternativas diferenciadas tornam-se estratégias determinantes de vendas (Resnik, 1990).

Outro aspecto importante ressaltado por Resnik (1990) é que a percepção que os clientes têm na análise de qualquer produto é a chave determinante na fixação de preços. Uma parte significativa de pequenas empresas que

conseguem chegar ao sucesso, de todas que chegaram ao *status* de empresa de tamanho médio, concorrem com produtos de valor superior e não com preços baixos. Essas empresas sabem que, quando os clientes percebem que seus produtos oferecem algo de diferente, ou melhor, do que o oferecido pela concorrência, o preço deixa de ser um fator decisivo de sucesso.

O autor sugere que as empresas façam algumas considerações sobre a formação de preços, a seguir:

- 1) o objetivo da fixação de preços é maximizar os lucros e não as vendas, a margem de lucro ou qualquer outro fator comercial;
- 2) normalmente, os preços não exercem influência dominante sobre as decisões de compra. O fator decisivo, em geral, é a maneira como os clientes percebem o valor nos produtos e serviços diferenciados e, portanto, o preço é apenas um dos muitos componentes possíveis do valor percebido;
- 3) os preços fixados pela empresa devem ser coerentes com a imagem que está tentando projetar de seus produtos e serviços;
- 4) alguns produtos são mais sensíveis a preços do que outros;
- 5) existe uma interação entre preços e vendas, custos e lucros, é necessário analisar como esses fatores interagem na empresa.

Devido à grande concorrência que existe atualmente, as empresas, antes de formar preço, definir seus objetivos e suas políticas de venda, deverão fazer um diagnóstico, do mercado em que atuam, e do ambiente onde estão inseridas, além de identificar os seus próprios pontos fortes e fracos.

Devem também verificar quais os valores que seus clientes atuais, e os clientes em potencial, estariam dispostos a pagar por seus produtos. Somente após

estas verificações é que as empresas deverão, decidir, os preços de venda que deverão praticar.

Os preços de venda podem ser determinados, segundo Bernardi (1996), a partir das seguintes funções: objetivos definidos, demanda identificada e concorrência. Comenta ainda que, para estabelecer uma política de preços a empresa poderá adotar os seguintes caminhos: preços baseados no retorno de investimento, nos custos e na maximização dos lucros.

2.2.1.2.a Preços baseados no retorno do investimento

Estes preços são construídos com base em percentual previamente estabelecido no planejamento. A empresa estabelece qual o percentual de retorno desejável sobre o capital investido.

Para calcular o preço de venda buscando o retorno sobre os investimentos são necessários os seguintes elementos:

- 1 - custos e despesas totais padronizados, no período;
- 2 - identificação do total investido para o período.

2.2.1.2.b Preços baseados na maximização dos lucros

Para identificar o preço de venda que alcance o maior lucro possível, Bernardi (1996: p. 245) sugere que sejam consideradas as seguintes simulações:

- 1 - Para um determinado preço base, faz-se a estimativa do potencial de volume de vendas, simulam-se as variações nos preços e observa-se o impacto no volume.
- 2 - Estimativa de Custos e Despesas: Mesmos os fixos podem variar, conforme o volume vendido, assim, a empresa estima seus custos e despesas para o volume estudado.

3.- Localização do preço que maximiza: Através de simulações sobre um preço base e um volume esperado de venda, juntamente com o custo, busca-se encontrar em que preço e volume o lucro pode ser maximizado.

A dificuldade que poderá surgir na utilização deste método encontra-se na determinação dos volumes que poderão, ou não, ser aceitos pelos clientes, ou mesmo pela sociedade, o que provoca a necessidade de estudos estatísticos e comportamentais.

2.2.1.2.c Preços baseados nos custos

Nas empresas que possuem um sistema de custos, o processo de formação do preço de venda se torna mais prático e simples, evidenciando os seguintes aspectos: preço e continuidade, competitividade, rotina de decisões e estrutura formal do preço.

A partir do momento em que as alterações e reavaliações dos preços de venda são colocadas em processos rotineiros, passa-se a economizar tempo e esforço.

A estruturação formal é simplificada, bastando apenas à definição de um “*mark-up*” (taxa de marcação).

O *mark-up* é um índice que, aplicado sobre o custo de um bem ou serviço, aponta o preço de venda do produto. Esse índice é apurado de forma a cobrir os impostos e taxas das vendas, as despesas fixas da administração e vendas, os custos fixos indiretos de fabricação e o lucro desejado pela empresa, além dos custos financeiros do financiamento a clientes.

Desta forma, quando os preços de venda utilizam o custo como base de sua formação, o objetivo é definir um “*mark-up*” divisor ou multiplicador.

Este “*mark-up*” é o valor, ou percentual, que aglutina os elementos que compõem o preço de venda, ou seja, o custo, as despesas e o lucro. Observe-se que o “*mark-up*” não é válido para o custeio por absorção, somente para o custeio variável.

Aplicação:

Custo do produto: matéria-prima	R\$ 100,00
Outros custos variáveis	R\$ 50,00
Total	R\$ 150,00

Impostos e taxas:	ICMS	17,00%
	PIS	0,65%
	COFINS	3,00%
	Comissões s/ Vendas	3,50%
	Total	24,15%

Margem de contribuição:	Desp. adm. fixas	6,00%
	Desp. vendas fixas	2,00%
	Custos ind. prod. fixos	3,00%
	Lucro bruto desejado	12,00%
	Total	23,00%

O fator *Mark-up* será dado por:

Preço de venda	=	100,00%	
Menos:			
Impostos e taxas	=	24,15%	
Margem Contribuição	=	23,00%	
Mark-up divisor	=	52,85%	ou 0,5285

Ou

Mark-up multiplicador (100% / 52,85%)	=	1,89215
Cálculo pelo <i>mark-up</i> divisor: custo do produto		R\$ 150,00
dividido p/ <i>mark-up</i>		0,5285
Preço de Venda		R\$ 283,82

Cálculo pelo <i>mark-up</i> multiplicador.: custo do produto		R\$ 150,00
multiplicado p/ Mk		1,89215
Preço de Venda		R\$ 283,82

É importante ressaltar que o *mark-up* é somente um guia, não se constituindo no único indicador para todos os produtos. É fato que as empresas não possuem, sempre, um só produto, sendo que, na formação dos preços e na avaliação da lucratividade por linha de produto, não se deve trabalhar com um fator de *mark-up* único ou médio, e sim, com diversos fatores individuais, os mais adequados a cada um dos produtos vendidos.

Em relação aos custos unitários, vários conceitos podem ser utilizados na fórmula para determinação de preços. Em geral, os custos podem ser: custo atual, custo previsto ou o custo padrão.

O custo atual refere-se aos valores históricos mais recentes.

O custo previsto é aquele que se refere a valor futuro, ou de reposição, para determinado período.

O custo-padrão é aquele estimado para um determinado grau de eficiência, que poderá ser um grau ótimo ou simplesmente normal.

A metodologia utilizada é outro fator que impacta o custo unitário utilizado na formação do preço de venda. Em razão disso, serão apresentados conceitos de formação de preço de venda com base nos custeios por absorção, custeio direto, custeio ABC, e os valores de transferência.

2.2.1.2.d Preço com base no custeio por absorção

O custeio por absorção define que os custos dos produtos serão constituídos por todos os gastos no processo produtivo. Desta forma, o preço de venda deverá cobrir os custos totais (soma da matéria-prima consumida, mão-de-obra direta e os custos indiretos alocados), obtendo-se o lucro bruto, e este deverá cobrir as despesas fixas e variáveis, além de proporcionar o lucro líquido.

O objetivo deste cálculo é uma primeira aproximação do preço; ele poderá sofrer modificações posteriores, decorrentes das alterações no mercado. Qualquer alteração no mercado impacta este cálculo, forçando a empresa até a reavaliar o projeto do produto, adequando seus custos aos preços aceitos.

A utilização do custeio por absorção é alvo de críticas, tais como:

1. Ignora a procura por parte do mercado, atendo-se à estrutura interna da empresa, o que provoca certa omissão quanto aos procedimentos da concorrência e, por isso, não auxilia na obtenção de vantagens em relação a esta concorrência.
2. Ao basear-se somente em custos históricos, o preço de venda encontrado poderá prejudicar a reposição dos estoques, além de, no longo prazo, agir negativamente sobre os lucros.
3. Utilizando a absorção de todos os gastos no processo produtivo, não evidencia os diferentes aspectos intrínsecos a cada elemento dos custos, pois, para determinar o preço mais correto para os objetivos da empresa, a compreensão das diferenças existentes entre os vários tipos de custo é um fator importante neste processo.

Para melhor atender às análises de custos e à sua influência na formação do preço de venda, tem-se procurado utilizar outros métodos na identificação dos custos.

2.2.1.2.e Preços com base no custeio direto

O custeio direto surgiu devido à grande dificuldade de apropriação dos custos fixos e à grande necessidade de se conhecer o custo variável e a margem de contribuição dos produtos.

Pelo método do custeio direto só são alocados aos produtos os custos variáveis. Os fixos são separados, considerados como despesa, indo diretamente para o resultado. Desta forma, somente os custos variáveis integram os estoques.

Para fins gerenciais, o custeio direto tem condições de propiciar mais rapidamente informações à empresa, pois trata dos custos fixos, como despesa, já que os custos fixos são quase sempre repetitivos e sua oscilação independe da diversidade dos produtos e menos ainda da quantidade produzida.

As vantagens do custeio direto são as eliminações das oscilações causadas no lucro pelas diferenças entre volume de vendas e produção. No custeio por absorção é comum os lucros estarem associados diretamente com o volume de vendas. No entanto este fato pode se tornar confuso quando, por um período, as vendas são maiores do que as do período anterior e não obstante os lucros são menores. Estas variações são facilmente explicadas se forem analisadas as variações entre o volume de vendas e produção e o volume dos custos indiretos de fabricação. Quando o volume de vendas e produção varia, o sistema de custeio direto elimina estas variações de lucro. Quando ocorre a paridade entre produção e vendas, o lucro apresentado é igual nas duas formas de custeio, no direto e no absorção.

Menos Alocações são requeridas – a alocação dos custos fixos feita pelo custeio por absorção será sempre um motivo de controvérsia, pois qualquer que seja o critério utilizado como forma de rateio, por mais justo que possa parecer, será sempre questionado e trará consigo a idéia do responsável pelo mesmo.

Proporciona melhor Controle sobre os Custos Fixos - Os custos fixos são controlados no seu total e podem ser apresentados nos demonstrativos financeiros mensais. Proporciona ainda vantagem no caso das companhias

que trabalham com sistema orçamentário, pois ficam mais bem evidenciados os custos fixos para o devido gerenciamento e controle dos planos orçamentários.

O custeio direto é uma ferramenta da maior importância para a gerência, mas sua utilização deve vir cercada de certas precauções, pois num sistema de custeio direto encontram-se algumas limitações. O estudo concentra-se nos custos variáveis e na margem de contribuição, deixando os custos fixos. Será necessário muito cuidado por parte da administração no que se refere ao preço de venda, caso não haja um entendimento profundo sobre a forma de custeio.

Podem ainda ocorrer erros na classificação dos custos entre o que realmente é fixo e o que é variável. Isto é uma tarefa nem sempre fácil, pois os custos nem sempre apresentam um comportamento claramente definido. Os custos fixos são fixos relativamente e por períodos limitados, e os custos variáveis acabam variando conforme os níveis de produção.

Os custos classificados como fixos ou variáveis podem ter seu comportamento alterado de períodos em períodos. Caso os custos variáveis apresentem um comportamento não claramente definido, estes custos, usados para avaliação dos estoques, poderão causar insegurança no desenvolvimento dos planos que envolvem decisões futuras.

Embora a utilização somente dos custos diretos retrate de alguma forma a variação dos custos pelo volume de atividades, Cia & Cia - 1998:289, relata que a utilização gerencial do custeio direto permite o destaque deste custos, fato que contribui nas análises sobre o desempenho destes elementos quanto aos aspectos qualitativos e quantitativos obtidos no processo produtivo.

Por outro lado, a utilização somente do custeio direto faz com que se desconsiderem outras atividades, que poderão estar ligadas aos custos fixos, como parâmetros de variação no custo unitário.

Considerações

A partir do momento em que a empresa resolve direcionar suas atenções ao controle de custos, como caminho para maximizar os seus resultados, o custeio direto sem dúvida surge como uma grande contribuição para a administração.

2.2.1.2.f Preço com base nos preços de transferência

Para as empresas que descentralizarão suas fases operacionais, na forma de divisões distintas, ou mesmo constituindo empresas controladas ou coligadas, os chamados preços de transferências é que deverão ser um dos fatores que mais impactam os preços de venda de cada área de responsabilidade.

Segundo Limberg *et al.* (1997 p.69), “um preço de transferência é a quantia cobrada por uma companhia por um produto ou serviço que forneceu a uma companhia relacionada, como uma transferência entre uma matriz e sua filial, ou subsidiária”.

Esta situação se aplica aos relacionamentos entre as áreas de responsabilidade. Aparece quando uma empresa descentraliza suas operações, segregando-as em unidades fisicamente separadas, embora possa, cada uma, realizar apenas uma das fases do processo produtivo.

De outro modo, a descentralização também poderá acontecer caso a empresa objetive atuar em outros segmentos do mesmo mercado, ou até em outros mercados.

Normalmente, quando uma área de responsabilidade não for inteiramente independente e separável, os bens e serviços que produz serão transferidos pelo custo de produção, podendo prejudicar uma análise mais eficiente do processo produtivo e o resultado geral desta área.

De outra forma, com as possibilidades oferecidas pela tecnologia de processamento de dados existente, a identificação do preço de transferência ampliou-se para um conjunto complexo de procedimentos. Um destes procedimentos é aquele que busca medir o desempenho dos segmentos divisionais, através do relacionamento entre o capital investido e o lucro obtido, fato que provoca a compreensão e a análise do conceito de lucro por parte de todos os envolvidos, contribuindo para aumentar o interesse em alcançar uma adequada taxa de lucro.

Adotando-se o conceito de lucro nas transferências, torna-se necessária a definição da receita, sendo esta, então, a parcela do custo da unidade receptora. Assim, o preço pelo qual se fazem as transferências obriga a análise periódica sobre todos os processos incorridos, o que pode revelar pontos fracos em algum processo.

Os métodos mais utilizados nos preços de transferências são: custo real, custo padrão, custo padrão mais margem, preço de mercado e preço administrado.

Embora mais comuns, os preços de transferência baseados nos custos podem não contribuir para empresas com estrutura descentralizada que precise medir o desempenho de suas unidades. Além dos fatores já citados quanto aos métodos de acumulação dos custos, outro aspecto sobre custos é a responsabilidade, pois o controle destes causa alguma confusão entre os gestores divisionais e entre estes e a alta administração da empresa.

Diante destes aspectos, a opção mais indicada por alguns autores é o valor praticado pelo mercado, desde que exista um mercado externo bem definido do produto que se procura transferir. O principal obstáculo é que nem sempre este mercado existe, principalmente para produtos intermediários e os semi-acabados.

2.2.1.2.g Preço com base no custeio ABC

Através deste método, busca-se identificar as atividades que contribuem, de forma específica e a mais direta possível, para a produção.

Utilizando ferramentas próprias, ele procura identificar todos os gastos relacionados às atividades produtivas, transferindo os recursos consumidos nestas atividades para o produto.

A identificação das atividades, por exemplo, em uma empresa de serviços, pode ser a seguinte, apresentada no Quadro 01:

Quadro 01 – Descrição e classificação de atividades

Atividade	Descrição da atividade	Análise de valor	Classificação
Atender clientes	Atender e cadastrar a solicitação do cliente	Real valor agregado	Primária
Programar serviços	os serviços para execução	Valor agregado para o negócio	Primária
Despachar serviços	Despachar os serviços para execução	Valor agregado para o negócio	Primária
Realizar serviços	Realizar os serviços junto ao cliente	Real valor agregado	Primária
Faturar serviços	Cobrar serviços executados	Real valor agregado	Primária
Manutenção de equipamentos	Prestar serviços de manutenções internas	Valor agregado para o negócio	De apoio
Controle estatístico	Emitir relatórios e índices que serão utilizados no controle das demais atividades	Valor agregado para o negócio	De apoio
Distribuição de guias de defeitos	Encaminhar as guias de defeito executadas para serem cobradas	Não agregam valor	De apoio

Fonte: Gonçalves –1998 p.67

Atribuindo aos produtos os custos de cada atividade, o valor unitário pretende ser o mais correto possível, contribuindo para que o preço de venda a ser formado guarde relação específica com o resultado deste produto.

Outro objetivo deste método é a identificação das atividades que agregam valor, e das que não agregam, sob a óptica do mercado que atua. O cálculo

para formação do preço de venda, utilizando o ABC, não será diferente, pois, o que irá mudar será o *mark-up*.

Sob a capacidade de análise proporcionada pelo Custeio ABC, vê-se que, identificadas as atividades, é possível um melhor entendimento do processo, a análise das tarefas, o fluxo dos recursos consumidos diretamente para as atividades primárias e de apoio, auxiliando na identificação de problemas existentes nas atividades, nos recursos despendidos, e as possibilidades de intervenção (tomada de decisão) na correção dos desvios (se houver comparação com padrões preestabelecidos), ou nas reavaliações periódicas destas mesmas atividades.

2.2.1.2.h Preços com base no mercado

Nos métodos de formação de preço de venda, a empresa poderá decidir-se pela fixação com base nos preços praticados pelo mercado, deixando, como prioridade, uma menor atenção aos seus próprios custos ou à demanda pelos seus produtos.

Desta forma, o preço de venda poderá ser igual, menor ou maior do que o praticado no mercado, dependendo dos objetivos e das inferências sobre as possíveis influências que podem lhe causar os componentes do sistema em que está inserida.

Quando a empresa decide praticar preços com base no mercado é porque os gestores desconhecem algum procedimento em sua estrutura interna, ou aparentam confiar nesta estrutura, ou ainda, seu sistema de informações baseia-se apenas nos custos integrais e históricos em lugar dos custos incrementais (decorrentes do aumento de volume), ou futuros (derivados dos planos existentes).

Outro aspecto que pode ser considerado é a atitude de “defesa” diante das alterações do mercado em que atua, buscando defender-se com a continuidade de lucros normais, sem qualquer procedimento de risco.

Sobre a formação do preço baseado no mercado, Motta (1997:35), considera que as preocupações relacionadas a seguir sejam tomadas para compatibilizar a formulação de uma estratégia de preço:

1. Identificar os custos incrementais e evitáveis que são aplicáveis a uma alteração de vendas.
2. Calcular a margem de contribuição e a variação das vendas em equilíbrio relativas à mudança de preço proposta.
3. avaliar a sensibilidade ao preço por parte dos compradores, com a finalidade de estimar a plausibilidade deles alterarem suas compras, acima ou abaixo da variação das vendas em equilíbrio.
4. Identificar os concorrentes e avaliar suas prováveis reações.
5. Identificar compradores para os quais os custos, sensibilidade ao preço e a concorrência são significativamente diferentes, e segmentá-los com base no preço, onde for possível.
6. Calcular as conseqüências em termos de lucro, aritmética ou graficamente, para diversas e prováveis alterações das vendas.
7. Aceitar ou rejeitar as modificações de preço propostas, considerando os benefícios de resultados favoráveis, em comparação com os riscos percebidos de conseqüências desfavoráveis”.

Quando formado com base no mercado, o preço de venda poderá ser determinado pelos seguintes fatores: monopólios, oligopólios, convênios e concorrências (agressivos e/ou promocionais).

Existe também aquele que busca envolver os custos, as decisões de concorrência, e as características do mercado, chamado de método misto. Santos (1991:125), afirma que seria bastante temeroso para a administração de uma empresa estabelecer preços sem a combinação desses fatores. Cedo ou tarde ela teria de arcar com as conseqüências de sérios erros que poderiam deixar de ser cometidos.

Outro fator a ser considerado na formação dos preços com base no mercado é que há setores em que os preços são geralmente ditados apenas pelo mercado, tais como:

- setores de alta tecnologia, devido aos curtos ciclos de vida dos produtos;
- setores em que os preços de mercado sejam facilmente conhecidos, como no caso de *commodities*; e,
- setores em que os custos dos produtos são difíceis de determinar.

Entretanto, é natural que os gestores dediquem maior atenção aos produtos que alcancem maior lucratividade; e é o sistema de custos que vai proporcionar informações sobre a margem efetivamente obtida. Além disso, é preciso considerar que produtos fabricados sob encomenda geralmente não possuem preços de mercado disponíveis.

Para que se encontre com menores desvios possíveis o custo unitário e sua contribuição ao resultado da empresa, é necessária a análise dos recursos consumidos no processo produtivo, com base nos conceitos de qualquer método que se escolha.

2.2.1.2.i Preço de venda e o ciclo de vida das empresas

O fator preço pode ser determinante ou não no sucesso de uma empresa, pois este está intrinsecamente relacionado ao ciclo de vida pelo qual passa a

empresa. Sobre a interação entre o ciclo de vida das empresas e a gestão de preços, Queiroz e Goulart Junior, (2000) comentam que, na fase de nascimento, a empresa ainda não definiu a sua estrutura de controles; a fixação de preços é baseada no mercado, e acredita que o lucro é obtido pela diferença entre preço de mercado e custo. Nesta fase muitas vezes as empresas praticam preços abaixo do mercado, com o objetivo de aumentar suas vendas, acreditando em um retorno a longo prazo.

Para as outras fases Queiroz e Goulart Junior fazem os seguintes comentários:

Fase de crescimento: as empresas fixam seus preços procurando maximizar o seu faturamento com o objetivo de aumentar seus lucros.

Fase de maturidade: as empresas procuram aumentar seus preços agregando valor aos produtos, ou seja, existe uma grande preocupação nesse momento com a qualidade dos produtos.

Fase de estabilidade: a empresa busca a qualidade dos produtos, com custos baixos; procura baixar seus preços, explorar novos mercados e produtos sem depreciar a qualidade.

Fase de envelhecimento: a empresa busca manter-se no mercado, procura nesse momento o retorno sobre os investimentos, que se torna a meta da empresa.

Para Zaccarelli (2000, p:156), o fator preço de competitividade pode ser uma vantagem, quando o praticado pela empresa for menor que o de seus concorrentes. O inverso se tornaria uma desvantagem competitiva. Tudo dependerá da decisão da empresa. Se ela quer manter sua competitividade, deve estabelecer um valor acima do seu custo apenas para conseguir equilibrar-se; mas se a decisão da empresa for maximizar o seu lucro, isso significa acertar uma desvantagem competitiva por preço alto. Ressalta ainda

que “o aumento de preço em relação aos concorrentes pode ser considerado uma medida do valor da vantagem competitiva da empresa”

Quanto ao processo de fixação do preço de venda, Assaf Neto (1988) comenta que pode ser dividido em duas partes, ou seja, a obtenção propriamente dita de seu valor e a análise e avaliação desse preço em relação ao comportamento esperado do mercado.

O que se observa é que, aparentemente, em qualquer ramo de atividade, o mercado em que a empresa atua e o nível de concorrência em relação ao produto têm forte influência sobre a política de preços. Numa economia de mercado, o preço é sempre influenciado pelas forças que nele atuam, bem como pelo número de seus concorrentes e a habilidade de cada um em produzir com custos menores em relação aos preços determinados pelo mercado.

2.2.1.3 Lucratividade

Do ponto de vista econômico, o lucro total de uma empresa é representado pela diferença entre as receitas resultantes da venda de produtos ou serviços e os custos e as despesas necessários à obtenção de receita. A rentabilidade da empresa é a relação entre o lucro total e o valor do capital aplicado. Segundo Campiglia (1995, p. 265), a sua dimensão está sujeita a uma série de fatores determinantes, alguns de natureza externa que se projetam de fora para dentro, outras inerentes ou resultantes de contingências administrativas internas”.

Para os administradores o lucro é o valor residual que restou após a dedução dos custos e despesas relacionados à receita obtida. Para os contadores, a lucratividade da empresa é representada pela sua capacidade de gerar lucros. O lucro é a finalidade das empresas. Contabilmente no sentido absoluto, o lucro se verifica unitariamente em cada operação que se realiza com o propósito de obtê-lo na qual a receita supera o custo.

Para Degen (1989, p. 44) "A lucratividade de um negócio é a medida direta de seu sucesso. Quanto maior a lucratividade, maior o sucesso. Portanto, o fator lucratividade deve ser decisivo para a escolha de um negócio próprio. Se a lucratividade do negócio considerado não for superior à média de negócios semelhantes, ele deve ser desprezado pelo futuro empreendedor".

O objetivo de toda e qualquer empresa é otimizar a sua lucratividade. Para Porter (1990), existem somente duas maneiras de se obter vantagem competitiva: custos baixos e diferenciação nos produtos. Estes formam toda a base estratégica frente à concorrência. Mas a lucratividade de uma empresa não depende somente de seus concorrentes. É preciso que a estrutura da empresa e o setor em que ela atua sejam de significável relevância; e é importante que os dirigentes das empresas conheçam bem o setor em que atuam e competem.

Conforme acentua Porter (1990), a rentabilidade das empresas depende de determinadas forças competitivas básicas, tais como:

- rivalidade em relação aos concorrentes existentes.
- ameaça de produtos substitutos.
- ameaça de novos concorrentes.
- poder dos clientes.
- poder de negociação dos fornecedores.

As empresas buscam ganhar vantagem competitiva diferenciando seus produtos em relação à concorrência. A diferenciação é necessária para competir de maneira vantajosa no mercado. Mas cabe uma indagação: por que muitas empresas não conseguem obter o resultado esperado com a diferenciação de seus produtos? É simples: porque nem todo esforço de diferenciação é lucrativo.

Sobre esse aspecto, Porter (1990) comenta que, quando as empresas tentam diferenciar seus produtos, cometem alguns erros básicos ao criar as suas estratégias de diferenciação, tais como:

- ofertar um produto ou serviço que, apesar de ter agregado algum valor este não é percebido pelos clientes e consumidores;
- exceder as necessidades e exigências do consumidores;
- fixar preços muitos altos;
- não compreender os custos envolvidos na diferenciação;
- não reconhecer segmentos de mercado;
- criar uma diferenciação que os concorrentes consigam imitar facilmente.

Percebe-se que não basta à empresa diferenciar seus produtos apenas para tentar vencer a concorrência. É necessário que os clientes percebam o que foi agregado ao produto. Esta diferenciação deve ser sempre esclarecida ao cliente para que esse possa proporcionar à empresa a lucratividade esperada com o produto.

Collins (2000) afirma que as empresas bem sucedidas são mais que entidades econômicas, elas buscam maximizar os lucros, mas o lucro não é o objetivo principal da empresa. Estas buscam atingir suas metas de maneira lucrativa. Para o autor (p:90), a lucratividade é uma condição necessária e um meio de atingir objetivos mais importantes, mas não é o objetivo em si para muitas empresas bem sucedidas. Os lucros são o que o oxigênio, a comida, a água e o sangue são para o corpo; eles não são o sentido da vida, mas sem eles não há vida.

Diante da afirmação, pode-se concluir que o objetivo de uma empresa não deve ser apenas obter lucros: o lucro deve ser o resultado das suas metas, e este é importante para a empresa porque sem o lucro a empresa não sobrevive. Seus objetivos não devem estar pautados apenas nos lucros, e sim em oferecer bons produtos e prestar bom atendimento aos clientes, o lucro será o resultado destas ações.

2.2.2 Fatores relacionados aos processos e produtos

2.2.2.1 Eficiência e produtividade

Toda organização deve buscar a eficiência e a eficácia simultaneamente no seu desenvolvimento. Chiavenato (2000, p.177) salienta que a eficácia é uma medida de alcance de resultados, enquanto a eficiência é uma medida de utilização dos recursos neste processo”. A eficiência busca equacionar a relação entre custos e benefícios, está mais voltada para a melhor maneira de fazer as coisas, ou seja, busca o melhor método, a fim de que os recursos, como: equipamentos e mão de obra, possam ser utilizados da forma mais racional possível.

A eficácia operacional, segundo Porter (1999, p. 47), significa o desempenho de atividades melhor do que os rivais. Abrange a eficiência, mas não se limita apenas a esse aspecto. Diz respeito a quaisquer práticas pelas quais a empresa utiliza melhor o insumo, como, por exemplo, a redução dos defeitos nos produtos ou o desenvolvimento de melhores produtos com maior rapidez.

Num ambiente competitivo, as empresas buscam definir suas estratégias de maneira que estas possam orientar suas ações e a aplicação dos recursos para aumentar as suas possibilidades de crescimento e desenvolvimento. Um elemento importante nas estratégias das empresas competitivas é a produtividade.

Problemas relacionados à produtividade e otimização do processo produtivo vêm sendo discutidos desde o início do século XX quando, por volta de 1915 segundo Schlunzen (2000), a produção passou de um sistema artesanal de manufatura a um sistema de produção em massa, também denominado sistema Ford. Este sistema vinha solucionar uma série de problemas da produção artesanal entre os quais: custos altos, volumes de produção baixíssimos, problemas de confiabilidade e durabilidade. A indústria de

produção em massa tomou forma no início do século e revolucionou toda a forma de produzir.

Em meados dos anos 60 surgiu a filosofia *Just in Time*, os precursores desta filosofia foram Eiji Toyoda e Taiichi Ohno. Foram eles os responsáveis pelo conjunto de técnicas de manufatura que se tornou conhecido como Sistema Toyota de Produção.

A filosofia *Jus in Time* é um método de produção que procura colocar em disponibilidade, os materiais requeridos pela manufatura, somente quando necessário, reduzindo custos de estocagem; ou seja, é uma filosofia de gerenciamento da produção direcionada para eliminação dos desperdícios no processo produtivo.

O objetivo principal desta filosofia é desenvolver a atividade da produção de forma estratégica, que venha a proporcionar o desenvolvimento da gestão empresarial, sempre buscando a melhora contínua no processo produtivo, através da redução de seus estoques, e tendo uma maior agilidade em solucionar problemas tais como: quebra de máquinas, longo tempo de preparação de máquinas e troca de ferramentas (*lead time*), e confiabilidade em relação aos equipamentos.

A filosofia JIT busca minimizar os desperdícios no processo de fabricação, trabalhando com lotes pequenos, estoque zero, mínimo tempo possível de preparação das máquinas, e zero defeitos. O JIT torna-se um sistema que tem por objetivo a melhoria contínua do processo produtivo, através da ênfase centrada na redução dos estoques, com a finalidade de solucionar casos de descontinuidade na produção, decorrentes de problemas de má qualidade.

Então, o JIT é uma filosofia de redução de desperdícios no processo fabril, no momento em que se evidencia a existência de metas em relação aos vários problemas de produção como zero defeitos, tempo zero de preparação; estoque zero; movimentação zero; *lead time* zero; lote unitário. Estas metas

são enfatizadas através da otimização dos processos e procedimentos na busca de uma melhoria contínua, da eliminação de erros e aprimoramento do fluxo de materiais. Além desses aspectos, não se pode deixar de ressaltar o elemento mais importante para as atividades globais da organização, seja na filosofia *Just in Time*, seja na gestão da qualidade total, que são os recursos humanos que estão inseridos em uma empresa, pois estes é que irão favorecer o clima organizacional necessário para a implementação das mudanças de valores, atitudes e crenças por toda a empresa, ou criar barreiras e restrições ao desenvolvimento do trabalho.

No momento atual as empresas têm buscado aumentar a sua produtividade, visando à maximização dos seus lucros. A implantação da filosofia *Just in Time* passa a ser a uma ferramenta disponível, para as empresas que buscam manter-se competitivas no mercado.

Num primeiro momento a busca pelo aumento da produtividade foi centrada apenas nos recursos humanos, sendo estes os responsáveis pelo processo produtivo. Após a verificação de que os recursos humanos dependiam de outros fatores para maximizar a produtividade, outros fatores passaram a ser considerados, principalmente os equipamentos, pois o processo produtivo não depende apenas de recursos humanos, depende também de tecnologia de ponta, para buscar a redução de tempo no processo produtivo. Este processo irá reduzir custos, o que, conseqüentemente, tende a aumentar a lucratividade da empresa.

Para Porter (1999, p: 222):

“a produtividade e a prosperidade de uma localidade se baseiam não nos setores de atuação da empresa, mas em como se desenvolve a competição. As empresas serão capazes de operar com maior produtividade em qualquer setor se aplicarem métodos sofisticados, adotarem tecnologias avançadas e oferecerem produtos e serviços singulares. Todos os setores dispõem de condições de empregar alta tecnologia, todos os setores podem ser intensivos em conhecimento.”

2.2.2.2 Qualidade

Em decorrência da competitividade crescente entre as empresas, a qualidade sob a ótica do cliente passa a ser um fator de sucesso empresarial.

Desde a origem do homem sabe-se que há uma busca constante pela sua melhoria de vida, baseada no bem-estar físico, psíquico e emocional. Através desta busca humana pela qualidade, o homem começa a interagir com o seu meio ambiente e trocar experiências diversas, na tentativa de fazer melhor, com menos tempo e menos custo.

Esse sentimento constante de busca pela qualidade passa também pelas organizações que almejam produtos que atendam às necessidades de seus clientes. A partir da década de 80, o fator qualidade emerge em nível mundial como a melhor estratégia na luta pelos mercados consumidores, levando assim as empresas à busca de controles eficazes, que possam mensurar com maior precisão a qualidade de seus produtos, procurando desta forma reduzir custos e conseqüentemente maximizar os seus lucros.

A qualidade, do ponto de vista do mercado, é um fator preponderante. Satisfazer clientes com bons produtos, colocados à sua disposição no menor prazo possível e com o menor custo é o que faz com que a empresa tenha vantagem competitiva entre as demais. Este talvez seja o grande diferencial entre as que prosperam e as que entram em processo de falência.

Para Bateman (1998, p.35) "Qualidade é a excelência de seu produto, incluindo sua atratividade, ausência de defeitos, confiabilidade e segurança em longo prazo". Dentro do contexto empresarial, o fator qualidade, mais precisamente a qualidade de conformação, que seria o grau em que o bem é produzido de conformidade com as especificações estabelecidas pelo projeto, é visto não só como uma exigência do consumidor, mas também como um fator de redução de custos, ou seja, quanto maior o número de produtos feitos de acordo com as especificações, menores serão os custos de perdas.

Para Moura (1997), a empresa deve investir em qualidade e dedicar-se totalmente a atender e satisfazer os seus clientes, aumentando as vendas e os lucros. Desse modo, a estratégia mais adequada é aquela que direciona a empresa a atender bem os seus clientes, e a qualidade de seus produtos manufacturados e serviços é um excelente meio para isso. Salienta ainda (p:17) que “O modo de organização e gestão de empresas visa garantir aos produtos e serviços características que os clientes percebam e estejam adequadas às suas necessidades e expectativas”.

Para Juran (1992), um dos significados da qualidade é o desempenho do produto. Esse desempenho é resultado da satisfação dos clientes com as características do produto, e é esta satisfação que leva os clientes a comprá-lo. Qualidade é “*adequação ao uso*”, mas existem vários usos e vários usuários, que são todos aqueles que, de alguma forma, são afetados pela qualidade dos produtos.

Paladini (1994) esclarece dizendo que a qualidade é o elo que liga a empresa ao ambiente externo, fazendo com que ela se mantenha no mercado de forma estável e duradoura. A qualidade total é um meio de as empresas corresponderem aos anseios da sociedade consumidora. É necessário que a empresa estabeleça uma interação bem definida entre o que ela produz e o ambiente com o qual ela interage. Afirma ainda (1995) que a qualidade deve ser gerada a partir do processo produtivo. É através do processo produtivo que emergem todos os esforços dos que se empenham em determinar formas adequadas para produzi-la. Todas as ações envolvidas no processo produtivo devem ser no sentido de atender plenamente ao desejo do cliente. A qualidade no processo visa num primeiro momento a eliminar as perdas e as suas causas e otimizar o processo; tende a oferecer resultados altamente vantajosos, pois reduz custos e satisfazem de maneira mais acentuada as exigências do cliente.

Delineados os aspectos relevantes sobre a qualidade dos produtos e dos processos, as empresas precisam estar atentas às inovações tecnológicas inerentes ao seu processo industrial, e à modernização de seus equipamentos.

2.2.2.3 Inovações tecnológicas

Quando se fala em tecnologia têm-se dois focos a serem analisados, que são a tecnologia do processo e a do produto. A tecnologia do produto está relacionada ao conhecimento do projeto do produto, de sua forma e função. A tecnologia do processo compreende os conhecimentos necessários para transformar os materiais e obter produtos.

A inovação tecnológica está associada às alterações nos produtos, matérias-primas, processos, (ou técnicas de produção) e nos sistemas de produção, resultantes de modificações não rotineiras das técnicas de engenharia e de gerenciamento seguidas por uma unidade produtiva.

Para Bateman (1998), tecnologia é desenvolver um novo produto, processo ou serviço, utilizando-se do conhecimento científico; enquanto a inovação é uma mudança na tecnologia: deixar de fazer de uma maneira para fazer de outra. Para que a empresa invista em uma nova tecnologia primeiramente é necessário que haja uma demanda por ela. Sem que ocorra razão para isso é desnecessário que a inovação tecnológica seja implementada. Num segundo momento ocorre a necessidade de se verificar o conhecimento científico à disposição da nova tecnologia. No terceiro momento é preciso converter conhecimento em prática. E, finalmente é preciso verificar se a inovação tecnológica é economicamente viável para a empresa, e a iniciativa empreendedora é indispensável para reunir todos os elementos necessários.

Porter (1990) considera que a transformação tecnológica desempenha um dos mais importantes papéis com relação à concorrência. A inovação tecnológica costuma ser considerada sempre valiosa, qualquer mudança tecnológica que a empresa possa implementar é relevante. No entanto o autor faz considerações importantes com relação à inovação tecnológica:

“A transformação tecnológica não é, por si só, importante, mas é importante se afetar a vantagem competitiva e a estrutura industrial. Nem toda transformação tecnológica é estrategicamente benéfica; ela

pode piorar a posição competitiva de uma empresa e a atratividade da indústria. Alta tecnologia não garante rentabilidade. Na verdade, muitas indústrias de alta tecnologia são muito menos rentáveis do que algumas de “baixa tecnologia” devido às suas estruturas desfavoráveis” (Porter, 1990: p. 153).

O autor esclarece que não basta à empresa realizar inovações tecnológicas para que sua vantagem competitiva seja aumentada diante de seus concorrentes: é necessário que a empresa verifique se os investimentos aplicados nas inovações tecnológicas não vão ser superiores à estrutura industrial. Se uma empresa investe na criação de um novo produto, mas não possui estrutura industrial para produzi-lo, o seu investimento na criação do produto ficaria prejudicado. Outra situação também ocorre quando a empresa investe em máquinas e equipamentos que produzem uma quantidade superior à sua capacidade instalada. Por isso, segundo o autor, a inovação tecnológica tem que fazer parte da cadeia de valores da empresa, ou seja, todos os setores da empresa têm que ser inovados e estruturados para suportar as mudanças advindas das inovações tecnológicas.

Para Degen (1989), as melhores oportunidades de negócio são resultantes dos efeitos da evolução tecnológica. As mudanças tecnológicas causam um grande impacto nos setores onde ocorrem, pois são mais inesperadas que as mudanças demográficas, sociais e até políticas. Geram oportunidades para aqueles que sabem dela aproveitar-se e inovar constantemente os seus negócios.

Já Peters (1983) considera que a inovação não representa apenas a capacidade da empresa de criar novos produtos manufaturados e serviços, mas também a capacidade de adaptar-se rapidamente às mudanças do mercado.

Kay (1996) comenta que, quando uma empresa implanta uma nova tecnologia, seja ela de produto ou de processo, o gerenciamento da inovação é dispendioso e envolve riscos, porque novos produtos podem fracassar quando

não existe a demanda ou há apenas uma demanda insuficiente. A inovação é uma excelente fonte de diferenciação, mas muitas empresas não conseguem ganhar vantagem competitiva a partir da inovação. As empresas muitas vezes encontram dificuldades para recuperar o capital investido na inovação. Para o autor (p:111):

“O que parece ser vantagens competitivas baseadas na inovação são, na realidade capacidades diferenciadoras baseadas na arquitetura. Há dois tipos comuns. Um é o tipo de arquitetura que permite que a empresa gere uma série contínua de inovações. Mesmo se as próprias inovações individuais forem inadequadamente apropriáveis, uma seqüência de vantagens competitivas temporárias, se repetida, torna-se vantagem sustentável e sustentada. O segundo é a arquitetura que permite que uma empresa adote, rápida e eficazmente, uma tecnologia geralmente disponível. O primeiro é a arquitetura dirigida para a própria inovação; segundo é a arquitetura dirigida para a apropriação da inovação.”

O autor esclarece ainda que a inovação tecnológica é um diferencial importante para a empresa, mas a empresa precisa analisar se sua estrutura responderá positivamente à inovação.

Para Bateman (1998, p.36):

“Inovação tecnológica é a introdução de novos bens e serviços. Uma empresa deve adaptar-se às mudanças nas demandas de consumo e às novas fontes de competição. Os produtos não são vendidos para sempre; de fato, eles não são vendidos nem durante o tempo em que se costumava vendê-los, porque há muitos concorrentes lançando novos produtos o tempo todo”

Para Kaplan (1997, p:05);

“Os ciclos de vida dos produtos continuam diminuindo. A vantagem competitiva numa geração da vida de um produto não garante a

liderança da próxima plataforma tecnológica. As empresas que competem em setores de rápida inovação tecnológica devem dominar a arte de prever as necessidades futuras do clientes, idealizando produtos e serviços radicalmente inovadores, e incorporando rapidamente novas tecnologias de produtos para dar eficiência aos processos operacionais e de prestação de serviços. Mesmo para as empresas de setores com ciclos de vida relativamente longos, a melhoria contínua dos processos e produtos é fundamental para o sucesso a longo prazo.”

No caso da indústria de confecções, esta não é geradora de sua própria tecnologia. As inovações no processo produtivo são introduzidas através de equipamentos que incorporam novas tecnologias.

Pesquisa desenvolvida pelo Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) em 1993 informa que o segmento relevante do complexo metal-mecânico produtor de máquinas e equipamentos é a principal fonte de tecnologia para o complexo têxtil e confecção. Os principais produtores mundiais são empresas de países industrializados que convivem em ambiente extremamente competitivo, no qual a inovação de produto é essencial para a manutenção e expansão da participação no mercado.

Segundo dados da ABRAVEST 1999, a idade média dos equipamentos utilizados no Brasil na indústria de confecções é de 6 a 8 anos. Nessa pesquisa tem-se que o principal equipamento utilizado por 32% das empresas tem até 05 anos, 26% das empresas até dez anos e 42% acima desta idade. Apenas 13% das empresas declararam possuir máquinas de última geração e 26% da penúltima geração, de onde se conclui que mais de 60% das empresas de confecções utilizam equipamentos obsoletos.

Comentada a importância da inovação tecnológica em todos os setores das empresas, estas dependem do tempo que a empresa demora para tomar decisões quanto às mudanças que devem ser efetuadas na empresa para não perder a sua competitividade.

2.2.2.4 Tempo

As empresas procuram aumentar a sua competitividade com a redução do tempo no processo produtivo, e principalmente no tempo dispensado ao cliente. O tempo passou a ser uma das determinantes do sucesso empresarial, pois a redução do tempo nas diversas atividades dentro da empresa irá ocasionar redução de custos, que por sua vez ocasionará redução nos preços de venda, sendo esta uma variável de grande importância para os clientes.

Com relação ao tempo Senge (2000) comenta que o tempo nas organizações é administrado pelas pessoas, e associa o aprendizado e a mudança, afirmando que o tempo é uma variável constante na organização. A mudança é real e não há como fugir dela, já não existe mais uma hora para aprender e outra para aplicar o que se aprendeu. Todos devem aprender a decidir simultaneamente.

Para Slywotzky (2000) as empresas hoje estão na “era da polarização”, na qual as vantagens vão para as empresas que conseguirem enxergar o que proporcionará maior lucro, um ano antes que os seus concorrentes. Como as empresas podem antecipar o que irá proporcionar lucro? O autor sugere: com a dose necessária de participação na mente dos clientes, dos investidores, e dos profissionais de talento.

No caso dos clientes, o concorrente mais próximo perceberá o impacto, pois será difícil colocar-se ao alcance. No caso dos investidores a empresa amplia ainda mais a vantagem com a concorrência. No terceiro caso, os profissionais de talento garantem a vantagem competitiva da empresa a curto e a longo prazo.

Desta forma a empresa atrairá novos clientes e novos investidores, mas é preciso que a empresa não perca de vista a importância de continuar sendo, a primeira a reconhecer uma nova ordem de mudanças. De qualquer forma comenta Slywotzky (2000) que reconhecer as mudanças é tão importante como agir rapidamente e investir nelas com a intensidade necessária

Para Stalk (1993, p: 43) hoje, o tempo é uma vantagem-chave. As formas como as empresas líderes de mercado gerenciam o tempo – na produção, no desenvolvimento e no lançamento de novos produtos, em vendas e em distribuição representam as mais poderosas fontes de vantagem competitiva.

As empresas competem com a resposta rápida na variação de seus produtos, na redução dos tempos de produção, e no prazo de atendimento ao cliente, o tempo é um fator determinante do sucesso empresarial. As estratégias baseadas no tempo têm contribuído para a redução de custos, proporcionando à empresa vantagem competitiva.

2.2.2 5 Atendimento ao cliente

As empresas buscam intensamente estabelecer novas estratégias para serem competitivas. A partir dos anos 90, começaram a focar e centralizar esforços para conhecer melhor os seus clientes, e criar condições para satisfazer as suas necessidades. Com o advento da globalização, a qual muito contribuiu para a diversidade de produtos e serviços, os clientes deixaram de analisar somente o preço do produto, e tornaram-se mais exigentes no que se refere à comodidade da hora de realizar suas compras e à atenção dispensada para atendê-los em suas necessidades.

Conhecer as necessidades dos clientes, seus hábitos e expectativas em relação ao produto permite à empresa maximizar o seu espaço no mercado, podendo criar estratégias para conquistar cada vez mais clientes, nesta era caracterizada por mercados mais seletivos e por movimento da base de concorrência na direção de indicadores mais qualitativos.

Pode-se dizer que o crescimento sustentado da lucratividade passa pela definição e implementação de uma nova forma de gerir vendas e definir preço, tendo o cliente como foco principal, e não mais cada produto ou serviço isoladamente. Trata-se, portanto, da implementação de uma abordagem

baseada no *mix* de produtos e serviços (para vendas e preços) que, ao mesmo tempo aumenta a demanda e diminui a sensibilidade a preços.

A empresa necessita estar sempre atenta às necessidades dos clientes, pois suas necessidades é que acabam por formar as expectativas, com relação a determinados produtos. É para serem atendidas essas necessidades que os clientes procuram um bem ou serviço. No momento em que avaliar o serviço, durante ou após um processo de compra, o cliente levará em conta se suas expectativas foram atendidas.

O mercado também tem forte influência nas necessidades dos clientes, diretamente através de propagandas e serviços de *marketing*, ou indiretamente, através da própria prestação de serviços, que pode vir ao encontro daquilo que o cliente espera.

As inovações tecnológicas nos processos e nos produtos têm forte influência no desempenho das organizações. Contudo a tecnologia não tem vida própria, ou seja, é necessário reorganizar a empresa, desenvolver competências, novas lideranças e, principalmente, inovar no atendimento ao cliente, pois este é que proporcionará à empresa os resultados esperados.

Os clientes não buscam mais as empresas apenas pela qualidade de seus produtos, serviços, ou preços. Há neste momento uma nova relação, que inclui confiança, qualidade no atendimento e resposta rápida às suas necessidades. Para Slywotzky (2000.p:30) “os clientes são os últimos juizes do valor: como resultado de suas decisões, há criação ou destruição de valor. São eles que determinam os lucros”

Dentro deste contexto Zemke, (1999) comenta que os gestores devem incutir nos seus empregados uma cultura de serviço ao cliente, orientando-os com relação ao grau de importância que a satisfação do cliente tem para o sucesso da empresa, ou seja, os empregados devem conhecer quais as conseqüências

de um cliente insatisfeito para a empresa. Para o bom atendimento ao cliente o autor sugere que:

- os funcionários devem ser treinados para atender os clientes;
- os funcionários devem tratar os clientes com respeito e sempre que surgir um problema a empresa deve ter a atitude de resolver o problema, não permitindo que o cliente procure resolvê-lo;
- os funcionários deverão ser pró-ativos, ou seja, devem antecipar para os clientes os possíveis problemas que poderão ter com o produto

As empresas devem sempre fazer um *feedback* com os clientes, procurando buscar neles uma opinião sobre a empresa, e tentar avaliar qual o grau de satisfação do cliente com a empresa, o atendimento e o produto.

2.2.3 Fatores relacionados aos recursos humanos

2.2.3.1 Conhecimento na organização

Em meados dos anos 90 a gestão dos negócios ganhou uma posição de destaque para consolidar a organização num cenário mais competitivo. O empresário de um empreendimento de pequeno porte preocupava-se primordialmente com a operacionalização de suas atividades, o que o conceituava como gestor eficiente de seus negócios.

No atual mundo dos negócios, a tendência é que a disputa comercial entre as organizações empresariais fique cada vez mais acirrada, de maneira que aqueles que possuem as melhores informações, disponíveis tempestivamente para a tomada de decisão, serão mais competitivas alcançando algumas premissas básicas, as quais serão determinantes para alavancagem de uma organização, tais como:

- custos menores do que a concorrência;
- melhores níveis de qualidade em relação à concorrência;
- tecnologia mais sofisticada do que a utilizada pela concorrência.

Essas premissas serão alcançadas quando os gestores estiverem mais sensíveis em relação ao mercado e dispostos a quebrar paradigmas tradicionais existentes.

Diante da evolução tecnológica dos últimos anos, a informação transformou-se em parte relevante na tomada de decisão e, conseqüentemente, na gestão eficaz dos negócios. Os gestores passam por um cenário onde saber fazer não é suficiente, mas é preciso saber quando e o que tem que ser feito, para superar os desafios e alavancar seus negócios.

Muitas empresas buscam continuamente tornar-se mais competitivas, através da qualidade de seus produtos, atendimento, preço, ou prazo. Mas o que realmente torna uma empresa mais competitiva?

Durante a Revolução Industrial, a resposta era muito simples: possuir melhores máquinas e produzir em menor tempo uma quantidade cada vez maior de produtos. Na década de 90 a empresa mais competitiva era aquela que tinha produtos com os melhores níveis de qualidade.

Quando feita a análise com uma visão futurista, conclui-se que a empresa competitiva é aquela que investe no seu ativo intangível, ou seja, na competência das pessoas que compõem a organização.

No momento em que a empresa busca a competitividade, a palavra de ordem passa a ser “conhecimento” conforme acentua Sveiby (1998) quando afirma que conhecimento “(...) é a arte de criar valor alavancando os ativos intangíveis. Para conseguir isso, é preciso ser capaz de visualizar a empresa apenas em termos de conhecimento e fluxos de conhecimento”.

Focalizando essa capacidade de gerar e gerir conhecimento, Nonaka & Takeuchi (1997) consideram que o sucesso de uma empresa decorre da capacidade e especialização na criação do conhecimento organizacional,

entendida como a capacidade de criar conhecimento novo, difundi-lo por toda a organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

Para que o conhecimento possa ser compartilhado dentro da empresa e este possa agregar valor, é necessário que os empregados sejam treinados e motivados a dividir o conhecimento proporcionando a eles o trabalho em equipe e a descentralização das tarefas. Sobre o treinamento e a motivação comentar-se-á a seguir.

2.2.3.2 Treinamento e motivação

Entre os vários aspectos que devem ser observados quanto à gestão dos recursos humanos, Peters (1983) entende que o principal fator de impacto na produtividade é a atenção dada aos empregados, e não às condições de trabalho em si mesmas. O sucesso de uma empresa muitas vezes está nas mãos de seus empregados. Treiná-los e motivá-los continuamente pode atrair clientes, ao passo que o contrário pode afastá-los. Um cliente satisfeito é um multiplicador de referências positivas, ao passo que o contrário gera referências negativas, vindo assim a prejudicar a imagem da empresa.

Quanto a treiná-los e motivá-los, Degen (1989) assinala que é importante os empregados estejam treinados e motivados, não só no atendimento aos clientes, mas sim em todas as tarefas da organização, para que isso possa se traduzir em qualidade dos produtos aos clientes.

Sobre a motivação no trabalho, Daft (1999, p:318) comenta: "a motivação refere-se a forças internas e externas de uma pessoa, que provocam entusiasmo e persistência e seguir um certo curso de ação. A motivação do empregado afeta a produtividade, e parte do trabalho do administrador é canalizar a motivação para a realização de metas organizacionais". O comentário do autor vem afirmar que pessoas motivadas, tendem a produzir melhor, e parte desta motivação depende daqueles que estão gerindo as pessoas nas empresas. Por isso o gestor de pessoas exerce um papel

fundamental para que a empresas possam alcançar sucesso em suas atividades.

As empresas que investem em treinamento e aperfeiçoamento poderão vir a ter uma excelente vantagem competitiva, uma vez que o funcionário bem treinado consegue produzir produtos melhores, em menor tempo. O treinamento proporciona melhor atendimento aos clientes e faz com que os funcionários trabalhem motivados, melhorando profissionalmente, proporcionando maior segurança e estabilidade na empresa; desenvolve seu potencial e gera oportunidades de desenvolver habilidades, como a criatividade.

Com relação ao sucesso empresarial conseguido através das pessoas Almeida (2000) defende que:

“Viabilizar iniciativas de sucesso está diretamente relacionado com as oportunidades que uma empresa dá para que seus talentos invisíveis venham à tona. Transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito, utilizando aqui um dos conceitos da gestão do conhecimento é muito mais efetivo para o sucesso empresarial do que garantir a modernidade de sistemas que, por serem copiáveis e disponíveis a todos, estão se caracterizando como *commodities*”.

Sobre a importância para o sucesso empresarial da atuação conjunta entre o empreendedor e os recursos humanos, Resnik (1990, p.107) assinala que:

“Os empreendimentos de sucesso são esforços coletivos, de equipe. Além da sua própria opinião, energia e habilidade administrativa, os empregados produtivos são talvez o patrimônio mais importante de uma empresa. Formar e administrar um grupo de funcionários produtivos são condições decisivas do sucesso ou fracasso de uma empresa”.

Para que a gestão dos recursos humanos seja eficaz para o sucesso da empresa, Resnik (1990, p: 107) apresenta quatro elementos-chave na formação e administração dos recursos humanos na empresa:

- 1) determinar quais os resultados que são esperados dos empregados e quais as necessidades específicas para que o trabalho seja realizado, ou seja, qual o grau de importância do trabalho a ser realizado para a empresa;
- 2) contratar os empregados que possuam os talentos e as experiências de acordo com as necessidades da empresa, com relação à expectativa da tarefa que irá ser desenvolvida;
- 3) delegar as atividades com autoridade e eficiência;
- 4) motivá-los a aumentar sua produtividade.

2.2.3.3 Aprendizagem

Com relação à aprendizagem, as organizações que aprendem são aquelas geridas através do conhecimento, sobretudo o conhecimento das pessoas que de alguma forma, fazem parte da organização. São pessoas que buscam constantemente conhecer e aprender e contribuem para diferenciar a organização. Essas pessoas são consideradas como um ativo intangível, sendo difícil mensurar o seu valor, pois, a partir do momento em que deixam a organização, todo o seu conhecimento vai junto, gerando uma dificuldade para a empresa, que fez o investimento nesse funcionário visando a torná-lo um capital intelectual. Entretanto a empresa não tem a garantia de quanto tempo esse “capital” necessita para alcançar os seus objetivos.

Nesse contexto o trabalho deixa de ser individual e passa a ser realizado em equipe, e todo o conhecimento é compartilhado com o objetivo de agregar valor à empresa, porque o conhecimento compartilhado tende a ser mais difundido e

melhorado. São as pessoas pensando, enquanto o trabalho individual não favorece esta análise.

Sobre a aprendizagem dentro da organização Daft (1999, p:457) afirma que:

“A organização que aprende pode ser definida como aquela que todos estão engajados na identificação de solução de problemas, permitindo à organização continuamente experimentar a mudança e melhorar, aumentando, assim, sua capacidade de crescer, aprender e atingir seu propósito. A idéia essencial é a solução de problemas, em contraste com a organização tradicional projetada para sua eficiência. Na organização que aprende, todos os empregados se preocupam com os problemas, como a identificação das necessidades específicas dos clientes. Os empregados também resolvem problemas, o que significa colocar as coisas juntas de forma singular para atender às necessidades dos clientes”.

A avaliação dos recursos humanos da empresa é de suma importância para o sucesso empresarial, pois são estes que estão produzindo, atendendo os clientes, e muitas vezes passando para eles a imagem da empresa.

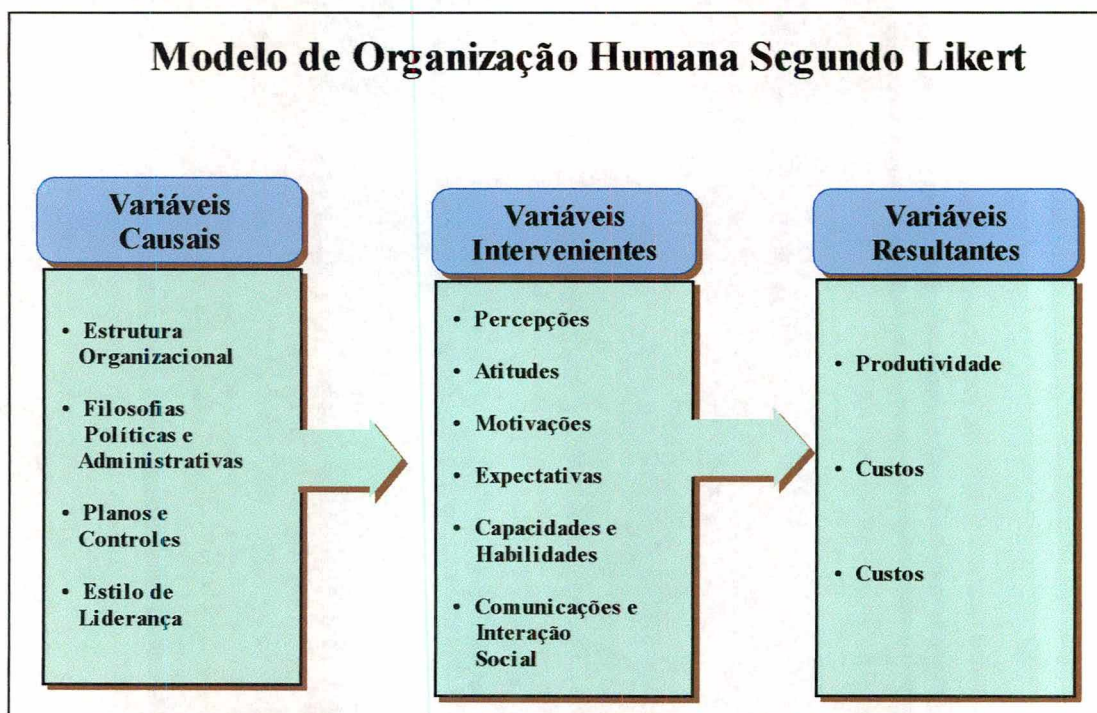
Conforme acentua Chiavenato (1987) as pessoas influenciam os resultados finais da empresa. Uma área importante do controle estratégico da empresa é a organização humana. O autor coloca que, para avaliar o desempenho humano de forma mais abrangente, existem três tipos de variáveis:

- 1) variáveis causais: são aquelas determinadas através de decisões da empresa: estrutura organizacional, as filosofias e políticas da empresa, os planos e controles utilizados;
- 2) variáveis intervenientes: são os próprio empregados, com suas atitudes, percepções, motivações, capacidades e habilidades, comunicações, interação social, lealdade e decisões pessoais.

3) variáveis resultantes: a eficiência da empresa é calculada apenas em termos de produtividade e produção, dando pouco valor as variáveis intervenientes.

Likert, apud Chiavenato (1987) apresenta a figura 06 de acordo com as variáveis apresentadas:

Figura 07 – Modelo de organização humana segundo Likert



Fonte: Chiavenato, 1987, p: 322)

Conforme apresentado na figura 07, pode-se observar que inicialmente vem a forma como a empresa está estruturada, sua filosofia, seus planos e seu estilo de liderança. Posteriormente vem o empregado dentro desta empresa, com sua personalidade, idéias, motivação, e principalmente sua capacidade e habilidades. Pode-se entender que a estrutura da empresa, aliada a sua filosofia, com as características do empregado, é que irá proporcionar os resultados esperados, ou seja, a lucratividade desejada.

2.2.3.4 Mão-de-obra

Com relação à mão de obra no setor de confecções da região analisada, foi realizada uma pesquisa junto a órgãos como SENAI, CODEM, SEBRAE, e SINDVEST, e todos foram unânimes em afirmar que não existem pesquisas formais realizadas por esses órgãos sobre a mão-de-obra do setor de confecções na região Noroeste do Paraná. Afirmaram apenas que as dificuldades com a mão-de-obra básica hoje são relativamente menores. Com os avanços tecnológicos passou-se a ter dificuldade na contratação de mão de obra especializada.

Segundo nos informou o sindicato da categoria – SINDVEST, existe abundância de mão-de-obra, mas falta qualificação das pessoas que estão disponíveis para o trabalho. Segundo o sindicato, órgãos como o SENAI e SEBRAE estão tentando viabilizar a criação de cursos técnicos para o treinamento e qualificação de mão-de-obra, para que possa ser atendida a demanda exigida pelo setor.

2.2.4 Fatores relacionados à gestão dos negócios

2.2.4.1 Empreendedorismo

Para que um empresário possa ser considerado empreendedor ele deve conhecer bem o seu ramo de atividade, porque quanto mais ele dominar o seu ramo, maiores serão suas chances de êxito. Deve sempre buscar aprender tudo o que se refere a sua atividade e estar aberto para intercâmbio de conhecimentos e experiências com outros empresários.

Para o profissional, seja ele empregado ou empregador, ser considerado um empreendedor, é necessário que tenha a capacidade de assumir riscos e administrá-los, e ter a coragem de enfrentar novos desafios. Sobre este aspecto Degen (1989, p: 11) comenta: “nem todas as pessoas têm a mesma disposição para assumir riscos. Muitos precisam de uma vida regrada, horários certos, salário garantido no fim do mês e assim por diante. O empreendedor,

por definição, tem de assumir riscos, e o seu sucesso está na sua capacidade de conviver com eles e sobreviver a eles”. O empreendedor deverá sempre estar atento e ser capaz de perceber, no momento certo, as oportunidades de negócio que o mercado oferece.

O senso de organização e a capacidade de utilizar recursos humanos e materiais de forma lógica e racional fazem parte da personalidade do empreendedor, porque a organização facilita o trabalho e economiza tempo e dinheiro.

O empreendedor é aquele que é capaz de tomar decisões corretas no momento certo, está sempre bem informado, analisa friamente a situação e avalia as alternativas para poder escolher a solução mais adequada. É capaz de definir objetivos, orientar a realização de tarefas, combinar métodos e procedimentos práticos; tem a capacidade de incentivar as pessoas para cumprir as metas traçadas e cria condições de racionamento equilibrado para o trabalho em equipe.

O empreendedor é um líder independente, sabe sempre traçar seus objetivos; consegue liderar equipes e ao mesmo tempo planeja sozinho onde quer chegar; traça metas e tem o poder de persuasão, para atrair a si todos as pessoas ao seu redor para que possam trabalhar a seu favor e seus objetivos e metas possam ser alcançados.

Bulgacov (1999) comenta que todo empreendimento tem que ter um empreendedor para a continuidade dos negócios, e que este tem necessariamente o seguinte perfil:

- tem desejo por responsabilidade: geralmente, alimenta uma responsabilidade pessoal pelo resultado do negócio; prefere ter controle sobre os recursos e procura usá-los para alcançar os objetivos por ele determinados;

- tem preferência por riscos moderados: trabalha com riscos calculados, dificilmente “joga”;
- possui confiança em sua habilidade para o sucesso: tende a ser otimista em relação a sua possibilidade de sucesso e geralmente seu otimismo é baseado na realidade;
- sente desejo de contínuo *feedback*: gosta de saber como está se saindo e constantemente procura por apoio e reforço;
- apresenta elevado nível de energia: tem mais energia que a média das pessoas, o que é fator crítico para o início de um novo negócio, pois muitas horas de trabalho árduo são mais a regra do que a exceção no início de uma empresa;
- mantém uma orientação futura: tem um senso bem definido para a busca de oportunidades; olha para frente e está menos preocupado com o que aconteceu no dia anterior do que com o que virá acontecer amanhã;
- tem capacidade de organização no sentido de escolher as pessoas e os recursos certos;
- possui visão do dinheiro como símbolo do sucesso e não um fim em si mesmo.

Para Zaccarelli (2000), a presença de pessoas empreendedoras na empresa, independentemente da função gerencial ou operacional, é um fator de extrema importância para obter vantagens competitivas. Isto em razão da habilidade de perceberem as oportunidades de bons negócios e implementá-los antes dos concorrentes, ou ainda, de sair de um negócio cuja rentabilidade não esteja satisfatória. A empresa que possui pessoas empreendedoras tem mais capacidade de enxergar a situação futura do mercado.

Segundo Degen (1989), para que o empreendedor possa ter sucesso na criação de uma empresa é necessário o desenvolvimento de três etapas, que são:

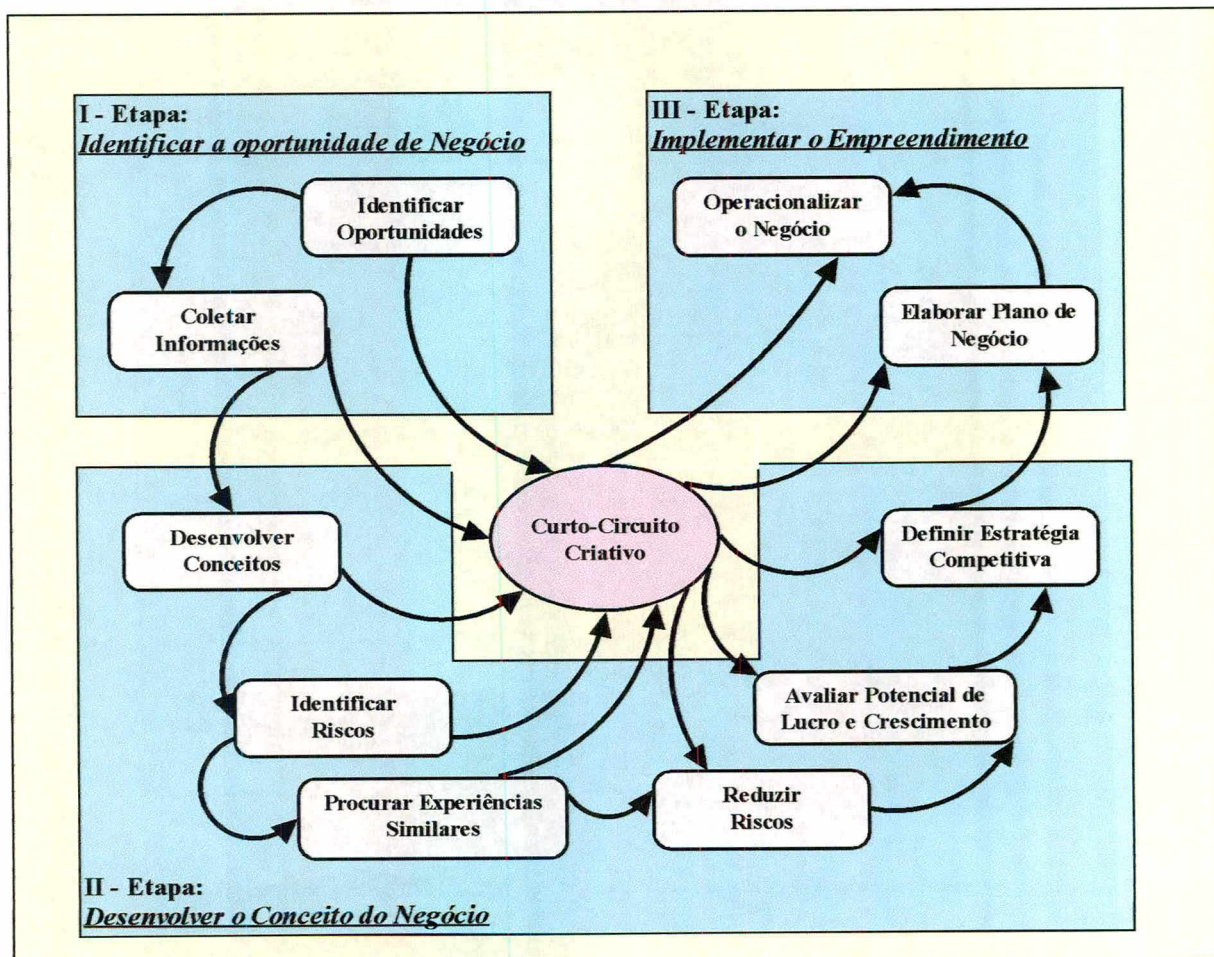
Identificar a oportunidade de negócio – o empreendedor deve estar atento a todas as possibilidades que surgem, não deve se cansar de observar sempre a sua volta novas oportunidades;

Desenvolver o conceito de negócio – deve identificar os riscos, procurar conhecer experiências similares para diminuir esses riscos, deve avaliar o potencial de lucro do empreendimento;

Implementar o empreendimento – deve elaborar um plano de quais os recursos necessários para o empreendimento e como poderá obtê-los até que suas idéias se concretizem.

A figura 08 proposta por Degen (1989) representa as etapas acima descritas.

Figura 08 – Etapas da criação de um negócio



O sucesso de um empreendimento tem sempre a presença de pessoas empreendedoras, independentemente de serem empregados ou empregadores. Dificilmente uma empresa poderá obter sucesso se não constarem em seu quadro funcional pessoas que acreditam na empresa e que procuram fazer o melhor para que a empresa possa oferecer aos seus clientes um diferencial tanto na qualidade de seus produtos como no atendimento oferecido aos seus clientes.

2.2.4.2 Estrutura organizacional

As empresas crescem como conseqüência natural de seu êxito empresarial. Contudo, a estrutura organizacional deve adequar-se aos fins a que se dispõe o empreendimento.

BIO (1996:70) afirma:

“A empresa cresce e se torna mais complexa, é necessário também maior número de áreas e de níveis hierárquicos. Em essência, a organização busca criar um sistema cooperativo e coordenado de trabalho, em função dos objetivos gerais. Resolver problemas de coordenação, mediante a análise do agrupamento das funções, e de autoridade e responsabilidade pelas decisões, através da clarificação de papéis e níveis hierárquicos. Por certo maximiza o aproveitamento total dos esforços em direção aos objetivos da empresa”.

Quanto mais jovem a empresa, mais facilmente ocorrem reestruturações e reorganizações. Entre as funções do administrador encontra-se a organização, a qual se pode alocar na seqüência logo após o planejamento. A ação empresarial deflui dos delineamentos apontados pelo planejamento e implica na necessidade de que a entidade possua em si um agrupamento de pessoas e recursos os quais interajam entre si com o intuito de alcançar determinados objetivos. Para Oliveira (1997, p:80), “organização da empresa é a ordenação e

agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos”.

De acordo com Oliveira (1997), a organização pode ser aplicada de duas formas:

- **Organização Formal:** é a organização na qual tem-se a divisão racional do trabalho e integração entre os participantes em conformidade com o estabelecido pelos detentores do poder de deliberação.
- **Organização Informal:** trata-se da organização a qual surge de forma espontânea entre os indivíduos que ocupam cargos na organização formal.

É peculiar a cada empresa o modo próprio de organizar-se de forma a estabelecer sua estrutura interna, agrupar recursos, definir a hierarquia de autoridade e detalhar as tarefas a serem executadas pelos indivíduos.

No entanto, para que sejam alcançados os objetivos estabelecidos por intermédio da estrutura organizacional, deve-se observar o que propõe ACKOFF (apud OLIVEIRA, 1997):

O planejamento organizacional deve estar voltado para os seguintes objetivos:

- a) identificar as tarefas físicas e mentais que precisam ser desempenhadas;
- b) agrupar as tarefas em funções que possam ser bem desempenhadas e atribuir sua responsabilidade a pessoas ou grupos, isto é, organizar funções e responsabilidades;
- c) proporcionar aos empregados de todos os níveis, informação e outros recursos necessários para trabalhar de maneira tão eficaz quanto possível, incluindo *feedback* sobre o seu desempenho real.

Tornam-se necessárias medidas de desempenho que sejam compatíveis com os objetivos e metas empresariais, assim como a motivação para desempenhar tão bem quanto possível.

Na avaliação da estrutura organizacional implantada quanto ao alcance dos objetivos estabelecidos, devem-se observar fatores que influenciam a natureza da estrutura, como apresenta DRUCKER (apud OLIVEIRA, 1997):

Os fatores preponderantes são:

- a) a natureza dos objetivos estabelecidos para a empresa e seus membros;
- b) as atividades operantes exigidas para realizar esses objetivos;
- c) a seqüência de passos necessária para proporcionar os bens ou serviços que os membros e clientes desejam ou necessitam;
- d) as funções administrativas a desempenhar;
- e) as limitações da habilidade de cada pessoa na empresa, além das limitações tecnológicas;
- f) as necessidades sociais dos membros da empresa; e
- g) o tamanho da empresa.

Uma empresa enquanto pequena e constituída de poucas pessoas, torna dispensável que se implante um arranjo formal, para que se definam e se agrupem suas atividades.

Todavia, à medida que se tornam maiores e envolvem atividades mais diversificadas, requerem a diferenciação, que, como fora mencionado anteriormente, trata-se da divisão do trabalho em departamentos ou subsistemas.

Para CHIAVENATO (1987, p:208),

“Departamento designa uma área, divisão ou segmento distinto de uma empresa sobre a qual um administrador (seja diretor, gerente, chefe,

supervisor etc) tem autoridade para o desempenho de atividades específicas. Assim, um departamento ou divisão é empregado com um sentido genérico e aproximativo; pode ser um órgão de produção, uma divisão de vendas, a seção de contabilidade, a unidade de pesquisa e desenvolvimento ou o setor de compras. Em algumas empresas a terminologia departamental é levada a sério e indica relações hierárquicas bem definidas: um superintendente cuida de uma divisão; um gerente, de um departamento; um chefe, de uma seção; um supervisor, de um setor e outras empresas, a terminologia é simplesmente casual e pouco ordenada.”

De acordo com OLIVEIRA (1997, p:114), “Departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais”.

Por conseguinte, para arranjo formal e hierárquico das unidades organizacionais tem-se tipos básicos de estrutura organizacional como: estrutura funcional, por produtos ou serviços, por base territorial, por processo, por projeto e matricial.

2.2.4.3 Capacidade gerencial estratégica

A estratégia empresarial é basicamente uma atividade na qual se busca a identificação das oportunidades e das ameaças impelidas pelo ambiente externo (variáveis exógenas), através da avaliação dos pontos vulneráveis e dos potenciais que o empreendimento possui para assegurar o alcance dos objetivos básicos da empresa.

A estratégia empresarial se preocupa com o que fazer e não como fazer. Esta é definida no nível institucional e envolve a empresa como um todo com o intuito de obter o efeito sinérgico, ou seja, as organizações apresentam um

efeito multiplicador das atividades dos seus membros. A palavra sinergia advém do grego e significa trabalho conjunto.

A estratégia utilizada pela empresa, para as decisões de curto e longo prazo pode ser o diferencial no sucesso ou fracasso da empresa. Mas afinal o que vem a ser uma estratégia?

Para Freire (2000), “a estratégia é o conjunto de ações da empresa que visa proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência”. De acordo com esta definição se pode concluir que o objetivo de qualquer empresa é prestar serviços ou produtos aos quais os consumidores possam atribuir algum valor, e este valor tem que ser o que estes estão dispostos a pagar. É este valor pago pelos consumidores que se transformará em receitas para a empresa, os quais permitirão pagar seus custos e suas despesas, proporcionando a partir daí a obtenção de lucros. Tem-se desta forma a estratégia da empresa voltada para os clientes, pois é este que trará recursos monetários para a empresa. Porém não basta à empresa proporcionar valor ao cliente: é preciso que o faça melhor que a concorrência. Nesse momento surgem outras estratégias, que são de preço, qualidade, tempo de entrega dos produtos e serviços, porque se a empresa não conseguir alcançar um determinado volume de vendas não conseguirá obter receitas que proporcionem resultados positivos.

No momento em que a empresa estabelece as suas estratégias de curto e longo prazo, ela deve também definir até que ponto existe flexibilidade, para que as estratégias possam ser mudadas ao longo do caminho.

Gerry Johnson¹ quando questionado por Farelo (2001), sobre as grandes tendências da gestão estratégica, afirmou:

“Já não é possível construir estratégias de longo prazo, na medida em que o mundo está em grande e constante mudança. As suas funções

¹ Gerry Johnson é professor de gestão estratégica na Cranfield School of Management

passam muito mais por definir a direção a seguir no cotidiano do que por planejar em pormenor a longo prazo. Não quer dizer que isto aconteça em todas as empresas, mas existe um número crescente de organizações em que é uma realidade”.

Para Porter (1996), a estratégia está relacionada com a produção de vantagens competitivas (resultantes do conjunto de atividades e não apenas de algumas). A estratégia implica, segundo ele, em exercer atividades diferentes das organizações rivais ou exercer atividades semelhantes de um modo diferente.

De acordo com Luzio (2000), a sobrevivência e o sucesso da empresa dependem de um conjunto de escolhas – uma estratégia – para evoluir e se expandir no cenário competitivo. Desenvolver uma estratégia superior é definir e explorar uma posição estratégica no negócio que seja distinta da criada pelos seus concorrentes, ao mesmo tempo em que procura continuamente novas posições que permitam à empresa aproveitar as oportunidades emergentes no mercado e, por outro lado, proteger-se das ameaças que podem fragilizar seu poder de permanência

A capacidade da empresa em criar estratégias de curto e longo prazo que a coloque à frente de seus concorrentes, é que irá determinar o sucesso empresarial. As estratégias estabelecidas pela empresa podem ser de diferentes ordens, como, por exemplo:

- estratégias voltadas para cliente: são todas as decisões da empresa que têm como foco principal a satisfação do cliente.
- Estratégias voltadas para o produto: são as ações estabelecidas pela empresa em que todas as suas decisões procurarão sempre preservar as ações relacionadas aos produtos – como por exemplo: qualidade e prazo de entrega.
- Estratégias voltadas para o custo: quando a empresa estabelece ações voltadas para o custo, todas as decisões da empresa têm que

ser analisadas, porque estas vão interferir no custo (fixo e variável) dos produtos ofertados pela empresa.

- Estratégias voltadas para o tempo: são todas as decisões da empresa que tendem a estar voltadas sempre para a redução do tempo: de entrega, de produção, de fornecimento da matéria-prima.

A estratégia está extrinsecamente relacionada ao processo de tomada de decisão da empresa. Tanto as decisões de curto prazo como as de longo prazo tendem a interferir diretamente nos resultados da empresa, e depois que as estratégias são transformadas em ações, dificilmente a empresa conseguirá reverter os resultados de uma estratégia que não tenha sido bem planejada. Desta forma se entende que as estratégias para serem traçadas devem estar inseridas dentro de todo o contexto organizacional da empresa, e antecipadamente devem ser previstos os seus resultados, e em que estes irão afetar o desempenho atual e futuro da empresa.

2.2.4.3.a Gestão estratégica nas empresas de confecções.

Silva (1999) comenta que, para uma empresa poder atuar e competir no mercado, é necessário que estabeleça algumas estratégias, com a finalidade de atingir seus objetivos. Para isso é necessário que conheça este mercado, de maneira que possa concorrer de forma mais eficaz.

Esclarece o mesmo autor que, para se traçar um plano estratégico, com vista a aumentar a competitividade da empresa, é necessário identificar os fatores e forças competitivas que afetam a concorrência. A estratégia competitiva compreende basicamente três elementos chave que norteiam as funções e as ações principais direcionadas para a conquista do mercado: estratégia de mercado, estratégia de produção e estratégia comercial.

Estratégia de mercado: consiste na investigação e na pesquisa de mercado, na definição dos segmentos de mercado, do público-alvo e no posicionamento da empresa no ambiente competitivo.

Estratégia de produção: depende dos tipos de produtos a serem fabricados, dos níveis de organização, da qualidade e da produtividade necessários para a empresa se posicionar no mercado em termos de competitividade.

Estratégia comercial: refere-se ao posicionamento da empresa no mercado. Seleciona e define os melhores meios e técnicas de comercialização, bem como os canais de distribuição. Também trata da imagem da empresa e da marca dos produtos frente ao mercado, tanto sob a ótica dos fornecedores, quanto pela avaliação dos clientes e consumidores finais, acerca dos padrões e dos requisitos em relação aos produtos e aos serviços da empresa, no que diz respeito à qualidade, ao prazo, ao atendimento, à confiabilidade e à credibilidade. A principal ferramenta dessa estratégia é o “*marketing*”.

Um importante fator no processo estratégico é a gestão dos negócios, cuja visão se encontra sempre voltada para as tendências, possibilidades e cenários futuros, para os quais a empresa deve se preparar.

A função da gestão do negócio é descobrir as oportunidades de inovação, diferenciação e diversificação que sejam congruentes com os objetivos específicos de desenvolvimento e com os meios apropriados, visando a satisfazer a relação rentabilidade-risco da empresa.

Para Silva (1999), essa dimensão estratégica na indústria de confecção apresenta uma variedade de fatores e particularidades concernentes às circunstâncias do mercado diversificado e às possibilidades de combinações dos padrões e requisitos técnicos de qualidade e produtividade dos produtos e processos com os padrões e requisitos utilizados na concepção do produto, em face dos diversos perfis dos clientes intermediários e consumidores, que podem variar de segmento para segmento de mercado e, inclusive no mesmo

segmento, dependendo do nicho de mercado e público-alvo, dando origem a uma infinidade de estilos que podem basear-se na utilidade do produto.

O autor esclarece ainda que, diante dessa várias possibilidade e combinações de recursos e estratégias e, dependendo do posicionamento do mercado, em função da concorrência, a empresa tem condições de competir, mesmo não possuindo todos os recursos tecnológicos similares aos dos concorrentes. Essa condição pode ser estabelecida, por exemplo, pela capacidade de inovação e “*marketing*” de uma boa equipe de criação, cujos esforços compensem as deficiências tecnológicas, através da diferenciação dos produtos e serviços.

Deve-se considerar que a empresa que trabalha com recursos tecnológicos abaixo da média da concorrência e se mantém no mercado, deve estar preparada para qualquer sinal de queda nos seus negócios, devido a deficiências que não mais se consegue atenuar estrategicamente com outros recursos, sobretudo a médio e longo prazo.

2.2.4.3.b Flexibilidade na resolução de problemas operacionais

Uma das características que cada vez mais aparece como elemento essencial para o aumento da competitividade, num mundo sujeito a instabilidade, conforme acentua Ulharuzo (1993), é a flexibilidade, como capacidade de adaptação rápida às oscilações do mercado, capacidade de retroação e de se adaptar a novas circunstâncias quando for necessário.

2.2.4.4 Sistemas de informação

Com a crescente expansão dos mercados, as empresas viram-se obrigadas a se adequar a uma nova realidade imposta pela concorrência acirrada, impulsionada pela globalização. Sendo assim, os administradores se depararam com dificuldades de gerir mais diretamente as operações do empreendimento. Esse crescimento produz impactos nas necessidades de

informações, tornando-se mais complexas e delicadas as decisões; os volumes de dados aumentam e os administradores se distanciam dos fatos que ocorrem dentro da estrutura organizacional da empresa. Assim necessitam de informações cada vez mais detalhadas, próximas da realidade e da atualidade, para gerenciar seus negócios. Com isso surge a necessidade de criar e utilizar sistemas, mesmo que independentes, que possam interagir a fim de atingir um determinado objetivo. Sendo assim, Oliveira (1996, p.23) conceitua sistema como sendo: "(...) um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função".

Oliveira (1996, p.34) ainda destaca que "A informação é o dado trabalhado que permite ao gestor dos negócios tomar decisões".

Com referência ao sistema de informação Gil (1995), expõe que "um sistema de informações tem que trabalhar dados para produzir informações. Logo: - dado é a matéria-prima que o sistema de informações vai trabalhar; - informação é o produto final do sistema de informações, e deve ser apresentada em forma e conteúdo adequado ao usuário". As informações geradas por este sistema são divididas em duas, quanto à sua finalidade: informações operacionais e informações gerenciais.

A informação operacional é gerada por um sistema qualquer e tem como finalidade permitir que certas operações continuem ocorrendo dentro do ciclo operacional da empresa. Já as informações gerenciais são destinadas a ajudarem no processo de tomada de decisões. Essas decisões são relacionadas ao processo de planejamento, ao controle, à formulação, ao acompanhamento de políticas e também à interpretação de resultados.

Sendo assim, o Sistema de Informação deve ser muito bem planejado e elaborado de acordo com as necessidades dos seus usuários, que variam de acordo com a utilização da informação.

Para serem tomadas as decisões cabíveis no momento, a informação recebida deverá respeitar um certo padrão, conforme descreve Cautela (1996, p.18):

- a) *Clara* - apresentar o fato com clareza, não o mascarando entre fatos acessórios;
- b) *Precisa* - a informação deve ser de um alto padrão de precisão e nunca apresentar termos como 'por volta de..', 'cerca de..', 'mais ou menos...';
- c) *Rápida* - chegar ao ponto de decisão em tempo hábil para que surta efeito na referida decisão, se uma informação pode ser muito clara e precisa, mas, se chegar atrasada ao momento de decisão, já perdeu sua razão de ser;
- d) *Dirigida* - a quem tinha necessidade dela e que irá decidir com base nessa informação.

2.2.4.4.a Sistema de informação gerencial

Em relação ao Sistema de Informação Gerencial, Gil (1995), salienta que:

“Um *sistema de informações gerenciais* pode ser definido como um conjunto de recursos humanos e materiais dentro de uma organização, o qual é responsável pela coleta e pelo processamento de dados para produzir informações que sejam úteis a todos os níveis de gerência, no planejamento e controle das atividades da organização.”

No que se refere ao mesmo assunto, Oliveira (1996, p.37), também define que:

“Sistema de Informação Gerencial é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.”

De acordo com as citações acima, pode-se verificar que o Sistema de Informação Gerencial está direcionado à transmissão de informações para a área gerencial, sendo elas úteis para as tomadas de decisões. Portanto seu

objetivo é desenvolver relatórios de controle, visando à melhoria da empresa, os quais deverão ser encaminhados às pessoas encarregadas pelo processo decisório, devendo ser elaborados, visando atender às necessidades dos diversos tipos de usuários.

2.2.4.4.b Sistema de informação contábil

Sobre o sistema de informação contábil, Gil (1995) afirma : “O sistema de informação contábil é um subconjunto do sistema de informação total de uma empresa, sendo caracterizado pelo reflexo direto que suas informações produzem sobre os demonstrativos contábeis de uma empresa.”

A informação contábil é essencial para o sucesso dos negócios de uma empresa, onde é produzida através de um sistema, tomando como ponto de partida os dados contábeis iniciais. Para alcançar seu objetivo necessita atender preliminarmente a dois aspectos fundamentais, para que tenha validade no processo administrativo: sua necessidade como informação e seu planejamento e controle.

Segundo o que descreve Gil (1995), “O sistema de informação contábil está diretamente relacionado com a empresa e tem por finalidade atendê-la para a consecução de seus objetivos”.

Para que o sistema contábil seja eficiente, necessita ser compatível com a estrutura da empresa onde está sendo utilizado, tendo como objetivo produzir informações que permitam uma avaliação e análise da gestão econômica e mensuração de resultados de maneira adequada.

Assim um sistema de informação gerencial deverá abranger todas as áreas da Contabilidade, devendo ter como parâmetros as informações geradas no passado e estas deverão ser atualizadas para as tomadas das decisões necessárias no respectivo momento.

Observa-se que um sistema de informação contábil apresentando uma estrutura adequada possibilita uma série de informações relevantes para os tomadores de decisões decidirem o melhor caminho para a empresa. Essas informações contábeis terão que ser expressas claramente e apresentadas em tempo hábil, pois uma informação atrasada perderá toda sua validade e conseqüentemente passará a fazer parte do arquivo morto de dados. Por isto, a força de um sistema de informação contábil, está nos prazos determinados pelos usuários com menor tempo possível.

A informação é fundamental, conforme ressalta BEUREN (1998), no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, bem como no controle das operações empresariais. A informação deve habilitar os gestores a alcançar os objetivos propostos para a organização por meio do uso eficiente dos recursos disponíveis, e a um custo adequado e interessante para a organização. A informação não deve custar mais do que ela pode valer para a empresa.

2.2.4.5 Ação governamental

A abertura comercial e a concorrência acirrada por ela desencadeada colocaram em xeque as vantagens ou desvantagens competitivas do setor, tanto em termos fiscais como na produção. Com o agravamento da concorrência, a maioria das micro e pequenas empresas se viram em real desvantagem gerencial. A gestão e a capacidade dos dirigentes para reagir às mudanças foi fator determinante para que algumas empresas conseguissem permanecer em atividade.

No ano de 1991, aconteceram várias mudanças, na política econômica do País. No final de janeiro desse ano foi decretado um plano econômico, denominado de Plano Collor II, que teve as seguintes medidas:

- congelamento de preços e salários.
- criaram-se os fundos de aplicação financeira em substituição ao *overnight*;

- foram extintos todos os indexadores, como o BTN e o BTN Fiscal;
- criou-se uma nova taxa de referência para corrigir os títulos públicos e privados.

Diante das dificuldades que as empresas estavam atravessando, essas se viram forçadas, pela recessão econômica, a baixar seus preços e reduzir o seu quadro de funcionários. Com as medidas econômicas impostas pelo governo, as empresas tiveram suas margens de lucro reduzidas justamente para poder enfrentar um mercado de demanda abatido (Exame, 1992).

Nesse período o setor de confecções teve um aumento de 1,2% na sua produção. Mas como a preferência do consumidor voltou-se para os produtos de menor preço, o faturamento das empresas não se sustentou. Os produtos com menor sofisticação proporcionaram incremento nas vendas, os confeccionistas reduziram suas margens de lucro e dentro desse quadro, a variação de preços do vestuário ficou abaixo da inflação do período (Exame, 1992).

No ano de 1992 o setor procurou utilizar matérias-primas com menor custo e buscou também a simplificação da produção, com a redução na variedade dos modelos e na quantidade de detalhes que eles incorporam, permitindo que o setor aumentasse em 1992 em 41%. A opção pela confecção de produtos com custos mais baixos, feitos de malhas no lugar dos tecidos planos, foi fundamental para esse incremento. Apesar do aumento do volume de produção e vendas, não foi em 1992 que o setor conseguiu recuperar sua rentabilidade (Exame, 1993)

O período que antecede ao Plano Real (1994) foi marcado por uma grande expectativa de expansão por parte da indústria. O aumento nas exportações se deu mais entre os países do Mercosul, além da China e dos Estados Unidos, devido a condições de comércio mais favoráveis e pelo aumento da competitividade do produto brasileiro (Exame, 1994).

Em junho de 1994, foi implantado no Brasil, o plano de estabilização econômica - Plano Real. Com a moeda estável, os consumidores passaram a ter uma noção do valor real dos produtos. Com isso as empresas tiveram que se adaptar à nova realidade econômica e mais uma vez os importados começaram a conquistar espaços antes ocupados por produtos nacionais, pois os consumidores podiam comprar produtos de melhor qualidade com um custo mais baixo do que os dos produtos nacionais.

O Brasil mudou desde a implantação do Plano Real. Após um período de 12 meses de uma economia estabilizada, as empresas puderam experimentar um período de prosperidade, não experimentado anteriormente. O nível de emprego cresceu em 2,7% na indústria. O aumento de consumo decorrente da melhora no nível da renda real foi explosivo. O governo, para conter o consumo, acelerou a abertura da economia. Acabou com isso, incentivando na prática, a importação de mercadorias, pois o real ficou valorizado em quase 20% em termos nominais diante do dólar (Exame, 1995).

Para as empresas administrarem essa realidade tiveram de se tornar mais enxutas e, principalmente gerenciar os seus custos. Neste contexto, a competitividade das empresas vem à tona e é colocada em discussão a qualidade dos produtos (Exame, 1996).

O ano de 1998 foi marcado por um cenário de incertezas, resultado das sucessivas crises financeiras internacionais, como a moratória decretada pela Rússia, as quais diminuíram a credibilidade brasileira no exterior e obrigaram o governo a tomar medidas de contenção, como a elevação dos juros internos, a redução de gastos e o fechamento de linhas de crédito para investimentos nas indústrias (Prado, 1999).

No ano de 1999, o governo brasileiro, pressionado pelo desaquecimento da economia e pela perda de credibilidade internacional, mudou sua política monetária, desvalorizando o real frente ao dólar e adotando uma política de

câmbio flutuante. A medida gerou incertezas e provocou um impacto inicial sobre a produção (Prado, 1999).

2.2.4.5.a. A abertura comercial - impactos no setor de confecção.

Para Mariano (2000), a abertura comercial teve seu início em meados dos anos 90, se consolidando em meados de 94 com a implantação do Plano Real (1994). As indústrias têxteis e de confecção foram obrigadas a se adaptar à nova realidade do mercado. Ao contrário da euforia que se viu após a implantação do plano real, o que se vê hoje é uma preocupação dos empresários com a sua verdadeira vocação industrial, procurando consolidar-se não só através do preço e da qualidade, mas também pelos bons serviços prestados aos clientes, em relação principalmente ao atendimento, pois o cliente passou a ser um poderoso agente de equilíbrio no faturamento das empresas

Esclarece ainda aquele autor que segundo o economista Marcelo Prado, diretor do IEMI, instituto especializado na análise dos números das indústrias têxteis e de confecção, a projeção para os próximos anos é de crescimento. Hoje a indústria têxtil está voltada basicamente para duas atividades: a de produção de tecidos prontos para tingir, em grande escala, com qualidade e preços adequados; e a produção de tecidos para moda, diferenciados e exclusivos, sustentados por um canal de distribuição, às vezes próprio e totalmente informatizados.

2.2.5 Resumo dos fatores de sucesso

A seguir será apresentado o quadro 02 que se refere ao resumo dos fatores de sucesso identificados na literatura e seus determinantes.

Quadro 02 - Fatores de sucesso e seus determinantes

FATORES DE SUCESSO	DETERMINANTES DO SUCESSO
Custeio	Gestão de custos – Formas de custeio Redução de custos
Precificação	Metodologia de formação do preço de venda Percepção do valor pelo cliente Maximização do lucro
Lucratividade	Diferenciação dos produtos – Custos baixos Percepção dos clientes com a diferenciação nos produtos
Eficiência e produtividade	Análise do processo produtivo Redução de perdas no processo Utilização da Filosofia Just in time
Qualidade	Qualidade do processo e dos produtos Controle de qualidade Atendimento às especificações do cliente.
Inovação tecnológica	Inovações tecnológicas nos processos Inovações tecnológicas nos produtos Desenvolvimento de produtos Cadeia de valor
Tempo	Tempo de adaptação às inovações Tempo de processo Tempo de espera do cliente Serviços pós-venda
Atendimento ao cliente	O cliente como foco na organização A satisfação do cliente O feedback do cliente
Recursos humanos	Condições de trabalho Motivação Treinamento dos funcionários
Empreendedorismo	Capacidade de assumir riscos Senso de organização Ser líder e independente
Estrutura organizacional	Departamentos e setores Tomada de decisão
Capacidade gerencial e estratégica	Estratégias de curto e longo prazo Prioridade das estratégias
Sistemas de informação	Tomada de decisão
Ação governamental	Mediadas econômicas – Plano Real Abertura comercial

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Definição do tipo de pesquisa

A pesquisa a ser desenvolvida classifica-se como *Estudo de Caso*, que é caracterizado pelo estudo minucioso dos elementos que compõem a pesquisa, de maneira que permita um amplo e detalhado conhecimento do objeto de estudo.

YOUNG (1960: p. 58), define estudo de caso como:

“...um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação”.

Gil (1996: p 59), relaciona algumas vantagens do estudo de caso:

Para que o objetivo possa ser alcançado foram definidos os passos que serão seguidos, os quais serão apresentados na metodologia da pesquisa.

- estímulo a novas descobertas: devido a sua flexibilidade, o pesquisador ao longo do processo mantém-se atento a novas descobertas;
- ênfase na totalidade: o pesquisador analisa o problema por diversas dimensões, focalizando-o como um todo;
- simplicidade dos procedimentos.
- os procedimentos de coleta e análise de dados adotados no estudo de caso são bastante simples, e a linguagem dos relatórios é mais acessível do que em outros tipos de pesquisa.

3.2 Coleta de dados

Para a realização da pesquisa, os dados foram obtidos da seguinte forma:

Foi realizada uma revisão bibliográfica abordando os fatores que podem levar uma empresa a alcançar sucesso em suas atividades, com o objetivo de estabelecer parâmetros para enquadrar os fatores de sucesso nas empresas pesquisadas.

- Foram pesquisados junto aos órgãos públicos como SEBRAE, Universidade Estadual de Maringá – UEM, Conselho de Desenvolvimento de Maringá – CODEM e sindicatos do vestuário da região, dados de pesquisas já realizadas sobre o “Corredor da Moda”, que constam do cadastro das empresas, para selecionar uma amostra de 08 (oito) empresas para desenvolver a pesquisa.
- A amostra foi selecionada mediante consulta ao cadastro das empresas de confecção pertencentes ao Corredor da Moda, as quais possuam faturamento anual acima de R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais).
- A pesquisa foi desenvolvida aplicando pessoalmente aos gestores das empresas um questionário semi estruturado, cujo objetivo foi identificar, segundo a ótica dos empresários, quais foram os fatores que o levaram a ter sucesso na atividade de confecções.
- Para conclusão foram confrontados os conceitos identificados na revisão da literatura quanto aos fatores de sucesso com as informações fornecidas pelas empresas através do questionário.

Não foram formuladas hipóteses, pois sendo entendida como “uma suposta, provável e provisória resposta a um problema”, (Lakato & Marconi, 1982, p.121), não busca aceitar ou rejeitar nenhuma definição que seja considerada como conclusiva, a partir da análise dos fatos identificados.

A forma como as empresas foram selecionadas pode ser caracterizada como uma amostragem intencional, tipo inerente aos métodos não probabilísticos, pois, (...) “entende-se por amostragem probabilística a possibilidade de se extrair um elemento do universo de forma totalmente aleatória e não especificada” (Oliveira, 1999).

Devido a estas características, não é possível generalizar os resultados desta pesquisa, mesmo entendendo-se que os fatos pesquisados também podem ocorrer em outros ramos de atividade e em outras regiões.

3.3 Delimitação da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida nas empresas de confecção estabelecidas comercialmente na Região Noroeste do Paraná, compreendendo os municípios de Londrina, Apucarana, Maringá e Cianorte, denominada Corredor da Moda, referente ao período de 1990 a 2000.

4 ESTUDO DE CASO

O presente capítulo apresenta o resultado da aplicação da pesquisa, composta por uma amostra de oito empresas do ramo de confecções, localizadas na região Noroeste do Paraná, pertencentes ao Corredor da Moda, situadas nas cidades de Londrina, Apucarana, Maringá e Cianorte.

Para proporcionar uma melhor compreensão e acompanhamento da análise dos resultados da pesquisa, bem como, a identificação dos nomes das empresas, as amostras serão denominadas no decorrer da análise da seguinte forma: empresa 01 e 02 – Londrina, empresa 03 e 04 – Apucarana, empresa 05 e 06 – Apucarana e empresa 07 e 08 - Maringá

Nesta pesquisa procurou-se identificar os fatores determinantes do sucesso das empresas pesquisadas. Segundo os empresários entrevistados, todos os fatores identificados são necessários para a manutenção do sucesso empresarial, porém a pesquisa procurou identificar quais foram os fatores determinantes para esse sucesso, segundo a percepção dos seus gestores.

4.1 Caracterização e perfil das empresas pesquisadas

4.1.1 Empresa 01 – Londrina ZKF Confecções

A empresa 01 é uma indústria de calças, *shorts*, saias, *sport* social, e comercializa os seus produtos no atacado. Iniciou as suas atividades em 1987, com uma produção de 50 peças/mês e empregava 05 funcionários. A empresa buscou o segmento de calças sociais devido a uma carência de mercado na época de sua constituição. Depois começou a ampliar sua linha de produtos para calças 5 bolsos e *sport*, para atender às necessidades dos seus clientes. Possui uma carteira de clientes com as maiores marcas do varejo, como, por exemplo: Fórum, Hugo Boss, Richard!s, Zoomp, Triton. A sua meta futura é atingir o mercado externo e destinar 30% da sua produção. Atualmente produz 120.000 peças/mês e possui um quadro de 1.000 funcionários. Realiza suas

vendas em todo o Brasil. O seu faturamento atual é de aproximadamente R\$ 10.000.000,00 (dez milhões de reais) por ano.

4.1.2 Empresa 02 – Londrina - Pakita Confecções Infantis

A empresa 02 é uma indústria de confecção infantil, que comercializa os seus produtos no atacado e no varejo. Iniciou as suas atividades em 1988, com uma produção de 300 peças/mês, empregando 06 funcionários. A partir de 1995 aumentou a sua participação no mercado, vindo a ser uma das empresas de sucesso no setor e região onde atua. Atualmente produz 25.000 peças mês e possui um quadro de 84 funcionários. Realiza suas vendas em todo o Brasil. O faturamento é aproximado R\$ 3.000.000,00 (três milhões de reais) por ano.

4.1.3 Empresa 03 – Apucarana - Vista Aérea

A empresa 03 é uma indústria de bonés e camisetas, que comercializa os seus produtos no atacado. Iniciou as suas atividades em 1990, com produção de 6.000 peças/mês, empregando 10 funcionários. A partir de 1994 aumentou a sua participação no mercado, vindo a integrar o quadro das empresas de sucesso no setor e região onde atua. Atualmente produz 250.000 peças/mês e possui um quadro de 170 funcionários. Realiza suas vendas em todo o Brasil, sendo que 1% da sua produção já está sendo exportada para a Argentina. O seu faturamento atual é de aproximadamente R\$ 3.000.000,00 (três milhões de reais) por ano.

4.1.4 Empresa 04 – Apucarana - Elisil Uniformes

A empresa 04 Apucarana é uma indústria de uniformes, e comercializa os seus produtos no atacado e no varejo. Iniciou as suas atividades em 1982, com uma produção de 500 peças por mês, e empregava 05 funcionários. No início das suas atividades produzia apenas camisas. A partir de 1985 aumentou a sua

participação no mercado. Atualmente produz 20.000 peças/ mês e possui um quadro de 50 funcionários diretos. Realiza suas vendas em todo o Brasil. O faturamento é em torno de R\$ 3.000.000,00 (três milhões de reais) por ano.

4.1.5 Empresa 05 – Maringá – Recco Confecções

A empresa 05 é uma indústria de *lingerie*, moda praia, *fitness* e moda infantil, e comercializa os seus produtos no atacado e no varejo. Iniciou suas atividades em 1983, com uma produção de 300 peças por mês, e empregava 01 funcionário. No início das suas atividades produzia calça de agasalho azul para uniforme escolar. A partir de 1995 aumentou a sua participação no mercado, vindo a fazer parte das empresas de destaque no seu setor e região.

Atualmente produz 100.000 peças mês e possui um quadro de 260 funcionários. Realiza a suas vendas em todo o Brasil, sendo que aproximadamente 1% da sua produção já está sendo exportada. A empresa encontra-se em constante crescimento, chegando a atingir 20% ao ano, segundo relato do empresário. O seu faturamento atual é em torno de R\$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais) por ano.

4.1.6 Empresa 06 – Maringá - M. A. Falheiros

A empresa 06 é uma indústria de *jeans* (calças, jaquetas, camisas, saias), e comercializa os seus produtos no atacado e no varejo. Iniciou as suas atividades em 1987, com uma produção de 12.000 peças mês, e empregava 60 funcionários. A partir do ano de 1992 aumentou a sua participação no mercado, vindo a tornar-se uma empresa de sucesso no setor e região onde atua.

Em 1999, começou a atuar com outros tipos de produtos, como por exemplo: roupas em malha, artigos em couro (cintos e carteiras). Possui atualmente um complexo de seis fábricas em Maringá e região. Além de produzir sua marca

própria “Lado Averso”, fociona produtos para marcas consagradas no mercado nacional como: ELLUS, RENNER, VIDE BULA, ARAMIS. Atualmente produz 85.000 peças/mês e possui 700 funcionários. Realiza suas vendas em todo o Brasil, sendo 60% no Estado do Paraná e 40% nos demais Estados. O faturamento é em torno de R\$ 7.000.000,00 (sete milhões de reais) por ano.

4.1.7 Empresa 07 – Cianorte - Via Loran

É uma indústria de “*jeans-wear*”, e comercializa os seus produtos no atacado e no varejo. Iniciou as suas atividades em 1990, com produção inicial de 500 peças/mês, e empregava 04 funcionários. Nos dois primeiros anos de atividade não possuía ainda um mercado definido para os seus produtos e produzia somente camisas e calças de brim. A partir do ano de 1994, conseguiu definir a sua participação no mercado, atingindo a quantia de 5.000 peças/mês. Já no ano de 1997, conseguiram atingir o volume de produção atual de 20.000 peças/mês, com um contingente de 116 funcionários. Possui sede própria e um faturamento anual de aproximadamente R\$ 3.000.000,00 (três milhões de reais). Seu mercado de atuação está principalmente nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Mato Grosso.

4.1.8 Empresa 08 – Cianorte – Morena Rosa

É uma indústria de roupas femininas e comercializa os seus produtos no atacado e no varejo. Iniciou as suas atividades em 1993, com uma produção inicial de 1.000 peças/mês, e empregava 06 funcionários. No final do primeiro ano de atividade obteve um crescimento significativo, e hoje é uma empresa de sucesso no setor e região em que atua.

A produção atual é de 40.000 peças/mês, com 253 funcionários. O faturamento é de aproximadamente R\$ 15.000.000,00 (quinze milhões de reais) por ano. Comercializa os seus produtos por todo o Brasil.

4.2 Fatores de sucesso

4.2.1 Custeio

O quadro 03 a seguir apresenta o resumo das respostas fornecidas pelas empresas quanto ao sistema de custeio como um fator de sucesso.

Quadro 03 – Dados quanto ao sistema de custeio

EMPRESAS PESQUISADAS								
	Empresa 01 Londrina	Empresa 02 Londrina	Empresa 03 Apucarana	Empresa 04 Apucarana	Empresa 05 Maringá	Empresa 06 Maringá	Empresa 07 Cianorte	Empresa 08 Cianorte
Variável Custeio								
Possui sistema de custos	X	X	X	X	X	X	X	X
Método absorção					X	X		X
Método variável	X	X		X			X	X
Orçamento			X					
Informações do sistema de custo								
Custo total por produto	X	X		X	X	X	X	X
Variação de preços da Matéria prima	X	X	X				X	
Variação do custo de mão de obra	X	X					X	
Variação dos Custos indiretos	X	X					X	
Preço de Venda do produto	X	X			X		X	
Medidas para redução de custos								
Negocia o preço da matéria prima	X	X	X	X	X	X	X	X
Inovar em equipamentos industriais		X		X	X	X		X
Analisa as perdas no processo				X	X	X		X
Capacita os colaboradores				X	X	X		X
Análise periódica processo produtivo				X	X		X	
Custos dos concorrentes								
Maiores							X	
Menores			X					X
Aproximado dos concorrentes				X				
Desconhece o custo do concorrente	X	X			X	X		
A correta administração dos custos contribuiu para o sucesso								
Sim	X	X	X	X	X	X		X
Não							X	
O que foi relevante para o sucesso								
Custos menores que o concorrente			X		X	X		
Constante inovação tecnológica		X			X			X
Qualidade dos produtos	X	X		X	X	X	X	X
Capacitação dos funcionários					X	X		X

Todas as empresas pesquisadas possuem um sistema de custo. As empresas 05, 06 e 08 utilizam o método de custeio por absorção e as demais utilizam o método de custeio variável ou direto. Constatou-se que tanto o método de custeio por absorção como o variável ou direto, são ferramentas importantes para as empresas tomarem suas decisões sobre custos. Para os gestores, os métodos utilizados são importantes, desde que atendam às suas necessidades de informações em relação ao custo do produto.

O fato de todas as empresas possuírem um sistema de custo demonstra a importância que este tem para que elas possam administrar com segurança os seus custos, facilitando a gestão e contribuindo para que as decisões possam ser tomadas com base em informações que propiciem a maximização dos seus lucros.

Quanto às informações fornecidas pelos sistemas de custos, todas afirmaram que seu sistema fornece o custo total do produto. Nas empresas 01, 02 e 07, além do custo total do produto, o sistema fornece informações como: variação de preços da matéria prima, o custo de mão-de-obra, os custos indiretos e o preço de venda do produto. A gestora da empresa 02 afirmou que: “possuir um sistema de custos é importante porque mostra em que setor deve ocorrer à redução de custos e ajuda apurar desperdícios no processo industrial.”

A empresa 03, neste fator de sucesso, apresenta um diferencial, pois apesar de possuir o sistema de custo, não o utiliza para definir o custo dos produtos, obtendo apenas informações das variações dos custos da matéria-prima. Os custos dos seus produtos são calculados através de levantamentos elaborados na forma de orçamento, desprezando muitos dos custos indiretos. A adoção desse procedimento não leva à conclusão de que esta empresa trabalhe com prejuízo, ou com margens de lucratividade reduzidas, pois esta defasagem pode ser compensada por um índice maior de margem de lucro. O que se constatou neste caso é que o administrador da empresa não confia no sistema de custo que possui.

Dentre as empresas pesquisadas nenhuma utiliza o custeio baseado em atividades ABC, que segundo Horngren (1997) tem se mostrado como uma excelente ferramenta para que os gestores possam ter informações precisas sobre a alocação dos recursos consumidos em cada atividade e o consumo dessa pelos produtos, proporcionando um melhor gerenciamento dos custos e uma melhor compreensão dos processos da empresa.

Em relação às estratégias utilizadas para redução de custos, as empresas foram unânimes em afirmar que negociam com os seus fornecedores os preços da matéria-prima. As empresas 01, 04, 05, 06 e 08 afirmaram que, para reduzir os custos, procuram sempre inovar os seus equipamentos industriais, fazem análises das perdas no processo produtivo e desenvolvem treinamento contínuo para os funcionários.

Quanto à concorrência, a empresa 07 afirmou que sabe que seus custos são maiores que os dos concorrentes, e procura diferenciar seus produtos, além de prestar um bom atendimento aos clientes para não perder uma parcela do seu mercado. As empresas 01, 02, 05 e 06 não conhecem os custos de seus concorrentes. As empresas 03 e 04 sabem que seus custos são aproximados dos custos dos concorrentes.

Saliente-se que uma decisão importante para a redução de custos é eliminar dos processos as atividades que não agregam valor aos produtos, ou seja, aquelas atividades que consomem recursos cujos resultados não são percebidos pelos clientes, ou ainda, aquelas cujos custos a empresa não consiga repassar para o preço dos produtos. Percebeu-se subjetivamente que os gestores destas empresas ainda não visualizaram esta forma de redução de custos, optando ainda pelos métodos tradicionais como: redução do preço da matéria-prima, reduzindo a sua qualidade; redução da quantidade de mão-de-obra e da sua qualificação. Essas ações afetam os níveis de qualidade do

produto, entretanto, em determinados momentos, fazem com que a empresa sobreviva.

Com relação à questão “se uma boa administração dos custos contribui para o sucesso da empresa”, todas afirmaram que, sem dúvida, administrar os custos pode contribuir para o sucesso da empresa. No caso da empresa 07, a empresária fez a seguinte afirmação:

“Não foi o fator determinante para o crescimento da empresa, mas é o que faz com que ela se mantenha no mercado hoje”.

Em relação à variável custeio, conclui-se atualmente que ela é importante para a competitividade e sobrevivência da empresa. As empresas informaram que, quando do início das suas atividades, não tinham um controle efetivo dos seus custos, e somente a partir do momento em que a empresa aumentou a sua participação no mercado (sucesso inicial), começou a surgir a necessidade de informações mais precisas e seguras para a tomada de decisão. Desta forma o controle dos custos foi sendo implantado gradativamente, à medida que a empresa se desenvolvia, e expandia a sua produção e atividades.

Constatou-se também que o método de custeio não interfere no sucesso da empresa, e tanto o custeio por absorção quanto o variável ou direto apresentam-se como ferramentas eficazes na gestão de custos, principalmente como fonte de informação, para que as empresas possam tomar as suas decisões.

Desta forma, conclui-se que a **variável custeio** é importante para todas as empresas, mas **não foi classificada como determinante para o sucesso** daquelas que participaram da pesquisa, segundo a percepção dos seus gestores. Atualmente o controle efetivo dos custos faz com que as empresas possam se manter no mercado como empresas de sucesso.

Todas as empresas declararam possuir um método para a determinação do preço de venda dos seus produtos e, normalmente isso é feito com a utilização de *softwares* de gestão. As empresas 06 e 08 utilizam o método *mark-up* para formar seu preço de venda, e as demais trabalham com margem de contribuição por produto suficiente para cobrir os custos fixos e um nível de lucratividade dentro da almejada pelos gestores. As empresas 05 e 07 afirmaram que, mesmo tendo um sistema que forneça o preço de venda dos produtos, utilizam como parâmetro para tomar decisões o preço de mercado.

Para que as empresas possam estabelecer o preço de venda de seus produtos, é necessário saber qual o preço que seus clientes estão dispostos a pagar por eles. É importante que as empresas possuam um método para a formação do preço de venda, mas também é relevante acompanhar a demanda, pois, quando esta se mantém em baixa, é necessário reduzir os preços de venda para conseguir colocar os produtos no mercado.

Para os aumentos inevitáveis nos custos, a empresa 08 informou que repassa para o preço de venda. As demais empresas afirmaram que buscam outras alternativas, como por exemplo: aumentar a produção, diferenciar seus produtos, ou ainda aceitar a redução da margem de contribuição, e conseqüentemente da lucratividade, principalmente quando o mercado não está receptivo para aumento de preço.

Para maximizar as vendas e a produção, as empresas 01, 02, 05, 06, 07 e 08 responderam que procuram manter o preço e ganhar na produtividade. As empresas 03 e 05 buscam analisar e se possível modificar os preços praticados. As estratégias utilizadas pela empresa para maximizar vendas e produção devem ser pautadas pela capacidade produtiva e pela estrutura operacional, para não causar problemas nas rotinas gerenciais da empresa.

Quanto às margens de lucro, as empresas 04 e 07 informaram que,

atualmente, a margem que conseguem auferir com a venda de seus produtos é relativamente pequena, devido à grande concorrência e ao baixo poder aquisitivo do consumidor. Com isso o preço praticado não gera uma margem de lucro que dê condições para que realize novos investimentos, como: construções, expansão das fábricas e inovação na tecnologia utilizada. Dessa forma, para que consiga aumentar a sua lucratividade, a opção é aumentar o volume de vendas.

As demais empresas informaram que, atualmente, a margem de contribuição proporcionada pelos preços praticados está permitindo a realização de novos investimentos. A empresa 05 acrescentou que tem atingido um crescimento médio na produção de 20% ao ano.

Em relação à política de preços, as empresas 01, 02, 04, 06 e 08 procuram maximizar as vendas, mantendo o preço e aumentando a produtividade. Já a empresa 03 procura analisar e estudar o preço praticado e, se for possível, reduz o preço para aumentar as vendas. As empresas 05 e 07 segundo informaram os gestores, procuram expandir as vendas para além das fronteiras das regiões onde atuam, buscando conquistar novos clientes.

Todas as empresas fazem planejamento para conquistar novos clientes. As empresas 01, 03 e 05 procuram desenvolver e colocar novos produtos no mercado. As empresas 02, 04 e 06 utilizam como estratégia a redução de preços, A empresa 07 colocou representantes por toda a região e a empresa 08 procura investir em *marketing* e na qualidade dos seus produtos e processos.

Pela teoria do ciclo de vida e pela análise das respostas, as empresas 05, 07, e 08 encontram-se na fase de maturidade, pois procuram trabalhar com preços que proporcionam uma margem de lucro melhor, agregando valor aos produtos. As empresas 01, 02, 03, 04 e 06 encontram-se na fase de estabilidade, pois procuram fixar seus preços baseadas no aumento da

qualidade dos seus produtos com custos baixos.

A variável preço não se apresentou como fator determinante para o sucesso das empresas pesquisadas, segundo a percepção dos gestores, pois, segundo eles, o preço está intrinsecamente relacionado com a demanda e com o valor que o consumidor está disposto a pagar pelo produto. Os clientes estão mais exigentes, não sendo o preço fator determinante para a aquisição de um produto, mas sim fatores como atendimento e qualidade do produto. Pela afirmação dos gestores das empresas, somente depois que o cliente tem um bom atendimento e um produto com qualidade é que ele vai analisar o fator preço e compará-lo com o preço de outros produtos similares.

Outro fator importante a ser comentado é que as empresas utilizam metodologias diferentes para a formação do preço de venda dos produtos. Independentemente do preço fornecido pelo *software* de gestão utilizado, os preços devem estar alinhados com aqueles praticados pelo mercado, porque não adianta chegar num preço de venda que o cliente não está disposto a pagar. Como é o mercado que determina o preço do produto, o **fator preço deixa de ser considerado como determinante para o sucesso das empresas**. Todas as empresas analisadas utilizam metodologias diferentes para a formação do preço de venda, e todas são empresas de sucesso. Apesar do mercado determinar o preço de venda dos produtos, as variáveis custo e diferenciação são de extrema importância para o sucesso.

4.2.3 Lucratividade

O quadro 05 apresenta o resumo das respostas fornecidas pelas empresas quanto à lucratividade como fator determinante de sucesso.

Quadro 05 – Dados quanto à lucratividade das empresas

EMPRESAS PESQUISADAS Variável Lucratividade	Empresa 01	Empresa 02	Empresa 03	Empresa 04	Empresa 05	Empresa 06	Empresa 07	Empresa 08
	– Londrina	– Londrina	– Apucarana	– Apucarana	– Maringá	– Maringá	– Cianorte	– Cianorte
Busca manter-se no mercado oferecendo produtos diferenciados aos clientes?								
Sim	X	X	X	X	X	X	X	X
Não								
Como otimiza a lucratividade								
Custos baixos		X	X	X	X	X	X	
Diferenciação nos produtos	X	X		X	X	X	X	X
Bom atendimento aos clientes	X	X		X	X	X	X	X
Procura estar informada sobre os lançamentos de produtos novos no mercado?								
Sim	X	X	X	X	X	X	X	X
Não								
Quais estratégias utiliza com a entrada de um novo concorrente								
Cria um produto similar ao do concorrente		X		X				X
Vende seus produtos por preços mais baixos que os do concorrente								
Mantém-se trabalhando com as mesmas estratégias e aguarda para ver as estratégias do concorrente	X		X		X	X		
Quando agrega algum valor ao produto é demonstrado para o cliente?								
Sim	X	X	X	X	X	X	X	X
Não								
Considera que a lucratividade é uma medida de sucesso empresarial?								
Sim	X	X		X	X	X	X	X
Não			X					
A lucratividade foi determinante para o sucesso da empresa?								
Sim								
Não	X	X	X	X	X	X	X	X

As empresas pesquisadas foram unânimes em afirmar que procuram manter a lucratividade, oferecendo produtos diferenciados aos seus clientes. Para otimizar a sua lucratividade, buscam custos baixos e praticam um bom atendimento junto aos seus clientes. A diferenciação nos produtos é uma forma

de maximizar a lucratividade, e esta tem se tornado uma excelente vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

O atendimento ao cliente pode ser um excelente mecanismo de diferenciação na empresa, como também a diferenciação nos produtos pode atrair novos clientes e manter aqueles já existentes. Esta é uma estratégia importante frente à concorrência e está sendo utilizada por todas as empresas pesquisadas.

Constatou-se que as empresas buscam estar atualizadas em relação ao que existe de mais novo no mercado, através da participação em feiras e eventos. A capacidade da empresa de inovar os seus produtos e chegar na frente dos seus concorrentes contribui para que esta possa se manter no mercado como uma empresa de sucesso.

As confecções possuem um *mix* de produtos muito diversificado, dificultando o processo de tomada de decisões relacionadas a quando, o que e quanto produzir. Isso acontece porque se deparam com fatores imprevisíveis como, por exemplo, a preparação de coleções de inverno, que é afetada por problemas climáticos (o inverno não é intenso). Outro problema é quando a tendência da moda não se consolida. Neste caso a empresa tem que contar com administradores e gerentes com capacidade de percepção e tendência de mercado.

Com relação à lucratividade como medida de sucesso empresarial, a empresa 03 afirmou:

“acredito que o lucro não mede o sucesso de uma empresa, pois quando nossa empresa estava despontando no mercado, estava tendo sucesso e não tinha lucro”

De forma simples, o empresário tem o conceito apresentado por Zacarelli (2000), no capítulo 2, que esclarece que uma empresa pode não estar tendo

lucro no momento, mas ser uma empresa competitiva e vir a ter lucro no futuro; ou ainda, ser lucrativa atualmente, mas estar perdendo competitividade. Diante disto, considera-se que a lucratividade não é uma medida de sucesso empresarial.

As demais empresas pesquisadas consideram que a lucratividade é uma medida de sucesso, pois ela permite a realização de investimentos necessários para a obtenção dos retornos esperados.

Todas as empresas informaram que sem lucro a empresa não sobrevive, mas que esta não pode ser a filosofia dos gestores, pois o lucro deve ser o resultado das metas que foram traçadas e colocadas em ação, e, que no decorrer dos primeiros anos de atividade, estavam crescendo e não tinham lucros. Afirmaram ainda que o crescimento da empresa foi proporcionado pela entrada de recursos vindos de terceiros, ou pela injeção de capital dos próprios sócios, que investiam na empresa, buscando um retorno a longo prazo. Por isso considera-se que a lucratividade é uma forma de medir o sucesso de uma empresa, mas **a lucratividade não foi determinante para o sucesso das empresas pesquisadas.**

4.2.4 Eficiência e produtividade

Todas as empresas pesquisadas buscam aumentar a produtividade motivando seus funcionários, proporcionando a estes ganhos por produtividade.

Em relação ao tempo de processo e utilização da matéria prima, a empresa 07 afirmou que falta muito para chegar ao nível desejado, existindo ainda muitas perdas no processo. As demais responderam que estão utilizando a matéria-prima da melhor forma possível. A empresa 05 admitiu que seu processo está muito bom, mas é necessária a manutenção da melhoria contínua nos seus processos e produtos.

Todas as empresas já fizeram análises do seu processo produtivo para reduzir as perdas e os defeitos nos produtos. Afirmam que a redução das perdas e dos defeitos é uma excelente forma de reduzir custos e aumenta a qualidade dos produtos, o que resulta no aumento da competitividade da empresa.

Quando mencionada a filosofia *Just in Time*, as empresas 03 e 06 responderam que não conhecem esta forma de gerenciar a produção. As empresas 05, 07 e 08 conhecem e já implantaram parte da filosofia JIT, principalmente com um sistema utilizando células de produção. Esta forma de produção tem se mostrado eficiente para a redução de custos e o aumento da produtividade. Na empresa 05, as células trabalham independentes e os funcionários ganham por produtividade, desenvolvendo uma competição entre as células. Outro fato comentado é que os gerentes e os proprietários não precisam se preocupar em demitir funcionário, pois são os funcionários da célula que decidem quem não está trabalhando de acordo com as expectativas do grupo. Esta é uma forma de incentivar a produção e, ao mesmo tempo, deixar os funcionários livres de pressões quanto a permanecerem ou não na empresa.

A empresa 07 já implantou parte da filosofia *Just in Time*, conseguindo aumento na produtividade, redução nos defeitos dos produtos e das perdas no processo, bem como a melhora da qualidade dos produtos. Atualmente, busca aprimorar o sistema *Just in Time* para obter melhor eficiência no processo produtivo.

A filosofia *Just in time* tem se mostrado uma ferramenta importante para as empresas, pois proporciona o gerenciamento da produção através de células, permitindo que a empresa trabalhe com um estoque mínimo, propiciando redução dos defeitos nos produtos e das perdas no processo e melhorando qualidade dos produtos.

Todas empresas responderam afirmativamente que a variável eficiência e produtividade, quando bem administrada, pode levar a empresa ao sucesso empresarial, porém para eles não foi fator determinante, pois no início das suas atividades não tinham experiência o suficiente para administrar seus processos com eficiência. A experiência e o dia-a-dia na empresa é que foram proporcionando oportunidades de melhorar e adaptar os processo de acordo com as necessidades da empresa, sempre buscando reduzir tempo e custo nos processos. O *layout* e o processo produtivo foram alterados várias vezes, até alcançar o modelo atual. Portanto, a **variável eficiência e produtividade não foi determinante para o sucesso das empresas pesquisadas.**

4.2.4 Qualidade

Dentro da visão de mercado das empresas pesquisadas, a qualidade dos produtos é essencial, constituindo-se num diferencial competitivo. Com exceção da empresa 08, as demais fazem pesquisa junto aos seus clientes, para saber o grau de satisfação com relação aos seus produtos.

Oferecer produtos com qualidade é uma excelente estratégia para que as empresas possam manter-se à frente de seus concorrentes, pois o cliente satisfeito proporciona condições para que a empresa possa manter-se no mercado de forma mais estável e duradoura.

Em relação à análise no processo produtivo, as empresas 01, 02, 03, 04, 05, 06, e 07 estão constantemente revendo seus processos, com vista a minimizar as perdas nos processo e melhorar a qualidade dos produtos. As empresas, além de fazerem análise do produto durante o processo, fazem também inspeção de qualidade após o término da fabricação. A empresa 08 inspeciona a qualidade do produto somente quando está pronto. Com a implantação do controle de qualidade, as empresas 03, 06, e 08 constataram que seus custos diminuiram; as demais constataram que os custos aumentaram.

Fica demonstrado através da pesquisa que a implantação de um controle de qualidade na empresa pode aumentar ou diminuir custos, dependendo do critério utilizado para inspecionar a qualidade dos produtos. Desta forma, pode-se considerar que a decisão de implantar um controle de qualidade não deverá visar à redução de custos, mas sim a satisfazer da melhor forma as expectativas dos clientes em relação ao produto.

É importante considerar que a inspeção de qualidade em cada fase do processo produtivo é mais benéfica, ou seja, quando um produto apresentar defeito, já é descartado durante o processo, evitando-se que atinja o término do processo, o que aumentaria o seu custo agregado. Quando à inspeção de qualidade, é feita somente no final do processo, aqueles produtos que apresentam defeitos consomem atividades e recursos, que poderiam ter sido evitados com o descarte durante o processo.

Todas as empresas responderam que tem controle de qualidade no final do processo de fabricação, evitando assim que os produtos com defeitos sejam entregues aos seus clientes. Esta é uma importante estratégia da empresa, pois um cliente satisfeito traz retornos positivos, enquanto a insatisfação de um cliente pode prejudicar a imagem da empresa, e vir a ocasionar quedas no volume de vendas.

Quanto a desenvolver produtos em conformidade com as especificações dos clientes, a empresa 03 informou o faz. Já a empresa 05 procura atender as exigências do cliente, desde que não se mudem as características do produto. Na empresa 06, 40% dos produtos desenvolvidos são encomendados pelos clientes. A empresa 07 salientou que não desenvolve produtos sob encomenda, mas conhece o perfil de seus clientes e o mercado onde atua. As empresas 01, 02, 04 e 08 informaram que buscam as tendências da moda no mercado, de forma a atender à necessidade do momento.

A variável **qualidade** dos produtos, no decorrer da pesquisa mostrou-se como **determinante do sucesso das empresas pesquisadas**, segundo a percepção dos gestores, pois todos afirmaram que, desde o início de suas atividades, sempre foram rigorosos em relação à qualidade dos produtos que estavam sendo fabricados e entregues aos clientes. Consideram que a satisfação dos clientes quanto à qualidade do produto é a principal razão da consolidação do sucesso da empresa. Muitos investem no sentido de conhecer o grau desta satisfação em relação à qualidade dos produtos. Outro fator identificado é que as empresas associam a qualidade dos seus produtos a um menor custo de produção, e buscam a qualidade como uma forma indireta de redução de custo, evitando o retrabalho e o descarte de produtos defeituosos.

4.2.6 Inovação Tecnológica

Todas as empresas pesquisadas realizaram investimentos em novas tecnologias nos últimos três anos. Segundo pesquisa do SEBRAE apresentada neste estudo, a idade média dos equipamentos industriais no setor de confecções varia de 06 a 08 anos de vida útil. Percebe-se que as empresas pesquisadas estão tendo um diferencial competitivo, pois a inovação tecnológica gera oportunidades para as empresas que buscam alavancar seus negócios. Atualmente o ciclo de vida dos produtos está diminuindo, exigindo rapidez na criação de novos produtos. A capacidade de criar rapidamente novos produtos coloca a empresa à frente de seus concorrentes.

Em relação às decisões sobre a realização de investimentos em novas tecnologias, as empresas 01, 02, 03, 04, 05 e 07 responderam que são definidas pelo diretor principal, ou seja, um dos sócios. Nas empresas 06 e 08 quem decide sobre novos investimentos é o gerente de produção. É importante ressaltar que as decisões sobre novas tecnologias devem se pautar em informações relacionadas aos possíveis benefícios que o investimento irá proporcionar para a cadeia de valores da empresa, bem como pela estrutura apresentada para receber a nova tecnologia.

Ainda sobre a realização de investimentos em novas tecnologias nos processos ou nos produtos, todas as empresas pesquisadas afirmaram que, quando resolvem investir em uma nova tecnologia, buscam inovar nos processos, e que estas decisões estão, segundo as empresas 03 e 05 pautadas na experiência de seus diretores, ou seja, eles sabem em que momento deve inovar os seus processos e os produtos. As demais empresas disseram tomar estas decisões baseadas em estudos mais elaborados sobre a necessidade de novos investimentos. A empresa 03 investe na qualidade dos produtos. As demais procuram dimensionar seus recursos para investir em *marketing* e propaganda, em pesquisa e na qualidade, uniformemente.

A **variável inovação tecnológica** mostrou-se, no decorrer da pesquisa, como importante para manter o sucesso empresarial, mas **não foi determinante para o sucesso das empresas** pesquisadas, segundo a percepção dos gestores. Informaram que as inovações foram realizadas gradativamente, à medida que havia sobra de recursos e o crescimento da empresa, ou seja, o sucesso, passava a exigir investimentos. Pois com o aumento do número de peças produzidas por mês, deu-se a necessidade de investir em máquinas com maior capacidade de produção e menor custo.

4.2.7 Tempo

Todas as empresas pesquisadas buscam estabelecer suas estratégias visando à redução do tempo de execução de todas as atividades e processos. A redução do tempo das atividades que envolvem processo ou do tempo de atendimento ao cliente torna-se cada vez mais uma forma de manter vantagem competitiva frente à concorrência, pois a redução de tempo de execução das atividades permite redução de custos, que interfere diretamente no preço final dos produtos.

O quadro 09 apresenta o resumo das respostas fornecidas pelas empresas quanto ao tempo como um fator determinante de sucesso.

Quadro 09 – Dados quanto ao tempo

EMPRESAS PESQUISADAS	Empresa 01 – Londrina	Empresa 02 – Londrina	Empresa 03 – Apucarana	Empresa 04 – Apucarana	Empresa 05 – Maringá	Empresa 06 – Maringá	Empresa 07 – Cianorte	Empresa 08 – Cianorte
Variável Tempo								
Procura estabelecer estratégias que visam à redução de tempo?								
Sim	X	X	X	X	X	X	X	X
Não								
Com relação à variável tempo, onde a empresa centraliza seus esforços:								
Redução de tempo no processo produtivo?	X	X	X	X	X	X	X	X
Redução do tempo dispensado ao cliente?								
Redução do tempo de espera do cliente?						X		X
Procura saber o que existe de novo no mercado antes de seus concorrentes?								
Sim	X	X		X	X		X	X
Não			X			X		
Os encarregados dos setores tomam decisões sem precisar consultar os superiores?								
Sim	X		X	X	X	X		X
Não		x					X	
A administração eficaz do tempo foi determinante para o sucesso da empresa?								
Sim								
Não	X	X	X	X	X	X	X	X

Em relação ao tempo de processo, a empresa 07 respondeu:

“Ainda temos dificuldade para alcançar as metas que gostaríamos em relação ao tempo de execução do processo produtivo. Sabemos que, se não aperfeiçoarmos o seus processos e atividades viabilizando redução de tempo e custos, poderemos ter problemas em comparação aos preços de nossos concorrentes. A redução de tempo está sempre como foco principal nas nossas estratégias. Consideramos também que a administração correta do tempo poderá contribuir para o sucesso empresarial”.

Todas os gestores das empresas pesquisadas, com exceção da empresa 06, informaram que estas empresas estão organizadas no sentido de permitirem aos próprios encarregados dos setores tomarem decisões relacionadas à solução de pequenos problemas operacionais, sem precisarem consultar os superiores. Isto evita a perda de tempo com problemas que podem ser solucionados rapidamente pelos próprios encarregados.

Ainda em relação à **variável tempo**, todas as empresas informaram que **não a consideram como determinante para o sucesso empresarial**, pois o fator tempo vem sendo aprimorado, principalmente pelas novas maneiras de produzir, e sempre que implantam um novo sistema de produção, trocam equipamentos, máquinas, demitem ou contratam funcionários, alterando o tempo de processo até atingirem um ponto de estabilidade. Consideram relevante trabalhar o fator tempo de execução dos processos e das atividades, mas ainda não atingiram a meta desejada, tendo muito a ser melhorado, conforme ressaltado pela gestora da empresa 07.

4.2.8 Atendimento ao cliente

As empresas pesquisadas procuram estar atentas às necessidades dos clientes, a seus hábitos e às expectativas que estes têm em relação ao produto. O cliente é uma das principais preocupações quando na definição das suas estratégias e procuram treinar os seus funcionários para atendê-los satisfatoriamente. A empresa 05 envia periodicamente a seus clientes um questionário para fazer uma avaliação quanto à satisfação com o produto e o atendimento recebido na empresa. A empresa 07 respondeu que sempre está buscando conquistar novos clientes.

O quadro 10 apresenta o resumo das respostas fornecidas pelas empresas quanto ao atendimento ao cliente como fator determinante de sucesso.

Quadro 10 – Dados quanto ao atendimento ao cliente

EMPRESAS PESQUISADAS Variável Atendimento ao cliente	Empresa 01	Empresa 02	Empresa 03	Empresa 04	Empresa 05	Empresa 06	Empresa 07	Empresa 08
	- Londrina	- Londrina	- Apucarana	- Apucarana	- Maringá	- Maringá	- Cianorte	- Cianorte
Com relação aos clientes procura:								
Conhecer as necessidades dos clientes	X	X	X	X		X	X	
Conhecer os hábitos dos clientes	X			X	X	X	X	
Saber as expectativas dos clientes em relação ao produto	X			X		X	X	X
Sempre conquistar novos clientes	X	X		X			X	
Tem o cliente como foco nas suas estratégias?								
Sim	X	X	X	X	X	X	X	X
Não								
Treina e orienta os funcionários para atender bem aos clientes?								
Sim	X	X	X	X	X	X	X	X
Não								
O bom atendimento aos clientes foi determinante para o sucesso da empresa?								
Sim	X	X	X	X	X	X	X	X
Não								

Um bom atendimento aos clientes transforma-se numa boa maneira de fazer *marketing*, pois estes se encarregarão de fazer a publicidade da empresa e de seus produtos. Os clientes não buscam mais a empresa apenas pelo preço e pela qualidade dos seus produtos, mas também pelo atendimento rápido e seguro às suas necessidades.

Os gestores das empresas acreditam que o bom atendimento ao cliente foi **fator determinante para que pudessem alcançar o sucesso empresarial**. Todos afirmaram que, desde o início de suas atividades, sempre primaram pelo bom atendimento, buscando junto aos clientes um *feedback* sobre a sua satisfação quanto aos produtos oferecidos.

4.2.9 Recursos Humanos

O quadro 11 apresenta o resumo das respostas fornecidas pelas empresas quanto aos recursos humanos como fator determinante de sucesso.

Quadro 11 – Dados quanto aos recursos humanos

EMPRESAS PESQUISADAS	Empresa 01 Londrina	Empresa 02 Londrina	Empresa 03 Apucarana	Empresa 04 Apucarana	Empresa 05 Maringá	Empresa 06 Maringá	Empresa 07 Cianorte	Empresa 08 Cianorte
Variável Recursos Humanos								
Possui depto de Recursos Humanos								
Sim	X	X	X	X	X		x	X
Não								
Terceirizado						X		
Mantém algumas das políticas relacionadas a::								
Contratação por tempo determinado	X	X	X				X	
Treinamento de pessoal	X		X	X	X	X	X	X
Avaliação de Desempenho	X	X	X		X	X	X	
Remuneração por produtividade	X				X	X	X	
Os treinamentos são focalizados por área?								
Sim	X	X	X	X	X	X	x	X
Não								
Quais funcionários são treinados								
Todos os funcionários	X	X	X	X	X	X	X	X
Somente pessoal da produção								
Somente pessoal administrativo								
Somente os funcionários com cargos de chefia								
Faz avaliação após o treinamento?								
Sim	X	X	X		X			X
Não				X		X	X	
O treinamento é oferecido pela empresa?								
Sim	X	X	X	X		X		X
Não					X		X	
Exige que o funcionário participe do treinamento?								
Sim			X		X	X	x	X
Não	X	X		X				
Ações para motivar os funcionários:								
Ganho por produtividade	X				X		X	X
Elevação de cargo	X	X			X			
Redução de carga horária								
Benefícios indiretos	X			X	X	X		X

Quadro 11 – Dados quanto aos recursos humanos (cont.)

EMPRESAS PESQUISADAS	EMPRESAS PESQUISADAS							
	Empresa 01 – Londrina	Empresa 02 – Londrina	Empresa 03 – Apucarana	Empresa 04 – Apucarana	Empresa 05 – Maringá	Empresa 06 – Maringá	Empresa 07 – Cianorte	Empresa 08 – Cianorte
Variável Recursos Humanos								
Oferece boas condições ambientais?								
Sim	X	X	X	X		X	X	X
Não								
Num âmbito geral, como é o perfil dos funcionários:								
São sempre atentos as ordens que recebem		X	X	X	X		X	
São pessoas que buscam conhecer e aprender coisas novas				X	X	X	X	X
São pessoas que executam tarefas somente quando solicitadas	X							
São pessoas que não acatam ordens, mas sabem inovar								
Exige que os funcionários cumpram prazo na entrega de relatórios?								
Sim	X	X	X	X	X	X	X	X
Não								
Possui funcionários considerados ativos intangíveis?								
Sim					X	X	X	X
Não	X	X	X	X				
A empresa é gerida pelo conhecimento das pessoas que nela atuam?								
Sim	X			X	X	X	x	X
Não		X	X					
A empresa considera que os recursos humanos foram determinantes para o sucesso empresarial?								
Sim						X		
Não	X	X	X	X	X		x	x

Das empresas pesquisadas, com exceção da empresa 06, todas possuem um departamento ou setor de recursos humanos. A empresa deve analisar os custos e a disponibilidade das informações para decidir se é vantajoso ter um departamento de recursos humanos interno, ou se este setor deve ser terceirizado.

Em relação à política de contratação de funcionários, constatou-se que as empresas 03 e 07 trabalham com o regime de contratação por tempo determinado. Com isso, nos períodos de aumento da produção, em função do

aumento da demanda, são contratados funcionários com contrato de trabalho por tempo determinado. Essa política reduz custos indenizatórios nos momentos de baixa demanda. Todas as empresas declararam que investem no treinamento de seus funcionários e fazem a avaliação de desempenho após o treinamento. Os treinamentos são focalizados por área, e todos os funcionários são treinados.

O sucesso de uma empresa muitas vezes é proporcionado pelo seu quadro de colaboradores, e para isso, é importante que estes sejam treinados para desempenharem suas funções da melhor maneira possível, atendendo bem os clientes, que são multiplicadores de referências para a empresa. O treinamento para os funcionários do setor produtivo evita desperdício de materiais e tempo de mão-de-obra, proporcionando a redução de custos.

Nas empresas 03, 06 e 08 o treinamento é oferecido pela própria empresa. As demais utilizam os treinamentos oferecidos por órgãos como SEBRAE E SENAI. Todas as empresas responderam que exigem que o funcionário passe pelos treinamentos, e no caso da empresa 05, o treinamento é sempre realizado no horário de trabalho, evitando problemas trabalhistas. Na empresa 05, os casos de demissão são decididos pelos próprios funcionários da célula produtiva. O colaborador que está prejudicando o desempenho da célula, e conseqüentemente, diminuindo o seu ganho por produtividade, é dispensado por ela. Todas as empresas demitem o colaborador ou trocam sua função quando este não melhora a sua *performance* após o treinamento.

Quanto ao aspecto de motivação, as empresas 05, 07, e 08 motivam os seus funcionários oferecendo ganhos por produtividade. As empresas 01, 02, 03, 04 e 06 oferecem benefícios indiretos tais como: planos de saúde, cesta básica e descontos em farmácia. A empresa 05 está construindo uma creche para os filhos dos funcionários, a qual começará a funcionar a partir de 2002. A motivação proporciona aos funcionários entusiasmo e persistência na

execução das tarefas. O funcionário motivado produz melhor e as metas traçadas pela empresa são mais facilmente alcançadas.

As empresas pesquisadas procuram proporcionar boas condições de trabalho aos funcionários. Estas condições envolvem climatização, e iluminação adequada. A empresa 08 respondeu que investe na qualidade ambiental.

Em relação ao perfil das pessoas que trabalham nas empresas pesquisadas, as empresas 02, 03 e 05 responderam que seus colaboradores são sempre atentos às ordens que recebem. Já nas empresas 04, 06 e 08 os funcionários constantemente buscam adquirir novos conhecimentos. Nas empresas 01 e 07, segundo informaram os gestores, os funcionários da área administrativa que têm melhor nível de instrução, sempre buscam aprender coisas novas, mas os funcionários do setor produtivo são pessoas que executam tarefas somente quando solicitadas.

É importante que a empresa conheça o perfil do seu quadro de funcionários, pois isso torna mais fácil distribuir as equipes de trabalho e direcioná-los para desenvolverem suas atividades no sentido de produzir com maior desempenho e criatividade.

Em relação à entrega de relatórios pelos funcionários do setor administrativo, todos responderam que os exigem no momento oportuno e tempestivamente para a tomada de decisão, não admitindo a apresentação fora do prazo solicitado. A informação cumpre a sua função quando apresentada no momento oportuno.

Em relação aos ativos intangíveis, com exceção da empresa 03, todas as demais afirmaram que possuem colaboradores considerados ativos intangíveis. A empresa 05 trabalha a polivalência, e tem vários funcionários que sabem realizar todas as funções do setor em que trabalha. O único problema é com o mecânico das máquinas, um funcionário com elevado custo, não compensando

ter duas pessoas para a mesma função. As empresas 01, 02, 04 e 06 responderam que estão estruturadas de tal forma que se criem especialistas, e no caso da saída de um funcionário importante para o processo, deslocam alguém de outra área. As empresas 07 e 08 responderam que, caso um funcionário importante venha a deixar a empresa, buscam outro no mercado.

Todas as empresas pesquisadas, com exceção da empresa 03, são geridas pelo conhecimento das pessoas que nela atuam. O gestor da empresa 03 informou que na sua empresa cada funcionário desenvolve a atividade para a qual foi contratado. A empresa 07 faz rodízio entre os funcionários, e cada função possui três funcionários que sabem desempenhá-la. As empresas 05, 06, e 08 também permitem que seus funcionários troquem experiências e conhecimentos.

Os recursos humanos são de extrema importância para a organização, pois podem influenciar no resultado da empresa, produzindo mais e melhor, atendendo bem aos clientes e, muitas vezes, fazendo o *marketing* da empresa.

A variável recursos humanos, segundo a visão dos gestores das empresas pesquisadas, é importante para a empresa, mas **não determinante para o sucesso empresarial**. Alegaram que desde o início de suas atividades, sempre tiveram rodízio de funcionários, e que às vezes investe num funcionário e este não fica na empresa. Portanto, consideram que, embora os recursos humanos contribuam para o sucesso da empresa, não foram determinantes, devido ao número de pessoas que passaram pela empresa no período analisado.

4.2.10 Empreendedorismo

O quadro 12 apresenta o resumo das respostas fornecidas pelas empresas quanto ao empreendedorismo como fator determinante de sucesso.

Quadro 12 – Dados quanto ao perfil empreendedor

EMPRESAS PESQUISADAS Variável Empreendedorismo	Empresa 01	Empresa 02	Empresa 03	Empresa 04	Empresa 05	Empresa 06	Empresa 07	Empresa 08
	– Londrina	– Londrina	– Apucarana	– Apucarana	– Maringá	– Maringá	– Cianorte	– Cianorte
Você se considera um empreendedor?								
Sim	X	X	X	X	X	X	X	X
Não								
Como reage às mudanças:								
Com resistência, tem pavor de mudar rotinas								
Com resistência, mas acaba aceitando as sugestões da equipe.								
Está aberto a qualquer mudança que possa contribuir para a melhora da empresa			X			X		X
Você mesmo busca o que mercado está oferecendo de novo no seu ramo de atividade	X	X		X	X	X	X	
Considera que o fato de ser um empreendedor foi determinante para o sucesso da empresa.								
Sim	X	X	X	X	X	X	X	X
Não								

Todos os gestores das empresas pesquisadas consideram-se pessoas empreendedoras. O empreendedor, conforme abordado no capítulo 02 deste estudo, é aquele que busca constantemente aprender coisas novas, além de sempre trocar conhecimentos e experiências com outras pessoas.

Todos os gestores se consideram pessoas abertas, a qualquer tipo de mudança que possa vir a contribuir para melhorar a *performance* da empresa. Afirmaram que eles mesmos buscam o que o mercado apresenta de novidade a cada nova temporada (estação da moda).

É importante para a empresa ter em seu quadro pessoas empreendedoras, pois são elas que impulsionam as inovações; e estão sempre bem informadas e direcionam melhor a realização das tarefas. Ter um empreendedor significa ter um diferencial competitivo com relação aos concorrentes.

Em relação às decisões que envolvem riscos de capital, o gestor da empresa 03 prefere tomá-las sozinho. O gestor da empresa 05 respondeu que é um apostador e sempre arrisca para ver o que acontece. Nas empresas 01, 02, 04 e 06, as decisões que envolvem risco de capital são tomadas com toda a cautela possível, baseadas nas informações fornecidas pelo departamento de controladoria. As empresas 07 e 08 reúnem todos os departamentos envolvidos antes de tomar uma decisão que envolva riscos de capital.

O empreendedor é aquele que corre riscos, mas prefere tomar decisões sempre alicerçado em informações, ou até mesmo em experiências anteriores. Sabe inovar e aproveitar oportunidades, identificando sempre o momento certo para realizar um grande negócio. Sabe direcionar as pessoas, fazendo com que realizem suas tarefas com disposição e criatividade. A empresa que tem um empreendedor, facilmente chegará ao sucesso empresarial.

A gestora da empresa 07, quando questionada sobre o seu perfil empreendedor, respondeu da seguinte forma:

“Sou uma empreendedora, senão a empresa não teria chegado onde chegou. Procuo buscar tudo o que o mercado está oferecendo de novo no meu ramo de atividade. Mas as decisões que envolvem riscos de perda de capital são tomadas em conjunto com os responsáveis dos departamentos envolvidos.

A variável empreendedorismo apresentou-se como **determinante do sucesso das empresas** pesquisadas, pois todos os gestores declararam possuir as características de um empreendedor.

4.2.11 Sistema de informação

O quadro 13 apresenta o resumo das respostas fornecidas pelas empresas quanto ao sistema de informação como fator determinante de sucesso.

Quadro 13 – Dados quanto ao sistema de informação

EMPRESAS PESQUISADAS Variável Sistema de Informação	01	02	03	04	05	06	07	08
	Empresa Londrina	Empresa Londrina	Empresa Apucarana	Empresa Apucarana	Empresa Maringá	Empresa Maringá	Empresa Cianorte	Empresa Cianorte
Possui um sistema de Informação?								
Sim	X	X	X	X	X	X	X	X
Não								
O sistema de informação é integrado?								
Sim	X	X	X	X	X	X	X	X
Não								
Quais os setores que estão integrados no sistema								
Almoxarifado (compras)			X	X	X	X	X	X
Estoque e custos	X	X	X	X	X	X	X	X
Vendas		X	X	X	X	X	X	X
Recursos humanos	X	X	X	X	X	X	X	X
Contabilidade	X	X	X	X	X	X	X	X
Financeiro	X	X	X	X	X	X	X	X
Utiliza as informações geradas pelo sistema para a tomada de decisão?								
Sim	X	X	X	X	X	X	X	X
Não								
As informações são geradas em tempo hábil?								
Sim	X		X	X	X	X	X	X
Não		X						
Considera que ter na empresa um sistema de informação integrado foi determinante para o sucesso empresarial?								
Sim								
Não	X	X	X	X	X	X	X	X

Todas as empresas pesquisadas possuem um sistema de informação totalmente integrado, possibilitando a geração e consulta de informações em todos os setores. O sistema de informação na empresa tem por fim auxiliar os gestores na tomada de decisão, como também traçar planos e estratégias a curto, médio e longo prazo.

As empresas pesquisadas utilizam os relatórios gerados pelo sistema de informação para a tomada de decisão. Com exceção da empresa 02 que

afirmou que ainda tem problemas com o sistema, todos afirmaram que recebem os relatórios tempestivamente, e que estes podem ser de periodicidade diária, semanal ou mensal, conforme for solicitado. A informação correta e no momento oportuno possibilita aos gestores segurança para tomarem decisões mais acertadas, e facilita o alcance dos objetivos empresariais.

As empresas pesquisadas responderam que consideram a variável sistema de informação **não determinante para o sucesso empresarial**. Afirmaram que no início de suas atividades não tinham nenhuma forma de controle, e com o crescimento da empresa, passaram a ter controles manuais "cadernos". Somente a partir de 1995 (tempo médio) é que começaram a informatizar a empresa, vindo a integrar os sistemas somente a partir de 1997 e 1998. Concluíram que o sistema de informação integrado não foi determinante para o sucesso da empresa, mas que atualmente não conseguiriam gerir a empresa sem ter em mãos os relatórios gerados a partir do sistema de informação para a tomada de decisão. Conforme ressaltou o gestor da empresa 05, "se o computador parar não temos nenhuma informação sobre a empresa, está tudo armazenado".

4.2.12 Capacidade gerencial e estratégica

Em relação às estratégias, as empresas 02, 03, 05, e 08 procuram estabelecê-las sempre visando ao curto prazo. As demais empresas priorizam as estratégias de longo prazo.

Para estabelecer estratégias de longo prazo as empresas precisam criar uma certa flexibilidade, pois ocorrem mudanças contínuas e de forma acelerada, exigindo recuo nas estratégias de longo prazo. As mudanças no ambiente externo das organizações fazem com que estas tenham que redirecionar suas estratégias de médio e longo prazo.

O quadro 14 apresenta o resumo das respostas das empresas quanto à capacidade gerencial e estratégica como fator determinante de sucesso.

Quadro 14 – Dados quanto à capacidade gerencial e estratégica

EMPRESAS PESQUISADAS	Empresa 01 – Londrina	Empresa 02 – Londrina	Empresa 03 – Apucarana	Empresa 04 – Apucarana	Empresa 05 – Maringá	Empresa 06 – Maringá	Empresa 07 – Cianorte	Empresa 08 – Cianorte
Variável Capacidade Gerencial e Estratégica								
Ao estabelecer estratégias prioriza:								
As estratégias de longo prazo						X		
As estratégias de médio prazo	X			X			X	
As estratégias de curto prazo		X	X		X			X
Busca saber quais são as estratégias utilizadas pelos concorrentes?								
Sim	X	X	X	X	X	X	X	X
Não								
Ao tomar conhecimento de alguma estratégia do concorrente:								
Estabelece novas estratégias	X			X				
Mantém-se com o que já havia planejado								
Mantém suas estratégias mas procura traça-las mais a curto prazo		X					X	
Espera para saber se as estratégias do concorrente é viável			X		X	X		X
As estratégias utilizadas pela empresa foram determinantes para o sucesso empresarial?								
Sim	X	X	X	X	X	X	X	X
Não								

Para as estratégias estabelecidas pelas empresas pesquisadas, a empresa 08 procura, em primeiro lugar, alcançar o retorno sobre o capital investido. As demais empresas têm como foco principal nas suas estratégias o cliente e, conseqüentemente, a qualidade dos produtos.

A estratégia está relacionada ao processo de decisão. Tomar a decisão certa no momento certo, esta é a habilidade que deve ter o gestor de uma empresa de sucesso.

A gestora da empresa 07 ao lhe ser perguntada se a capacidade gerencial e estratégica foi determinante para o sucesso da empresa respondeu: “Acredito que sim, porque no caso da minha empresa, soube aproveitar um momento de mercado que proporcionou o crescimento da empresa. Naquele momento, ou seja, 1994, poderia ter tomado outras decisões, no entanto consegui perceber o que o mercado queria”. Nos anos de 1994 e 1995, ninguém produzia o jeans-wear na região, então aproveitei a demanda do momento”.

Em relação à preocupação com as estratégias estabelecidas pelos concorrentes, todas afirmaram que buscam saber qual é a estratégia em relação ao mercado que o concorrente utilizará. Procuram identificar as estratégias dos concorrentes para a definição das estratégias de curto prazo.

As empresas 04, 05, 06 e 07, nos seus primeiros anos de atividade mudaram o produto que estavam produzindo. O que produzem atualmente é bem diferente do produzido no início das suas atividades. Esta foi uma estratégia utilizada para alavancar o crescimento da empresa, ou seja, a percepção de qual era realmente o nicho de mercado naquele momento.

Identificou-se que nas empresas pesquisadas a **capacidade gerencial e estratégica foi determinante para o sucesso das empresas**. Os entrevistados afirmaram que saber aproveitar o momento de mercado foi muito importante para o sucesso da empresa, bem como produzir um produto diferenciado em relação aos concorrentes.

4.2.13 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional das empresas pesquisadas é composta por uma Diretoria Geral e vários departamentos onde os funcionários são lotados. As decisões da empresa normalmente são tomadas por mais de uma pessoa. Na empresa 03, os encarregados dos setores se reúnem para resolver os problemas que surgem em relação ao setor. Na empresa 05, a filosofia é

descentralizar as decisões, mas, dependendo do nível da decisão a ser tomada, é a diretoria geral quem decide. Nas empresas 01, 02 e 06, cada setor ou departamento é totalmente independente, e toma as decisões relacionadas ao respectivo setor. Nas empresas 04 e 07, as decisões rotineiras são tomadas pelos departamentos, mas as decisões de nível estratégico são tomadas em conjunto com os encarregados dos setores. Já na empresa 08, o setor administrativo é independente dos demais setores, tendo autonomia para decisões de ordem administrativa. No setor de produção as decisões são tomadas em conjunto, entre as pessoas que fazem parte do setor.

O quadro 15 apresenta o resumo das respostas fornecidas pelas empresas quanto à estrutura organizacional como fator determinante de sucesso.

Quadro 15 – Dados quanto à estrutura organizacional

EMPRESAS PESQUISADAS	Empresa 01 – Londrina	Empresa 02 – Londrina	Empresa 03 – Apucarana	Empresa 04 – Apucarana	Empresa 05 – Maringá	Empresa 06 – Maringá	Empresa 07 – Cianorte	Empresa 08 – Cianorte
Variável Estrutura Organizacional								
Os setores têm autonomia para tomar decisões?								
Os departamentos são independente	X			X		X		X
Os departamentos são interligados e as decisões são tomadas em conjunto		X					X	X
Os encarregados dos setores se reúnem para resolver os problemas que surgem			X				X	
Nenhuma decisão é tomada sem passar pela gerência geral da empresa					X			
A forma como a empresa está estruturada atualmente é a que gera menos custos?								
Sim		X	X	X	X	X		X
Não	X						X	
A estrutura organizacional foi determinante para o sucesso?								
Sim								
Não	X	X	X	X	X	X	X	X

A estrutura organizacional deve estar sempre adequada para atender a empresa na otimização de seus processos e atividades, de forma que gere menos custos, propicie a identificação e eliminação das atividades que não

agregam valor. A forma como a empresa está estruturada é importante, assim como o *layout* da fábrica deve estar planejado para evitar fadiga e cansaço excessivo dos funcionários.

Em relação ao período em que ocorreram mudanças na estrutura organizacional, todas as empresas afirmaram que constantemente estão mudando sua estrutura, buscando a forma que melhor atenda às necessidades operacionais da empresa. A gestora da empresa 07 salientou: “A estrutura atual da empresa não é a forma que gera menos custos, apenas encontramos uma forma que as coisas funcionem melhor, mas acreditamos que para o próximo ano deveremos mudar novamente, objetivando cada vez mais agilizar os processos e reduzir os custos”.

Em relação à estrutura organizacional ser ou não determinante para o sucesso da empresa, a gestora da empresa 07 comentou:

“Acredito que a estrutura organizacional pode contribuir para o sucesso empresarial, mas não que seja fator determinante. No caso da nossa empresa não foi, porque começamos a despontar no mercado em 1994 e só em 1998 organizamos a primeira reestruturação. Atualmente necessitamos investir esforços e recursos na nossa estrutura organizacional para agilizar a execução das atividades e dos processos”.

Na empresa 06, o gestor respondeu que a estrutura organizacional não foi determinante para o sucesso da empresa, porque o sucesso de sua empresa vem da qualidade dos produtos e do atendimento ao cliente. As empresas 03 e 08 responderam que não consideram ter sido a estrutura organizacional determinante para o sucesso, porque estão sempre mudando a sua estrutura organizacional.

Diante das respostas obtidas nos questionários, conclui-se que a **variável estrutura organizacional não foi determinante para o sucesso das**

Em relação ao crescimento das empresas pesquisadas, todas afirmaram que começaram a despontar no mercado após o plano real, em que houve a estabilização econômica da moeda, em 1994.

Consideram que as medidas econômicas ditadas pelo governo interferem na sobrevivência das empresas, principalmente aquelas que elevam as taxas de juros, dificultando a sua capitalização e a manutenção da sua lucratividade, em função da dificuldade em repassar os custos financeiros para os preços.

As empresas foram unânimes em afirmar que o seu crescimento se deu a partir do Plano Real, e a entrada dos importados não impediu que a empresa crescesse. A moeda estável fez com que as preocupações pudessem estar voltadas para os custos e a melhora da qualidade dos seus produtos, pois os clientes tornaram-se mais exigentes. As empresas que não se adequaram a esta nova forma de gerir os negócios viram-se obrigadas a encerrar suas atividades. No período de 1990 a 2000 não houve medidas econômicas que proporcionassem o crescimento das empresas do setor de confecções. Com exceção do ano de 1995, em que se aumentou os impostos de importação.

O Plano Real apresenta algumas peculiaridades desde a sua implantação até hoje, pois exige que as empresas tenham uma boa liquidez, um bom volume de capital de giro disponível para não necessitarem de capital de terceiros, pois as taxas de captação de recursos de terceiros são muito elevadas.

É perfeitamente aceitável que os gestores acreditem que o Plano Real tenha sido um fator determinante para o sucesso, mas, o mesmo apenas estabeleceu condições para o sucesso, e as empresas que não se preocuparam em reduzir custos, melhorar a qualidade dos produtos e atender bem aos clientes, acabaram encerrando suas atividades.

Conclui-se que a variável ação governamental foi determinante para o sucesso das empresas segundo a percepção dos gestores das empresas.

5 CONCLUSÃO

As conclusões finais deste trabalho se basearam na análise dos resultados obtidos através da aplicação de questionário aos gestores das empresas pesquisadas, em função das metas estabelecidas nos objetivos deste trabalho.

Para a aplicação do questionário buscou-se embasamento teórico na revisão literária, sobre o que venha a ser sucesso para uma empresa, o que é um fator determinante de sucesso, e quais são os prováveis fatores que podem levar uma empresa ao sucesso. Os fatores identificados na pesquisa bibliográfica foram os seguintes: custeio, precificação, lucratividade, eficiência e produtividade, qualidade, inovação tecnológica, tempo, atendimento ao cliente, recursos humanos, empreendedorismo, estrutura organizacional, capacidade gerencial e estratégica, sistema de informação e ação governamental.

Em questionamento objetivo a cada gestor buscou-se obter a informação do que eles acreditavam ter sido determinante para o sucesso de suas empresas, e foram obtidas as seguintes respostas:

Empresa 01: “Acreditamos que o sucesso de nossa empresa se deve a fato de termos trabalhado e muito e com muita vontade de vencer”.

Empresa 02: “Acreditamos que o sucesso de nossa empresa se deve a muita garra e intuição”.

Empresa 03: “O que levou minha empresa ao sucesso tenho certeza que foi sorte, porque muitos começaram junto comigo, e não conseguiram crescer e estão fora do mercado”.

Empresa 04: “ em primeiro lugar tivemos a ajuda de Deus, depois disso muito trabalho e perseverança, funcionários competentes, muito controle emocional e técnico, e principalmente gosto daquilo que faço, da minha profissão, e da minha indústria.

Empresa 05: “Acredito que o que levou minha empresa ao sucesso, foi o fato de acreditar no sucesso; sempre pensei positivo, e sempre acreditei que um dia teria uma empresa de sucesso”

Empresa 06: “Acredito que o sucesso da nossa empresa advém da qualidade dos produtos e do atendimento ao cliente”.

Empresa 07: “Acredito que o que levou minha empresa ao sucesso foi muita fé, oração, e determinação nos momentos difíceis”.

Empresa 08: “A empresa tem tido sucesso por estar sempre atenta ao seu planejamento estratégico, mas confesso que muitas vezes algumas decisões foram intuitivas, e por sorte acabamos acertando”

Pelas respostas dos gestores observa-se que embora tenham investido na empresa, priorizando a qualidade de seus produtos, prestando um bom atendimento ao cliente, embora tenham aproveitado de momento oportuno a da demanda de mercado, investido em tecnologias novas das máquinas e equipamentos, capacitado seus funcionários, implantado um sistema de informação integrado, eles não conseguem visualizar estas decisões como determinantes do sucesso em suas empresas.

Acreditam muitos deles que o sucesso veio através de Deus, de sorte, pela dedicação ao trabalho, ou seja, a cultura está dentro das empresas de forma muito consistente, caracterizando-se como essencial para o sucesso das empresas.

Quando a empresa desenvolve uma determinada cultura, como por exemplo, a busca da qualidade do produto, este valor passa a ser tão forte dentro da empresa que todos os demais se subordinam a este. Os valores que a

empresa assume como sua filosofia, sua missão, são firmados, e cotidianamente ficam evidenciados em suas ações.

Através da análise dos resultados obtidos na pesquisa buscou-se identificar os fatores que as empresas consideravam como determinantes para o seu sucesso. A princípio supunha-se que variáveis como custeio e precificação seriam determinantes para o sucesso das empresas, mas o que se constatou pelos resultados obtidos é que as empresas atingiram o sucesso sem ter um controle efetivo dos seus custos de produção, e sem ter o melhor preço do mercado. Para as empresas pesquisadas os consumidores buscam na realidade um bom atendimento e qualidade nos produtos.

Em relação às demais variáveis que não foram determinantes para o sucesso das empresas pesquisadas, como lucratividade, eficiência e produtividade, inovação tecnológica, tempo, recursos humanos, sistema de informação, na percepção dos gestores, essas variáveis foram implementadas à medida que as empresas foram crescendo, e sofreram constantes adaptações de acordo às necessidades operacionais. Foi o sucesso da empresa que exigiu que essas variáveis sofressem alterações e fossem implementadas efetivamente. Apesar destes fatores não terem sido determinantes para o sucesso das empresas pesquisadas, eles contribuíram para a sobrevivência das mesmas.

O resultado da pesquisa demonstrou que os fatores determinantes para o sucesso das empresas foram à qualidade de seus produtos, o atendimento ao cliente, empreendedorismo, capacidade gerencial e estratégica e ação governamental.

Estes fatores que foram considerados como determinantes por todas as empresas, estão mais voltados para as ações da empresa com relação a tomada de decisão, segundo os gestores. Estes se consideram pessoas empreendedoras natas, sempre tiveram como foco principal nas suas estratégias a qualidade dos produtos e o bom atendimento ao cliente, e

souberam usar de estratégias que aproveitavam o momento do mercado, e principalmente procuraram diferenciar seus produtos sempre na tentativa de satisfazer os seus clientes. As ações do governo como a criação do pólo têxtil também trouxe relevante contribuição para o sucesso dessas empresas.

Outra justificativa apresentada é que estes fatores sempre estiveram presentes ao longo das atividades da empresa, proporcionando o crescimento e conseqüentemente o sucesso das empresas pesquisadas.

Saliente-se que os fatores que não foram considerados como determinantes de sucesso, é apenas para as empresas pertencentes à amostra, no período analisado, podendo os mesmos, ser relevantes para o sucesso de outras empresas, e em outro período de análise.

5.1 Recomendações

O estudo desenvolvido nesta dissertação pode ser complementado analisando-se outros fatores-chave de sucesso, bem como estendendo a amostra a outras cidades pertencentes à Região Noroeste do Paraná.

A análise dos estudos de casos de outras empresas pode-se direcionar analisando-se às variáveis referentes à cultura organizacional das empresas, suas crenças e seus valores, e ao que isso representa no crescimento e desenvolvimento da empresa.

A análise através da cultura organizacional poderá permitir compreender até que ponto a existência ou não da cultura organizacional constitui diferencial para o sucesso das empresas.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAVEST – Associação Brasileira do Vestuário - **Dados referentes ao setor têxtil.** disponível em:<<http://www.abravest.org.br>
- ABREU, Alice Rangel de Paiva. **O Averso da Moda: O trabalho a domicílio na Indústria de confecção,** São Paulo, 1986.
- ALMEIDA, Renilda Ouro de. **A gestão do conhecimento e seu impacto na performance empresarial.** Disponível em:<<http://www.gestaoerh.com.br>
- ASSAF NETO, Alexandre. **Preço de Venda e Ponto de Equilíbrio Inflacionário.** Revista Brasileira de Contabilidade nº 65, 1988.
- BATEMAN, Thomas S. SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva.** Ed. Atlas, São Paulo, 1998.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Política e formação de preços: uma abordagem competitiva sistêmica e integrada.** Ed. Atlas, São Paulo, 1996.
- BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: Um Recurso Estratégico no Processo de Gestão Empresarial.** São Paulo: Atlas, 1998.
- BIO. Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação.: Um enfoque gerencial.** São Paulo: Atlas, 1996.
- BRAGA, Edi Junior., & HEMAIS, Carlos A.. **O Brasil e sua Indústria Têxtil: Uma abordagem histórica.** Revista Textília nº 3 vol.70.
- BULGACOV, Sérgio. **Manual de Gestão Empresarial** Ed. Atlas, São Paulo, 1999.
- CAMPIGLIA, Américo Oswaldo. CAMPIGLIA, Oswaldo Roberto P. **Controles de Gestão.** Ed. Atlas, São Paulo, 1995.
- CAUTELA, A . L, POLLONI, E.G.F **Sistemas de Informação na Administração de Empresas.** Ed. Atlas, São Paulo, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática.** Ed. McGraw-GHill, São Paulo, 1987.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Ed. Campus, Rio de Janeiro, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Os Novos Paradigmas.** Ed. Atlas, São Paulo, 1996.

- CIA, Joanília Neide de Sales & CIA, Josilmar Cordenonssi. **O Impacto dos vários tipos de custeio no Orçamento Empresarial**. Fortaleza. Anais do V Congresso de Gestão Estratégica de Custos. Páginas 275 a 291. 1998
- COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I. **Feitas Para Durar: Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Ed. Rocco Ltda, Rio de Janeiro, 2000.
- CROOCO, M. **A Padrão de Concorrência: Um Estudo do Complexo Têxtil**. UFMG, 1994
- DAFT, Richard I. **Administração Ed. LTC – Livros técnicos e Científicos** Editora S/A. Rio de Janeiro, 1999.
- DAFT, Richard I. **HS Motivação no trabalho** Revista Management, 2000
- DEGEN, Ronald. **O Empreendedor**. Makron Books do Brasil Editora Ltda. São Paulo, 1989.
- DIAS, J. **Trabalho Geração de Empregos- Relatório Interno – IDR Instituto de Desenvolvimento do Paraná/CODEM – Conselho de Desenvolvimento de Maringá**. 1996.
- FARELO, Filipi. **As Novas Tendências da Estratégia_ Revista _Executive Digest** Março 2001.
- FREIRE, Adriano. **Estratégia é Ação** Revista Executive Digest: Opinião Ed. Nº 27 – Janeiro/1997
- GAZETA MERCANTIL, **Relatório da Indústria Têxtil** Junho/2000
- GESA, **Grupo de Estudos Sócio Ambientais – Fundação Universidade Estadual de Maringá**. 2000
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Ed. Atlas, São Paulo, 1996.
- GIL, Antonio de Loureiro. **Sistemas de informações contábil /financeiros**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- GONÇALVES *et al*, Rosana C. de M. Grillo. **O Uso do ABC na Geração de Informações para a Intervenção em Processos de Negócios: Um Caso Estudado**. Revista de Contabilidade do CRC/SP. Nº. 05. Julho de 1998.
- GOULARTI, A F.A **Indústria do Vestuário – Economia, Estética e Tecnologia**. Livraria e Editora Obra Jurídica Ltda. Florianópolis- SC, 1997.

- HORNGREN, Charles T. FOSTER, George. DATAR, Srikant M. **Cost Accounting: a managerial emphasis.** . Ed. LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, Rio de Janeiro, 1997.
- IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social **Dados sócio econômicos das cidades pesquisadas.** Disponível em:<<http://www.ipardes.gov.br>
- IUDÍCIBUS, Sergio de **Contabilidade Gerencial.** Ed. Atlas, São Paulo, 1998.
- JURAN, J.M. **Juran Planejando para a Qualidade.** Livraria Pioneira, São Paulo, 1992.
- KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **A Estratégia em Ação** Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1997.
- KAY, John. **Fundamentos do Sucesso Empresarial: como as estratégias de negócios agregam valor.**Ed. Campos. Rio de Janeiro, 1996.
- LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e Execução de Pesquisa, Amostragem e Técnicas de Pesquisa, Elaboração, Análise e Interpretação de Dados.** São Paulo, 1982.
- LIMBERG et al. Stephen. **International Transfer Pricing Strategies For Minimizing Global Income Taxes.** Revista de Administração de Empresas. Abr/Jun. 1997.
- LUZIO, Michael Hammer F. **Visão Estratégica: competência para o sucesso das empresa modernas.** Gestão Plus nº 15 Ano III – Julho/agosto 2000.
- MARIANO, M. **Confecções Brasileiras – Bom Resultados em 1999.** Revista Textílica, nº 35 Vol. 10. - 2000
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos.** São Paulo. Atlas. 1994.
- MCT – **Estudo da competitividade da indústria brasileira.** Ministério da Ciência e Tecnologia, Campinas, 1993
- MICHELLON, Ednaldo. **Cadeia Produtiva Têxtil – Desenvolvimento Regional,** Ed. Clichetec, Maringá- 1999
- MOBERDAUI, B.Veiga **Corte Costura e \$\$\$** Revista Veja Ed. Abril, edição 1685 ano 34 nº 4.

- MOTTA, Jorge. **Decisões de Preço em Clima de Incerteza: Uma contribuição da análise Bayesiana.** São Paulo. Revista de Administração de Empresas. Abr/Jun. 1997.
- MOURA, Luciano Raizer. **Qualidade Simplesmente Total__ Qualitymark** Editora Ltda, Rio de Janeiro, 1997.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Custeio ABC Custeio baseado em Atividades.** Ed. Atlas, São Paulo, 1994.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa.** Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1997.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e praticas** Ed. Atlas, São Paulo, 1999.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Revitalizando a Empresa: a nova estratégia para resultados e competitividade** Ed. Atlas, São Paulo, 1996.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de **Sistemas de Informações Gerenciais: Estratégicas, Táticas e Operacionais.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996
- OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de Metodologia Científica – Projeto de Pesquisa, TGI, TCC, Monografias, dissertações e Teses.** Ed. Pioneira, São Paulo, 1997.
- PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Contabilidade Gerencial:um enfoque em sistema de informação contábil.** Ed. Atlas, São Paulo, 1996
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade no Processo.** Ed. Atlas, São Paulo, 1995.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade Total na Prática: Implantação e Avaliação de Sistemas de Qualidade Total.** Ed. Atlas, São Paulo, 1994.
- PETERS, Thomas J., JUNIOR. Robert H. Waterman. **Vencendo a Crise: Como o Bom Senso pode Superá-la.** Ed. Harper & Row do Brasil Ltda, São Paulo, 1983.
- Porter, Michael E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais.** Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1999.
- PORTER, Michael E. **Estratégias Competitivas.** Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1996.

- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva** Editora Campus, Rio de Janeiro, 1990.
- PRADO, Marcelo V. **Uma visão econômica do Brasil e da sua indústria têxtil**. Revista Textília, nº 32, 1999
- PRADO, Roberto. **Brasil: Indústria têxtil nos anos 90**. Revista Textília, nº 27, 1998
- QUEIROZ, Antônio Diomário. JÚNIOR, Rogério Goulart . **Custeio e Precificação no ciclo de vida das empresas – estudo de caso múltiplos. – 7º Congresso Brasileiro de Custos - Recife - Agosto/2000**
- RESNIK, Paul. **A Bíblia da Pequena Empresa**. Makron Books do Brasil Editora Ltda. São Paulo, 1990.
- Revista Comercio Exterior, nº 22 Banco do Brasil, 1999.
- Revista Exame anos 1992, 1993, 1994, 1995, 1996
- Revista Veja, Editora Abril nº 03 ano 34 – São Paulo - janeiro 2001.
- Revista Veja, Editora Abril nº 07 ano 34 – São Paulo - fevereiro 2001.
- RIBEIRO, Maisa de Souza. FEA/USP. São Paulo, 1998;
- RODRIGUES, A, TENAN, L. **Competitividades: um desafio constante**. Revista Textília, nº 34 vol. 9, 1999
- ROMITO, Mário. **Confecção Brasileira Busca Competitividade**. Revista Textília 1999, nº 34 vol. 9.
- SANTOS, Joel Jose dos. **Formação de Preços e do Lucro**. Atlas, São Paulo. 1991.
- SCHLUNZEN, Klaus Jr. **Capacitação em empresas e Aprendizagem Software com Estética Logo: A Formação do Facilitador**. Publicado nos anais do 4º Congresso Interamericano de Informática Educativa Ribie Brasília – Brasil CD-Rom
- SEBRAE, CNA **Análise da eficiência econômica e da competitividade da cadeia têxtil brasileira** - IEL, CNA e SEBRAE – Brasília, D.F.: IEL, 2000.
- SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem**. Best Seller, São Paulo, 1992.

- SILVA, Rogério Nunes. **Gestão Estratégica na Empresa**. Revista CETIQT nº 5 ano 1999
- SLYWOTZKY, Adrian. J. **Como um Jogo de Xadrez** Revista HS Management 2000.
- STALK, George. & THOMAS, M. Hout. **Competindo contra o Tempo**. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1993.
- SVEIBY, K. E., **A Nova Riqueza das Organizações** Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1998.
- ULHARUZO, Caetano **Glavam Inovações Tecnológicas e Economia de Escala**. Monografia Portp Alegre: UFRGS, 1993.
- www.centroatl.pt/edigest/edições99/ed-mai/ed55id-mk.html
- YOUNG, P. **Métodos Científicos de Investigación Social**, Instituto de Investigaciones Sociales de La Universidad Del México, 1960.
- ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. Ed. Saraiva, São Paulo, 2000.
- ZEMKE, Ron. **Tempo fator de competição**: Disponível em: http://www.centroatl.pt/edigest/edições99/ed_maio/ed55id-mk.html

7 ANEXO

Questionário aplicado às empresas de confecção da Região Noroeste do Paraná – Corredor da Moda

1) Identificação da Empresa

Razão Social:
Nome de Fantasia:
Natureza
Início das Atividades
Cidade:

Setor econômico da Empresa

- Industrial (atacado)
- Industrial (varejo)
- Industrial (atacado e varejo)
- Comercial (atacado)
- Comercial (varejo)
- Comercial (atacado e varejo)

Principal atividade da empresa

- Indústria de Confecções
 - Varejista
 - Atacadista
 - Ambas
- Comércio de Confecções
 - Varejista
 - Atacadista
 - Ambas

2) Perfil da evolução da Empresa

Data do Início das Atividades: ____/____/____

Tipo de produto confeccionado no início das atividades _____

Produção Inicial em Peças Mês _____

Número de Funcionários _____

A partir de que período houve aumento na produção, que possa ter contribuído para que a empresa se destacasse no setor:

- () no final do primeiro ano de atividade
- () entre o segundo e terceiro ano de atividade
- () entre o quarto e quinto ano de atividade
- () após o quinto ano de atividade

Qual o tipo de produto confeccionado atualmente _____
 Produção em Peças/Mês _____
 Número de Funcionários _____

A partir de que ano de atividade a empresa atingiu o atual nível de produção e número de funcionários.

3) Faturamento:

Porte: Variável: Faturamento Anual em R\$	
<input type="checkbox"/>	até 1.000.000,00
<input type="checkbox"/>	de 1.000.001,00 a 3.000.000,00
<input type="checkbox"/>	de 3.000.001,00 a 5.000.000,00
<input type="checkbox"/>	de 5.000.001,00 a 10.000.000,00
Numero de Funcionários:	
<input type="checkbox"/>	Permanentes
<input type="checkbox"/>	Temporários

4) Variável – Custeio

- 4.1) A empresa possui um sistema de custo?
 () sim () não
- 4.2) Caso da questão anterior ser afirmativa, qual o método utilizado para o custeio dos produtos fabricados
 () custeio por absorção
 () custeio variável direto
 () custeio baseado em atividades - ABC
 () outro
- 4.3) Quais as informações obtidas através do sistema de custo da empresa?
 () custo total por produto
 () variação de preços da matéria prima
 () variação do custo de mão de obra
 () variação dos custos indiretos de fabricação
 () Preço de venda do produto
- 4.4) Para reduzir os seus custos a empresa:
 () negocia o preço da matéria prima com fornecedores
 () busca inovar seus equipamentos industriais
 () efetua análise de perdas no processo produtivo
 () capacita seus funcionários
 () faz avaliações periódicas do seu processo produtivo
 () outros? qual?

- 4.5) A empresa sabe se os seus custos em relação aos dos concorrentes são:
- maiores
 - menores
 - aproximado dos valores dos concorrentes
 - não conhece os custos dos concorrentes
- 4.6) A empresa considera que administrar bem os seus custos tenha contribuído para leva-la ao sucesso.
- sim não
- 4.7) O que a empresa considera que tenha sido relevante para obter sucesso em suas atividades
- custos menores do que o dos concorrentes
 - constante inovação tecnológica (produtos, equipamentos, processos)
 - qualidade dos seus produtos
 - a capacitação do seu quadro de funcionários
 - outros especificar
- 4.8) A empresa considera que a variável custeio foi determinante para o sucesso?
-
-

5) Variável - Precificação

- 5.1) Qual o critério utilizado pela empresa para a formação do preço de venda?
- preço de Mercado
 - custos + Margem de Lucro
 - mark-up
 - outros (especificar)
- 5.2) No caso de aumento nos custos dos produtos, a empresa:
- repassa todos os aumentos do custo para o preço dos produtos?
 - diminui a qualidade do produto para reduzir custos?
 - mantém os preços inalterados para não deixar de concorrer no mercado mesmo que a sua margem de lucro seja reduzida?
 - Busca outra alternativa para suprir o aumento no custo?

- 5.3) Quais os mecanismos utilizados para maximizar a produção e as vendas? :
- estudar e modificar o preço praticado
 - manter o preço e ganhar na produtividade
 - baixar os preços para ganhar novos clientes
 - aumentar o preço para melhorar a margem de lucro
- 5.4) A empresa faz planejamento diferenciado para conquistar novos clientes?
- Sim Não
- 5.5) Quais os procedimentos adotados para atingir as metas da questão anterior?
- reduzir os preços praticados através da redução dos custos
 - colocar novos produtos no mercado
 - deixar os preços abaixo daqueles praticados pelos concorrentes
 - outro procedimento? qual?
- 5.6) Ao fixar os preços de venda, a empresa visa maximizar o lucro?
- sim não
- 5.7) Os preços praticados atualmente pela empresa na venda de seus produtos, propicia a empresa um lucro que permita realizar investimentos?
- sim não
- 5.8) A empresa fixa seus preços de venda:
- procurando maximizar o seu faturamento objetivando aumentar lucros
 - procura aumentar seus preços, agregando valor aos produtos
 - busca qualidade dos produtos, com custos baixos, para baixar preços
 - procura manter-se no mercado, e busca um retorno sobre os investimentos
- 5.9) A empresa considera que a variável preço foi determinante para alcançar o sucesso?.
- sim não

6) Variável - Lucratividade

- 6.1) A empresa busca manter-se no mercado oferecendo aos clientes diferenciação nos produtos?
 sim não
- 6.2) A empresa procura otimizar a sua lucratividade de que maneira?
 custos baixos
 diferenciação nos produtos
 prestando bom atendimento aos clientes
 outros
- 6.3) A empresa procura estar informada sobre o lançamento de novos produtos no mercado?
 sim não
- 6.3) No caso da entrada de novos concorrentes e produtos novos no mercado qual a estratégia utilizada pela empresa?
 criar um produto similar ao do concorrente
 vende seus produtos por preços mais baixos que os do concorrente
 mantém-se trabalhando com as mesmas estratégias e aguarda para ver as estratégias usadas pela concorrência
- 6.4) Quando a empresa agrega algum valor ao produto, é procurado demonstrar para o cliente
 sim não
- 6.5) A empresa considera que a lucratividade é uma medida de sucesso empresarial
 sim não
- 6.6) A variável lucratividade foi determinante para o sucesso da empresa?
-
-

7) Variável – Eficiência e Produtividade

- 7.1) A empresa busca aumentar a produtividade motivando os funcionários
() sim () não
- 7.2) A empresa analisa se o processo produtivo está sendo eficiente, ou seja, está utilizando da melhor forma a matéria-prima, e os recursos disponíveis para o processo produtivo
() sim () não
- 7.3) O processo produtivo já foi analisado para reduzir o número de defeitos e as perdas no processo.
() sim () não
- 7.4) A empresa conhece o gerenciamento da produção através da filosofia Just in Time
() sim () não
- 7.5) Caso a resposta anterior seja afirmativa, já tentou implementá-la na empresa?
() sim () não
- 7.6) Caso a filosofia Just in Time tenha sido implementada na empresa quais os benefícios que a empresa obteve
() redução de custos
() aumento na produtividade
() redução dos defeitos nos produtos e das perdas no processo
() melhora na qualidade dos produtos
() outros especificar _____
- 7.7) A empresa considera que utilizar os seus recursos com eficiência, buscando aumento da produtividade pode levar a empresa ao sucesso?

- 7.8) A variável eficiência e produtividade foi determinante para o sucesso da empresa?
() sim () não

8) Variável – Qualidade

- 8.1) A qualidade dos produtos é essencial dentro da visão de mercado da empresa?
 sim não
- 8.2) Caso a resposta anterior seja afirmativa como a empresa avalia a qualidade de seus produtos?
 pesquisa junto aos seus clientes, o relação ao grau de satisfação com o produto
 a empresa analisa a qualidade do produto em cada fase do processo produtivo
 a empresa tem setor de inspeção de qualidade após o produto estar pronto
 outros: Quais?
- 8.2) Caso a empresa tenha implantado algum controle de inspeção de qualidade: A empresa tem conhecimento se:
 os custos aumentaram
 os custos diminuíram
- 8.3) A empresa tem um controle se os produtos entregues aos clientes não possuem defeitos?

- 8.4) A empresa procura desenvolver produtos de acordo com as exigências do cliente?

- 8.5) Qual o critério de controle que a empresa utiliza para ter segurança de que seus produtos são entregues aos clientes com qualidade e ausência de defeitos?

- 8.6) A variável qualidade dos produtos foi determinante para o sucesso da empresa?
 sim não

9) Variável – Inovação Tecnológica

- 9.1) A empresa fez novos investimentos (ampliações, modernizações, novos maquinários, novo local, nova tecnologia) nos últimos três anos?
 sim não
- 9.2) Quem decide sobre os investimentos em novas tecnologias de produção?
 diretor principal
 gerente geral
 gerente de produção
 outros critérios: Quais?
- 9.3) Qual o principal critério que orienta a política de novos investimentos de capital na empresa?
 experiência da direção
 política de financiamentos de investimentos
 estudos elaborados referente a novos investimentos
 a empresa procura trabalhar com tecnologia de ponta
 outros procedimentos: Quais?
- 9.4) Quando a empresa decide investir em novas tecnologias, ela investe mais em:
 inovações tecnológicas do produto
 inovações tecnológicas do processo
- 9.5) Em que área a empresa investiu/ ou investe mais?
 marketing e propaganda
 tecnologia
 pesquisa
 treinamento do pessoal
 qualidade dos produtos
 outros: Quais?
- 9.6) A empresa tem equipe especializada para a criação de novos produtos?

- 9.7) Quando a empresa faz inovações tecnológicas é feita uma análise desta nova tecnologia dentro de toda a cadeia de valor da empresa?

- 9.8) A variável inovações tecnológicas foi determinante para o sucesso da empresa?
 sim não

10) Variável - Tempo

10.1) A empresa procura estabelecer estratégias que visam redução de tempo?

sim

não

10.2) Em relação a variável tempo, onde a empresa centraliza seus esforços

redução no tempo de processo produtivo

redução do tempo dispensado ao cliente

redução no tempo de espera do cliente

outros

10.3) A empresa procura saber tudo o que tem de novo no mercado, antes de seus concorrentes?

sim

não

10.4) A empresa está organizada de tal forma que permite os encarregados de setores tomar decisões, sem precisar consultar os superiores?

sim

não

10.5) A empresa considera que a administração do tempo pode levar ao sucesso empresarial?

10.6) A empresa considera que a variável tempo foi determinante para o sucesso?

sim

não

11) Variável – Atendimento ao cliente

11.1) Com relação aos clientes, a empresa procura:

conhecer as necessidades dos clientes

procura conhecer os hábitos dos clientes

procura saber quais as expectativas do cliente em relação ao produto

procura sempre conquistar novos clientes

11.2) A empresa tem o cliente como foco nas suas estratégias?

sim

não

11.3) A empresa treina e orienta os empregados para atender bem aos clientes

sim não

11.4) A empresa considera que atender bem aos clientes foi determinante para o sucesso?

12) Variável – Recursos humanos

12.1) A empresa possui departamento ou setor de Recursos Humanos?

Sim Não Terceirizado

12.2) A empresa mantém algumas das políticas abaixo relacionadas:

- contratação de funcionários por tempo determinado
- treinamento e desenvolvimento de pessoal
- avaliação de desempenho
- remuneração de pessoal por produtividade

12.3) Com relação ao treinamento de pessoal: os treinamentos são focalizados por área?

sim não

12.4) Quais os funcionários que passam por treinamento:

- todos os funcionários da empresa
- somente o pessoal da produção
- somente o pessoal administrativo
- somente os funcionários com cargos de chefia

12.5) A empresa possui programa de avaliação do desempenho do funcionário após o treinamento?

sim não

12.6) O treinamento é oferecido pela própria empresa

sim não

12.7) A empresa exige que o funcionário participe de treinamento ou fica a critério do funcionário:

exige fica a critério

12.8) O funcionário que não melhorou sua performance após o treinamento qual a atitude da empresa?

12.9) As decisões operacionais rotineiras são tomadas de que forma?

- individualmente
- pela gerência geral
- pelo chefe do setor ou departamento
- em grupo

12.10) Quais as ações da empresa para motivar os empregados?

- ganho por produtividade
- elevação de cargo
- redução de carga horária
- benefícios indiretos (como cesta básica, plano de saúde)
- outros

12.11) A empresa oferece condições ambientais (temperatura e umidade) para que os empregados possam desenvolver suas atividades?

- sim
- não

12.12) Num âmbito geral como é o perfil dos empregados da empresa:

- são sempre atentas as ordens que recebem
- são pessoas que buscam constantemente conhecer e aprender coisas novas;
- são pessoas que executam novas tarefas somente quando solicitadas
- são pessoas que normalmente não acatam as ordens, mas sabem inovar quando o trabalho exige.

12.13) Exige-se que os funcionários das funções administrativas cumpram prazos na apresentação dos relatórios para a tomada de decisão?

- sim
- não

12.14) A empresa possui funcionários, que são considerados ativos intangíveis?

- sim
- não

12.14) Caso a empresa possua funcionários que são considerados ativos intangíveis, a empresa analisa o que deverá ser feito caso este funcionário saia da empresa?

12.15) A empresa é gerida pelo conhecimento das pessoas que nela atuam?
 sim não

12.16) Como é administrado o conhecimento dentro da empresa?

12.17) A empresa considera a gestão do conhecimento um fator que possa ter levado a empresa ao sucesso?
 sim não

13) Variável - Empreendedorismo

Para que o empresário possa ser considerado empreendedor é necessário que tenha a capacidade de assumir riscos e administrá-los, e ter a coragem de enfrentar novos desafios. O empreendedor deverá sempre estar atento e ser capaz de perceber, no momento certo, as oportunidades de negócio que o mercado oferece.

13.1) Você se considera um empreendedor?
 sim não

13.2) Como reage às mudanças que têm que ser implementadas na empresa:
 com resistência, tem pavor de mudar rotinas
 com resistência, mas acaba sempre aceitando as sugestões da equipe
 está aberto a qualquer mudança que possa contribuir para a melhora da empresa
 você próprio busca tudo o que o mercado está oferecendo de novo no seu ramo de atividade

13.3) Como são tomadas as decisões que envolvem riscos, como por exemplo perda de capital?

13.4) Considera que o empresário ter um perfil empreendedor pode levar uma empresa ao sucesso?

14) Variável – Estrutura organizacional

14.1) Como está estruturado o organograma da empresa?

14.2) Os setores tem autonomia para resolver problemas relacionados ao próprio setor ou as decisões ficam a cargo dos superiores

- cada setor ou departamento é totalmente independente
- os setores ou departamentos são interligados, e as decisões são tomadas em conjunto
- os encarregados dos setores ou departamentos se reúnem para resolver os problemas que surgem.
- nenhuma decisão é tomada sem passar pela gerência geral da empresa

14.3) Em que período ou momento a empresa foi estruturada da forma que se encontra hoje?

14.4) A forma como a empresa está estruturada hoje é a que gera menos custos?

- sim não

14.5) A empresa considera que a estrutura organizacional, ou seja, a maneira como a empresa está organizada foi fator preponderante para o sucesso empresarial?

14.6) A empresa considera que a estrutura organizacional foi determinante para o sucesso?

- sim não

15) Variável – Capacidade gerencial e estratégica

15.1) Ao estabelecer suas estratégias, a empresa prioriza as estratégias de curto ou longo prazo?

15.2) Diante das estratégias estabelecidas pela empresa, coloque em ordem crescente o grau de prioridade das estratégias voltadas para:

- cliente
- qualidade dos produtos
- retorno sobre o capital investido
- tempo (de processo e de entrega de produtos)
- retorno sobre o capital investido
- redução de custos

15.3) A empresa busca saber quais são as estratégias utilizadas pelos seus concorrentes

- sim não

15.4) Ao tomar conhecimento de alguma estratégia que serão usadas pelos concorrentes quais as decisões da empresa:

- estabelece novas estratégias
- se mantém com o que já havida planejado
- mantém suas estratégias de curto prazo
- outros especificar _____

15.5) A empresa considera que a maneira como estabeleceu foi determinante para o sucesso?

16) Variável – Sistemas de informação

16.1) A empresa possui um sistema de informação

- sim não

16.2) Caso a empresa possua um sistema de informações este é integrado?

- sim não

16.3) Quais os departamentos ou setores que estão integrados no sistema de informação

- almoxarifado (compras)
- estoques
- custos
- vendas
- recursos humanos
- contabilidade
- financeiro
- outros especificar

16.4) A empresa utiliza as informações geradas pelo sistema para a tomada de decisão
 sim não parcialmente

16.5) Caso utilize parcialmente, qual (s) setor (es) não estão integrados no sistema de informação?

16.6) Caso a empresa utilize os relatórios gerados pelo sistema de informações, isto foi a partir de quando?

16.7) As informações são geradas em tempo hábil?

16.8) Qual a periodicidade dos relatórios contábeis?

16.9) A empresa considera que ter um sistema de informações, dando suporte a tomada de decisão pode contribuir para o sucesso empresarial?

17) Variável – Ação governamental

17.1) Qual o período em que a empresa teve seu maior crescimento
 1990 a 1994
 1995 a 1998
 1999 a 2000

17.2) A empresa considera que medidas econômicas ditadas pelo governo interferem na lucratividade da empresa?
 sim não
Porque?

17.3) A empresa teve seu crescimento mais acentuado a partir do plano de estabilização da moeda?
 sim não
Porque?

17.4) A abertura do mercado e a entrada de produtos importados interferiu nos resultados da empresa
() sim () não

17.5) Quais foram às estratégias utilizadas pela empresa, com a abertura comercial?

17.5) A empresa considera que a moeda estável contribui para o crescimento da empresa?

17.6) As medidas econômicas ditadas pelo governo nos últimos 10 anos contribuíram para que a empresa tenha atingido o sucesso?

17.7) Houve na empresa alguma entrada de recursos financeiros, proporcionadas por medidas econômicas, que tenham favorecido o crescimento da empresa?

17.8) Na sua opinião o que você considera que realmente levou a sua empresa ao sucesso empresarial?
