

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

ANÁLISE DO RESULTADO FINANCEIRO OPERACIONAL DE MICROS E
PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO DAS INDÚSTRIAS DO
VESTUÁRIO DO MUNICÍPIO DE CAMPO GRANDE/MS

Dissertação de Mestrado

Miguel Ângelo Batista dos Santos

Florianópolis
2001

ANÁLISE DO RESULTADO FINANCEIRO OPERACIONAL DE MICROS E
PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO DAS INDÚSTRIAS DO
VESTUÁRIO DO MUNICÍPIO DE CAMPO GRANDE/MS

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

ANÁLISE DO RESULTADO FINANCEIRO OPERACIONAL DE MICROS E
PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO DAS INDÚSTRIAS DO
VESTUÁRIO DO MUNICÍPIO DE CAMPO GRANDE/MS

Miguel Ângelo Batista dos Santos

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

Florianópolis

2001

Miguel Ângelo Batista dos Santos

**ANÁLISE DO RESULTADO FINANCEIRO OPERACIONAL DE MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO DAS INDÚSTRIAS DO
VESTUÁRIO DO MUNICÍPIO DE CAMPO GRANDE/MS**

Esta dissertação foi julgada adequada e aprovada para a 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, 22 de agosto de 2001

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

BANCA EXAMINADORA

Prof. Alejandro Martins Rodriguez, Dr.
Orientador

Prof^a . Ana Maria B. Franzoni, Dr^a .

Prof. Bruno Hartmuk Kopittke, Dr.

Prof. Nilson Ribeiro Modro, Msc.

Tutor de orientação

Aos meus pais e irmãos.
Pela torcida e apoio constante.

Agradecimentos

À Universidade Federal de Santa Catarina,
À Coordenação do Curso de Pós-Graduação e todo pessoal de apoio,
Ao Orientador Prof. Alejandro Martins Rodriguez e,
Ao Tutor de Orientação Prof. Nilson Ribeiro Modro,
pelo acompanhamento pontual e competente.

A todos os Professores do Curso de Pós-graduação

À Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul,
pela oportunidade e valorização profissional disponibilizada.

Às empresas que se prontificaram a fornecer informações úteis à pesquisa

A todos que direta ou indiretamente
contribuíram para a realização
desta pesquisa.

SUMÁRIO

Lista de Figuras	p.viii
Lista de Quadros	p.ix
Lista de Tabelas	p.x
Resumo	p.xi
Abstract	p.xii
1 INTRODUÇÃO	p.1
1.1 Concepção do trabalho	p.1
1.2 Objetivos do trabalho	p.2
1.2.1 Objetivo Geral	p.2
1.2.2 Objetivos específicos	p.2
1.3 Justificativa	p.2
1.4 Metodologia	p.3
1.5 Referencial teórico analítico	p.4
1.6 Estrutura do trabalho	p.5
2 FATORES DE INFLUÊNCIA NO RESULTADO EMPRESARIAL	p.6
2.1 Aspecto financeiro	p.6
2.1.1 Período de vida de uma empresa	p.6
2.1.2 Requisitos preliminares	p.7
2.1.3 A importância de um controle financeiro	p.8
2.1.4 A importância da análise financeira	p.9
2.1.5 Fatores básicos da produção	p.18
2.2 Aspectos econômicos	p.21
2.2.1 A atuação do governo na economia	p.23
2.2.2 Algumas medidas desenvolvidas	p.26
2.2.3 Abertura do mercado	p.27
2.3 Aspectos do empreendedor	p.29
2.3.1 Antecedentes	p.29
2.3.2 Conceitos	p.29

2.3.3 Adaptação ao meio	p.30
2.3.4 Pré-requisitos	p.31
2.3.5 Elemento humano	p.32
2.3.6 Exemplos de empreendedorismo	p. 34
2.4 Considerações finais	p.36
3 PROGRAMAS E FATORES DO SETOR	p.37
3.1 Histórico	p.37
3.2 Panorama de todo o setor têxtil no Brasil	p.39
3.3 Avanços tecnológicos	p.46
3.4 Antecipação da ALCA	p.47
3.5 Setor de confecções (vestuário)	p.47
3.5.1 Estrutura	p.50
3.5.2 Mercado	p.51
3.5.3 Representatividade	p.53
4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	p.55
4.1 Conceitos	p.55
4.2 Particularidades da pesquisa	p.56
4.3 Técnicas de pesquisa	p.57
4.3.1 Documentação indireta	p.57
4.3.2 Pesquisa bibliográfica	p.57
4.3.3 Documentação direta	p.58
4.3.4 Observação direta intensiva	p.59
4.3.5 Observação direta extensiva	p.59
4.4 Desenvolvimento da pesquisa de campo	p.60
4.4.1 Considerações iniciais	p.60
4.4.2 Levantamento do ambiente a ser analisado	p.60
4.4.3 Abordagem do questionário	p.60
5 ANÁLISE DA PESQUISA	p.62
5.1 Universo pesquisado	p.62

5.2 Desenvolvimento da análise	p.62
5.2.1 Análise das microempresas	p.63
5.2.2 Análise das pequenas Empresa	p.68
5.2.3 Pontos em comuns das micro e pequenas empresas	p.76
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	p.78
7 BIBLIOGRAFIA	P.82
8 ANEXOS	P.86
8.1 Conquistas alcançadas pela Associação Brasileira do Vestuário à categoria	p.86
8.2 Ações e propostas analisadas no Fórum de Competitividade da Cadeia Têxtil / Vestuário e Governo Federal composta por 44 itens e suas subdivisões	p.89
8.4 Modelo de correspondência utilizada na pesquisa	p.94
8.5 Questionário	p.96

Lista de Figuras

Figura 2.1: As funções administrativas como um processo seqüencial	p.13
Figura 2.2: O fluxo de caixa como um sistema aberto interagindo com seu meio ambiente	p.17
Figura 2.3: A empresa (ambiente interno) e as influências do meio em que está inserida (ambiente externo)	p.22
Gráfico 5.1: Inadimplência das microempresas com relação ao tipo de vendas	p.65
Gráfico 5.2: Utilização de máquinas importadas X matérias-primas importadas	p.67
Gráfico 5.3: Porcentagem das pequenas empresas que terceirizam etapas da produção	p.70
Gráfico 5.4: Porcentagem das pequenas empresas que contrairam empréstimo ou financiamento	p.71
Gráfico 5.5: Porcentagem das pequenas empresas com compromissos e prazo de quitação	p.72
Gráfico 5.6: Porcentagem e nível de variação em que as pequenas empresas analisadas antecipam o recebimento das vendas à prazo	p.74
Gráfico 5.7: Reflexo na produção ocasionada pela quebra de máquinas e equipamentos	p.75

Lista de Quadros

Quadro 2.1: Níveis de ações e execuções	p.16
---	------

Lista de Tabelas

Tabela 3.1: Investimentos previstos no Programa de Reestruturação do Setor Têxtil e Vestuário	p.42
Tabela 3.2: Meta de exportação do setor têxtil e vestuário	p.43
Tabela 3.3: Tarifas de imposto de importação da cadeia têxtil / vestuário ..	p.44
Tabela 3.4: Custo de mão-de-obra (dólar/hora) em outros países e regiões do Brasil	p.48
Tabela 3.5: Encargos sobre folha de pagamento	p.49
Tabela 3.6: Variações das exportações e importações do setor no período de 1995 a 2000	p.52
Tabela 3.7: Números do setor do vestuário em 29/03/2001	p.54
Tabela 3.8: Composição da produção interna de roupas	p.54
Tabela 5.1: Microempresas analisadas	p.63
Tabela 5.2: Características das pequenas empresas analisadas	p.70

RESUMO

SANTOS, Miguel Ângelo Batista. **Análise do resultado financeiro operacional de micro e pequenas empresas: um estudo de caso das indústrias do vestuário do município de campo grande/ms.** Florianópolis, 2001. 104f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

O presente trabalho busca identificar os fatores e variáveis que comprometem as atividades operacionais de micros e pequenas empresas da área do vestuário, sediadas em Campo Grande/MS, principalmente às relacionadas aos resultados financeiros de longo prazo.

Nesse intento foi adotado o método de estudo de caso no desenvolvimento da pesquisa.

A Federação da Indústria do Estado e a Casa da Indústria identificaram a existência de 23 empresas nessa categoria. Dessas, 11 responderam aos questionários a elas dirigidos.

A confrontação e análise dos dados obtidos, tanto das microempresas como das pequenas empresas, indicam a necessidade de uma reestruturação do setor, com o recurso de um planejamento emergencial de curto prazo, com vistas a um resultado favorável de longo prazo.

Problema em comum da maioria das empresas pesquisadas está relacionado com o controle de caixa, ficando, assim, evidente a necessidade de se realizar um melhor controle de vendas a prazo, assim como de uma reavaliação das condições de endividamento dessas empresas, visto serem esses os principais motivos encontrados relacionados à necessidade de capital de giro e à liquidez negativa.

Palavras-chaves: custos; despesas; controle; capital; investimento.

ABSTRACT

SANTOS, Miguel Ângelo Batista. **Análise do resultado financeiro operacional de micro e pequenas empresas: um estudo de caso das indústrias do vestuário do município de campo grande/ms.** Florianópolis, 2001. 104f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

The current work search for to identify the factors and variables that pledge the operational activities of micron e small companies of clothing area, located in Campo Grande/MS, mainly the related to the financial results of long term.

In this intent was adapted the study method of case in the development of research.

The Industry Federation of the State and the Industry's House identified the existence of twenty-three companies in this degree. From those, eleven answered to the questionnaires to those directed.

The confrontation and analysis of the acquired data, as much the micro companies as the small companies, indicate the necessity of a reorganization of the sector, with the resource of a emergencial planning of short term, with vision to a favorable result at long term.

Problem in common of the most researched companies is related to the safe control, staying, like this, evident the necessity of to accomplish a better control of sales in installment, in the same way of a revaluation of the conditions of obligation of these companies, seen been these main reasons founded related to the necessity of turn capital and to the negative liquidity.

Key words: costs; expenses; control; capital; investiture.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Concepção do Trabalho

De forma generalizada, percebe-se que a maioria das pequenas e micros empresas instaladas no município de Campo Grande não detém, em seu quadro de funcionários pessoas habilitadas na área de Administração, em especial, na área de produção e finanças.

Nessas empresas, o controle é exercido de maneira bastante intuitiva e empírica, baseado apenas na experiência e observação dos fatos e de suas necessidades. Percebe-se não haver uma metodologia a seguir. Existe apenas a preocupação de se controlar e processar somente informações que satisfaçam necessidades mais imediatas, como a data da quitação de fornecedores, aquisição de materiais a serem utilizados na produção, o atendimento ao fisco através da contabilidade, entre outros. Não se percebe a preocupação em desenvolver políticas de longo prazo, como por exemplo, a necessidade de reservas financeiras para substituição dos equipamentos utilizados para a produção, prestação de serviço e/ou venda ou de uma política de operações e métodos com vistas ao crescimento da empresa em um período distante, resumida em reservas de fundo ou mesmo de captação destes.

Percebe-se, na grande maioria das empresas, somente a preocupação de manter rotinas operacionais de curto prazo.

A inexistência de um controle que vislumbre o longo prazo pode trazer dificuldades para essas empresas, pois a carência de informações que atendam essa necessidade poderá inviabilizá-las financeiramente a longo prazo, trazendo repercussões negativas. No entanto, existindo a possibilidade de se controlar e de se elaborar informações que revelem tendências, dados históricos da empresa e de todo o setor que ela explora, o comércio de uma determinada região poderá dinamizar-se, gerando renda, emprego e desenvolvimento.

1.2 Objetivos do Trabalho

1.2.1 Objetivo geral

Identificar as variáveis e os fatores que possam influenciar a manutenção das atividades operacionais de pequenas e micros empresas, do setor de confecções, no município de Campo Grande, assim como, examinar o modo e a dimensão/intensidade com que essas variáveis poderão afetar essas empresas no futuro.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar rotinas e procedimentos, procurando detectar a contribuição que estes proporcionam ou não à empresa, em termos de informação e conhecimento;
- Analisar as características dessas informações, se estão associadas com o objetivo de manutenção e sobrevivência da empresa a longo prazo, ou se apenas servem para cumprir suas obrigações a curto prazo;
- Evidenciar quais os tipos de informações ou contribuições que empresas do setor de confecções gostariam de deter;
- Analisar qual a importância dada à utilização da informática e até que ponto essa utilização contribui para o acesso e o processamento de informações.

1.3 Justificativa

Ao analisar a atuação de consultores e assessores da área financeira de algumas empresas, é comum estes verificarem, principalmente naquelas empresas que possuem pouco tempo de existência, a dificuldade destas, através de seus dirigentes, em visualizar suas verdadeiras capacidades financeiras frente aos seus compromissos. Percebe-se o quanto é complicado para o empresário assimilar qual a sua exata necessidade de caixa, seu verdadeiro capital de giro e, principalmente, o seu real lucro.

Existem alguns cursos e treinamentos oferecidos pelo mercado, principalmente pelo SEBRAE/MS – Serviço de Apoio a Micros e Pequenas

Empresas de Mato Grosso do Sul – que visam amenizar tais necessidades. No entanto, esses treinamentos abordam essas necessidades de maneira superficial, pouco aprofundando naquilo que pode ser considerado essencial para um verdadeiro controle financeiro: o conhecimento, através das técnicas disponíveis, possibilitando capacidade intelectual, somada a interação com a situação, para controlar as finanças de modo a se adaptar às realidades peculiares e imprevisíveis, com vistas a cumprir obrigações de curto prazo e de crescimento a longo prazo, garantindo, assim, a sobrevivência das empresas.

De acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE (1999), 80% das pequenas e micros empresas que iniciaram suas atividades, fecharam antes de completar dois anos de existência. No entanto, esta não é uma característica exclusiva do Brasil. A diferença é que, em comparação com os países desenvolvidos, esta porcentagem, considerando-se um período semelhante, é bem maior. Trata-se de uma informação preocupante, pois essas empresas constituem 98% do número de empresas do país, contribuindo com mais de 50% dos salários e de participação no Produto Interno Bruto do País.

1.4 Metodologia

Na pesquisa foram analisadas empresas do ramo de confecções e que tinham como objetivo o retorno financeiro de suas atividades comerciais, ou seja, instituições com fins lucrativos. Em termos de classificação, está pesquisa tem caráter de pesquisa aplicada, com forma de abordagem qualitativa e exploratória, agindo diretamente com as variáveis na análise do problema. Assim sendo, a metodologia seguida compreende:

1. levantamento bibliográfico a respeito do assunto a ser analisado;
2. verificação, *in loco*, das atividades operacionais das empresas analisadas;
3. contato, através de entrevistas e/ou questionários, com especialistas e profissionais da área, assim como, apoio interinstitucional e institucional para o desenvolvimento da pesquisa;
4. formulação de proposições para as variáveis do problema, identificação e avaliação das limitações para o desenvolvimento da pesquisa;

1.5 Referencial teórico-analítico

Vive-se hoje na era da informação, da transmissão de conhecimentos. Conta-se com a ajuda de inúmeros recursos: microcomputadores multimídia, *notebook*, *compact disk*, *cbt*, entre outros, com alto grau de compatibilidade, interligados via satélite, por Internet, que enviam mensagens, dados, prognósticos e informações diversas.

Presencia-se a proliferação da tecnologia digital e da fibra ótica utilizadas para várias finalidades. No entanto, até hoje, conforme Negroponte (1997):

“Embora não haja a menor dúvida de que estamos em uma era da informação, a maior parte das informações chega até nós sob a forma de átomos: jornais, revistas e livros (...). Nossa economia pode estar caminhando rumo a uma economia da informação, mas medimos o comércio e fazemos nossos balanços pensando em termos de átomos (...)” (p.17).

Considerando-se a realidade empresarial da região, em se tratando de pequenas e micros empresas em geral, é comum encontrar algumas destas utilizando controles, formulários, dados diversos, ainda realizados manualmente, ou mesmo, desprovidas de uma técnica de análise mais apurada. Segundo Conachione Júnior (1993)...“Atualmente já não é possível conceber uma organização (...) suportada por um sistema baseado em processamento convencional de dados” (p.18).

Além disso, verifica-se que, utilizando-se de recursos computacionais, muitas empresas não o fazem de maneira eficaz. Não exploram, não esgotam sua capacidade disponível de processamento.

Essas empresas acabam tornando-se alienadas do seu ambiente externo, dando atenção em maior ênfase apenas ao seu ambiente interno. Somente quando se sentem ameaçadas internamente é que passam a considerar o seu ambiente externo. No entanto, tal processo produz respostas muito lentas. Não se deve mudar apenas quando já se está sofrendo as conseqüências externas, deve-se ter a capacidade de prevê-las e tomar medidas corretivas e adaptadas ao ambiente ameaçador que se configura.

Além disso, existe o risco da redundância, pois, segundo Negroponte (1997) ...“A redundância é, em geral, considerada um mau sintoma, implicando verbosidade desnecessária ou repetição descuidada”(p.96).

Por se estar na era da informação, da transmissão de conhecimentos, da tecnologia, essas conseqüências e situações são inconcebíveis. Deve-se conceber um sistema de informações o mais direto e objetivo possível.

Todo profissional deve inventar, criar, produzir, conceber seus conhecimentos, acumulados ou não por experiências passadas, tendo como grandes aliados os recursos computacionais da informação e do processamento destes. Através dos recursos disponíveis da simulação, do armazenamento, da transmissão e troca de informações variadas, obter-se-á maior capacidade para elaborar novos conhecimentos.

1.6 Estrutura do trabalho

O trabalho está dividido em seis capítulos.

O primeiro capítulo, da introdução, está sendo colocado os motivos que levaram à concepção desta dissertação.

O segundo capítulo discorre sobre o referencial teórico a respeito dos temas finanças, economia e empreendedorismo.

O terceiro capítulo aborda as características do setor do vestuário, em termos mundial e nacional.

O quarto capítulo limita-se a evidenciar os tipos de pesquisa existentes e a forma utilizada para a obtenção dos dados a serem utilizados na pesquisa.

O quinto capítulo restringe-se à análise dos dados a partir dos objetivos da pesquisa.

No sexto capítulo estão presentes as conclusões obtidas após as análises desenvolvidas.

No final, são apresentados a bibliografia utilizada e os anexos.

2 FATORES DE INFLUÊNCIA NO RESULTADO EMPRESARIAL

Todas as empresas, com fins lucrativos ou não, sofrem as influências do ambiente do qual que fazem parte. Como meio de amenizar tais influências necessitam atentar para determinadas características, seguir certas exigências, trilhar alguns princípios básicos comuns a todas elas, como condição primária para adaptação e a manutenção de suas atividades e, conseqüentemente, manutenção de sua sobrevivência.

É do interesse de qualquer pessoa que venha a investir seu capital em uma empresa, que este capital aumente, assim como, o patrimônio da empresa. Cabe à administração financeira atingir esse objetivo.

Além disso, pelo fato de compartilhar o mercado com outras empresas, concorrentes ou não, por sofrer influências de fatores externos ao seu controle, há a necessidade de que as pessoas que integram uma organização comercial, principalmente as que ocupam cargos de chefia, possuam características que, a partir das condições atuais da empresa, possam tomar decisões que possibilitem a adaptação dessa empresa em seu meio, de forma segura e arrojada, garantindo sua sobrevivência e crescimento no mercado. Essas características que propiciam a adaptação da empresa através das pessoas que a compõem serão abordadas no tópico do empreendedorismo.

2.1 Aspecto financeiro

Este item propõe evidenciar a importância do setor financeiro em uma empresa assim como sua concepção e características mais evidentes.

2.1.1 Período de vida de uma empresa

Toda e qualquer empresa é constituída com a perspectiva de evolução dos lucros e de manutenção de suas atividades por tempo indeterminado, logo, o capital investido na mesma, seja próprio ou de terceiros, terá o caráter de investimento de longo prazo. Esse raciocínio parte do princípio de que uma vez iniciada suas operações, é praticamente impossível, se não inconcebível, estipular uma data efetiva do encerramento das atividades de uma empresa.

Não se abre uma empresa com uma data estabelecida para o seu fechamento. Ao contrário, uma vez iniciada, haverá uma perspectiva de que o negócio irá se manter por um longo tempo, que permanecerá em operação por prazo indeterminado.

Portanto, diante deste raciocínio, o montante desembolsado para a constituição e formação de uma empresa terá caráter de investimento de longo prazo. Será considerada a estrutura de tempo definida por Moreira (1996): longo prazo, tempo compreendido acima de cinco anos; médio prazo, tempo compreendido entre um e cinco anos e, curto prazo, valor de tempo menor que um ano.

2.1.2 Requisitos preliminares

Pelo fato de desenvolver atividades por tempo indeterminado, o capital investido estará sujeito a riscos. Para diminuir os riscos, principalmente no início das atividades da empresa, é necessário que se saiba em que se está investindo. É necessário que haja um eficiente conhecimento prévio do mercado, da sua potencialidade e características, dos concorrentes, perfil dos futuros clientes em termos de poder aquisitivo, características do produto, entre outros (Falcini, 1995).

Esses cuidados ainda não garantem o sucesso do empreendimento, é necessário que haja muita habilidade de seus dirigentes e funcionários para enfrentar as influências do ambiente externo, há a necessidade de se ficar atento para ter condições de se adaptar a mudanças, e esta posição é essencial para a sobrevivência de qualquer organização (Drucker, 1991).

2.1.2.1 Necessidades de adaptação

Voltando ao raciocínio anterior, em uma empresa, depois de constituída e iniciadas suas atividades, haverá uma expectativa de vida indeterminada. Diante disso, todo valor empregado e desembolsado para a formação dessa empresa terá um caráter de investimento a longo prazo. Por lidar com uma estrutura de tempo de longo prazo, todo o valor investido estará sujeito a

riscos. Esses riscos surgirão pela impossibilidade de adaptar o seu ambiente interno com o seu ambiente externo. Cabe aqui ressaltar a importância de se definir o ambiente interno e externo de uma organização, pois são as mudanças realizadas em seu ambiente interno que irão possibilitar uma melhor adaptação ao seu ambiente externo. Essa definição será mais aprofundada no tópico referente ao aspecto econômico.

O fato de uma organização possuir tempo de vida indeterminado depende muito das decisões que são tomadas pelos seus dirigentes. Para que isto ocorra, é necessário estabelecer metas e objetivos específicos aos interesses da empresa. Essas metas e objetivos é que nortearão as tomadas de decisões dentro da organização. Dentre alguns exemplos de objetivos, citam-se os enumerados por Moreira (1996, p.22):

“Alguns exemplos de objetivos são: crescer, ter lucro, contribuir com a comunidade, fornecer produtos de qualidade, progredir tecnologicamente, prover dividendos aos acionistas, prover o bem-estar dos empregados, ganhar prestígio, desenvolver a organização, satisfazer as necessidades dos consumidores, etc”.

Esses objetivos, bem definidos e em sintonia com a capacidade da empresa, servirão como referência para a tomada de decisões e, até mesmo, para a execução de um planejamento a longo prazo, possibilitando condições de se adaptar com sucesso ao seu meio.

2.1.3 A importância de um controle financeiro

No entanto, para que uma organização consiga planejar, consiga estabelecer objetivos claros é necessário que possua um controle efetivo de todas as suas operações. É necessário que existam anotações que demonstrem todas as ocorrências relacionadas às atividades operacionais da empresa. Compra, venda, recebimentos, pagamentos, gastos, custos de aquisição, custos de manutenção, horas-extras, despesas diversas, entre outros (Walter, 1987). Ou seja, toda e qualquer ocorrência de desembolso e de recebimento, com definição de datas, origens, destinos, etc., pois tal controle possibilitará que se avalie a saúde financeira da empresa em qualquer período

de sua existência. Portanto, quanto maior ênfase e importância forem dadas ao controle financeiro, principalmente em termos de controle de custos e de despesas das atividades de vendas e/ou produção, maior a probabilidade de a empresa obter um retorno satisfatório de todo o investimento realizado. Investimento tratado não somente em termos de capital puro, mas também, em termos de tecnologia empregada, de novos produtos, treinamento de pessoal, análise de tendência e de desenvolvimento de mercado, etc.

Com essas informações, depois de analisadas e processadas, haverá condições de visualizar qual a real capacidade de uma empresa. Qual a capacidade de lucro, de investimento, de comprometimento com financiamentos e empréstimos, de crescimento, entre outros, pois todos estes itens, todos os objetivos da empresa estarão embasados em informações que representarão a sua verdadeira capacidade. Com tal visualização, os dirigentes terão condições de realizar planejamento de crescimento e investimento a longo prazo, direcionando e organizando todas as atividades da empresa para o cumprimento e manutenção destes objetivos.

2.1.4 - A importância da análise financeira

Pelo fato de o preço de venda de diversos produtos e serviços serem definidos pelo próprio mercado, cabe à empresa indagar se os custos e despesas que irão incorrer serão cobertos pelo preço de venda sugerido, pois, segundo Eliseu Martins (1996, p.268):

“A avaliação de um produto em função do seu custo de reposição é, em inúmeras ocasiões, obrigatória, para certos tipos de decisão; principalmente quando se trata de decisões rápidas e de grande atualidade em termos de informações. É o caso de setores com preços de mercado em constante oscilação, ocasião de elaboração de propostas para concorrências ou épocas de acirrada competição”.

Ou seja, devido à crescente competição de mercado, há a necessidade de se oferecer produtos de qualidade com preços competitivos. Pelo fato de todo e qualquer esforço realizado para a produção e/ou venda demandar gastos para sua manutenção, é necessário que tais gastos estejam em conformidade com o

retorno das vendas, em termos de preço e procura do produto. Segundo este mesmo autor (p.248): “a partir do preço de mercado chega-se ao *target cost*, ou seja, ao “custo meta”, que representa o máximo de custo e de despesa a se incorrer para que o produto seja rentável”. Além disso, deve-se atentar para a eliminação de qualquer forma de desperdício, pois, segundo Masayuki Nakagawa (1994, p.25), é necessário “... reconhecer que o desperdício é algo que não adiciona valor ao produto, sob a ótica do consumidor”.

2.1.4.1 Controle e distribuição de recursos

A análise financeira é um elo vital no processo de distribuição de recursos. Por envolver, a partir de um eficiente programa de controle detalhado de todas as atividades operacionais, a possibilidade de realizar uma variedade de análises de períodos fixos e pré-estabelecidos no tempo, a respeito das evoluções financeiras de uma organização, proporcionará condições de se elaborar, de forma antecipada, essas evoluções para o futuro.

Executadas periodicamente e obedecendo a um intervalo fixo de tempo, essas análises proporcionarão ao administrador financeiro condições de planejar todas as atividades da empresa de forma harmônica, revelando qual a verdadeira condição de uma organização. Liquidez, rentabilidade, lucratividade, rotatividade, grau de endividamento, entre outros, servindo como base para a tomada de decisão (Leite, 1994).

Com esses índices em mãos, o executivo responsável poderá levá-los ao conhecimento da direção da organização, juntamente com comentários a respeito destes, apontando os efeitos e os resultados dos fundos utilizados pela organização e como estes estão sendo empregados e seus prováveis resultados (Martins, 1986).

É necessário que haja um prévio controle de todo o capital utilizado, assegurando, dessa forma, maximização do lucro, proporcionando condições necessárias e indispensáveis para manter a sobrevivência da empresa em questão, sempre com resultados lucrativos, originados de um eficiente e eficaz controle de fundos com minimização de desperdícios e de despesas.

Com um controle financeiro eficiente, o dirigente, ou executivo responsável, terá condições de saber de forma antecipada as reais necessidades de uma empresa e de cada setor. Terá maior controle de todas as ações e necessidades de uma organização. Poderá comparar os diversos resultados e necessidades com o que foi elaborado e, com isso, evitar desvios que possam afetar financeiramente a organização. No entanto, é bom salientar que imprevistos de última hora poderão comprometer todo o programa. Imprevistos estes que, muitas vezes, estarão fora do alcance do controle organizacional.

2.1.4.2 Segurança para desenvolver

Conforme sua característica, toda organização terá interesse de se expandir em novas atividades ou mesmo, investir em seu crescimento. Sabendo das necessidades da organização e da capacidade desta em poder ou não assumi-las e em que patamar de comprometimento, o executivo poderá especificar os objetivos da organização. Esses objetivos poderão ser de expansão, de parcela de mercado a atingir, de crescimento, de vendas, de despesas, de compras, de investimentos, etc., sempre obedecendo aos níveis previamente detectados como passíveis de serem obedecidos. Dessa forma, estabelecendo objetivos em um nível de comprometimento capaz de ser obedecido e cumprido, a visualização de um futuro incerto tornar-se-á bastante aceitável e com menor risco (Nakagawa, 1991).

2.1.4.3 Princípios básicos

Todo controle financeiro deverá ser desenvolvido seguindo alguns critérios e conceitos baseados a partir das seguintes funções administrativas: planejar, organizar, dirigir e controlar.

Planejar: segundo o dicionário Aurélio, planejamento é: “Processo que leva ao estabelecimento de um conjunto coordenado de ações (pelo governo, pela direção de uma empresa, etc.) visando à consecução de determinados objetivos”.

Ao se idealizar algo, deve-se deixar bem claro qual o objetivo ou objetivos a serem alcançados, deve-se procurar antever o futuro, traçar programas e políticas orientados para uma decisão certa e segura.

A administração financeira utiliza-se muito desse processo. Os planos poderão contemplar projetos em que o executivo responsável utiliza-se deste conceito para delinear a necessidade monetária exigida durante a execução dos mesmos, a definição dos meios necessários, tanto humano quanto material, para o cumprimento do empreendimento, estudo, pesquisa, etc., como também, os períodos pré-fixados, tanto de curto, médio ou longo prazo.

Chiavenatto (1987, p.274) descreve a função do planejamento da seguinte maneira:

“O planejamento costuma figurar como a primeira função administrativa, por ser exatamente aquela que serve de base para as demais. O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais os objetivos que devem ser atingidos. O planejamento é um modelo teórico para a ação futura. Visa dar condições racionais para que se organize e se dirija o sistema a partir de certas hipóteses acerca da realidade atual e futura. O planejamento é uma atividade conscientemente desenvolvida para a continuidade das atividades da empresa e seu *focus* principal é a consideração objetiva do futuro”.

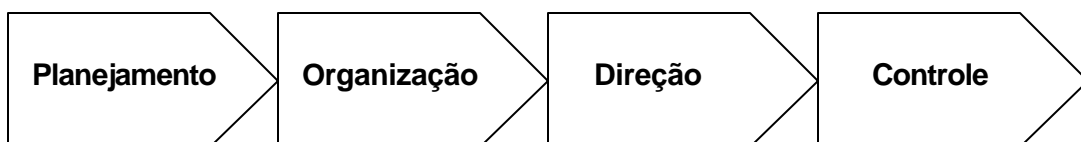
Organizar: após decidir o tempo de abrangência dos planos a serem executados e cumpridos, é necessário estabelecer a execução desses planos de maneira clara e ordenada. É hora de organizar. É hora de dividir, de departamentalizar, de atribuir responsabilidades, cada qual executando o seu papel de forma harmônica, a ponto de provocar um resultado maior que a soma das partes envolvidas, ou seja, a ponto de promover a sinergia, que nada mais é do que o ato ou esforço coordenado dos vários setores ou departamentos na realização de uma função ou no alcance de um objetivo.

Segundo Koontz e O'Donnell (1964, p.247) apud Chiavenatto (1987, p.298):

“Para que os objetivos possam ser atingidos, os planos executados, e as pessoas possam trabalhar eficientemente, as atividades precisam ser adequadamente agrupadas de maneira lógica e a autoridade distribuída de maneira a evitar conflitos e confusões. A organização, pois, consiste no agrupamento das atividades necessárias para realizar objetivos e planos, a atribuição dessas atividades a departamentos apropriados e os passos necessários para a delegação e coordenação da autoridade”.

Dirigir: após dividir a empresa em departamentos e de atribuir responsabilidades, é hora de orientar toda esta estrutura no sentido de realizar os serviços necessários sem deixar de lado o que foi planejado, sem deixar de serem visualizados os objetivos, as diretrizes e políticas do que foi decidido. Ou seja, é hora de dirigir. Orientar todas as atividades pertinentes a uma determinada atividade para que estas não saiam do planejado. De acordo com Dale e Michelon (1969, p.21) (apud Chiavenetto 1987, p.323): “A função direção se preocupa com que as operações sejam executadas e os objetivos atingidos e implica em dizer a outras pessoas o que fazer e conseguir que elas o façam da melhor maneira possível”.

Figura 2.1: As funções administrativas como um processo seqüencial



Fonte: FAYOL, Henri. Administração industrial e geral. In: CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração. 3. ed. vol. 1-2. São Paulo: McGraw-Hill, 1987. 487 p.272.

Controlar: planejar, organizar e dirigir, além de se complementarem, necessitam de uma quarta função também bastante importante: o controle.

O controle dentro da administração financeira é de primordial importância, pois evita que os procedimentos executados pelas áreas envolvidas da organização se distanciem, ou mesmo, saiam dos objetivos estabelecidos.

Ao se estabelecer um nível ótimo, ou mesmo, satisfatório de procedimentos e resultados obtidos, é de bom grado que este nível seja mantido. O controle é, portanto, a função responsável pela manutenção desse nível.

Segundo Chiavenatto (1987, p.335): “Após o planejamento, a organização e a direção, vem o controle para verificar se o que foi planejado, organizado e dirigido realmente está de acordo com que a organização pretendia fazer”.

2.1.4.4 Coordenação das atividades e comunicação

Independentemente do tamanho, todas as tarefas, todas as funções devem estar interligadas de uma maneira bem definida e clara, evitando que uma mesma tarefa se repita ou mesmo tenha a sua eficácia questionada ou invalidada.

Todas as áreas ou os diversos serviços devem possuir um arranjo bem ordenado. Uma área ou setor sempre deve dar prosseguimento ao que o outro iniciou e assim por diante. Deve haver harmonia e, principalmente, responsabilidade no que diz respeito a funções ou tarefas.

Cada setor ou departamento deve ter o cuidado para que seus serviços tenham bons resultados, contribuindo com o resultado geral da organização.

O sistema contábil também deve contribuir no sentido de seguir a estrutura da organização, deve ter a sua elaboração por departamento, por setor ou seção. Isso possibilita um maior controle de gastos e investimentos de fundos e ao mesmo tempo possibilita a avaliação, por setor, do desempenho alcançado (Martins, 1996).

Durante a execução de um programa financeiro com vistas ao controle de custos e despesas, é de vital importância que haja a comunicação entre todos os setores. Que esteja bem definido o papel, a função de cada indivíduo dentro da organização. Todas as dúvidas possíveis devem ser sanadas, cada componente deve ser consciente de sua tarefa. Todos os mecanismos possíveis para que tudo isso ocorra devem ser utilizados, desde relatórios a

reuniões. A comunicação deve ser livre e geral, extrapolando a barreira do sistema sócio-técnico que possa haver.

Entretanto, deve-se ter maturidade o suficiente para que se possa desenvolver este tipo de conciliação, assim como, o cuidado para que um otimismo exagerado não tome conta, de maneira que haja uma expectativa maior que a realidade, ou então, uma descrença geral a respeito do programa. E este programa deve ser flexível a ponto de absorver situações imprevistas, adaptando-se às mudanças que se fizerem necessárias.

Toda organização deve ter condições de garantir seu espaço no mercado, e para isso, deve estar atenta a todas variáveis possíveis que possam influenciar o seu comportamento. Variáveis estas tanto internas quanto externas. Deve ter informações seguras sobre o mercado, sobre a concorrência, sobre planos e medidas governamentais, taxas de juros, etc.

Informações, também, sobre o comportamento da empresa, dos setores, dos cargos, funções e, principalmente, das pessoas que a compõem.

Deve-se, também, verificar tendências e comportamentos. Obter opiniões, dados e informações a ponto de poder visualizar como está a harmonia dentro e fora da organização. Como as partes estão se relacionando, formando o todo complexo.

Isso tudo deve ser observado para que se possa visualizar, de maneira ampla, a complexidade desses ambientes e suas relações, com o intuito de poder obter novas informações, novas oportunidades, novos conhecimentos e, com isso, condições de adaptação ao meio (Sanvicente, 1995).

2.1.4.5 A importância da obtenção de receitas

Está nas vendas a importância dada por toda organização. É através das vendas, ou das suas projeções, que é baseado todo o planejamento. Futuros investimentos, aquisição de equipamentos, contratação de pessoal, treinamento, controle de produção, de gastos, de despesas, etc. Uma infinidade de ações e procedimentos essenciais à existência de toda empresa (Sanvicente & Santos, 1995).

Todos dentro de uma organização estão, direta ou indiretamente, envolvidos com o processo de vendas. Desde a direção, ao cargo mais simples da organização.

A alta administração ou direção representa o nível das decisões, o nível em que são decididos os planos de ações a serem tomados para o alcance dos objetivos, a longo prazo.

Os cargos e funções de confiança, como a gerência média, representam o nível tático, ou seja, o nível onde serão postos em prática os meios necessários para se alcançar os objetivos estabelecidos pela direção da empresa, a médio prazo.

E o nível operacional, representado pela supervisão e pelas pessoas que executam os serviços, estará seguindo a maneira de execução estabelecida pelo gerente médio, pelo nível tático.

Cada qual desempenhando o seu papel, mas com um único objetivo, oferecer satisfação ao cliente.

Quadro 2.1: Níveis de ações e execuções

Níveis de execução	Abrangência	Exposição ao tempo	Nível de decisão
Estratégico	A organização como um todo	Longo prazo	Alta administração
Tático	Um departamento	Médio Prazo	Gerência média
Operacional	Uma tarefa ou uma operação	Curto prazo	Supervisão Funcionários

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração. 3. ed. vol. 1-2. São Paulo: McGraw-Hill, 1987. 487 p.272.

2.1.4.6 Controle de caixa

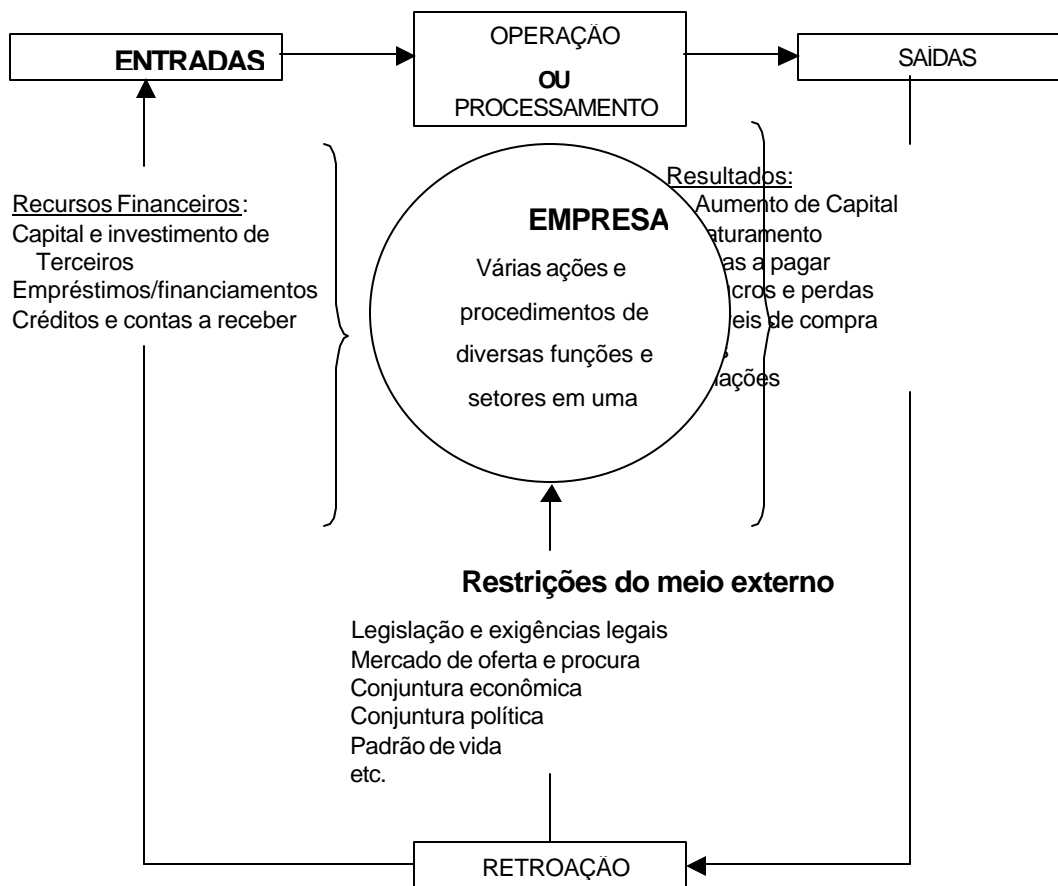
Toda organização apresenta algum movimento financeiro. Esse movimento financeiro, originado das vendas ou de prestação de serviços é, geralmente, centralizado em um único tipo de controle existente: o caixa.

O caixa é representado pela entrada e saída de numerários. A entrada, como exemplo, pode-se dar pela venda de ativos, por investimentos dos

proprietários, empréstimos ou vendas de títulos, cobranças de valores a receber, vendas à vista, recebimentos diversos, como: aluguel, juros, dividendos e muitos outros.

O administrador, para garantir a sobrevivência da organização, terá que ter o maior controle possível em relação a essas saídas e entradas de caixa, evitando sempre que a saída seja maior que a sua entrada.

Figura 2.2: O fluxo de caixa como um sistema aberto interagindo com seu meio ambiente.



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos na empresa. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1989. p.28.

Deverá ter o controle das necessidades de gastos, de despesas e perdas, sabendo com antecedência a necessidade de numerários suficientes para cobrir estes desembolsos, possibilitando, com isso, que a empresa possua

condições de saldar todos os seus compromissos no momento de seu resgate (Sanvicente, 1995).

A organização, como um sistema aberto, deverá interagir com o seu meio a ponto de cumprir o seu papel e suas obrigações, obtendo e fornecendo elementos úteis à sua continuidade. E é através de um controle eficiente de caixa que se poderá dar continuidade a todas as suas atividades operacionais.

2.1.5 Fatores básicos da produção

Uma empresa manufatureira possui características que a distingue de outros tipos de empresas. O consumidor não participa diretamente do processo. O máximo que ocorre é de se desenvolver meios para se obter a preferência dos consumidores ou disponibilizar produtos que possuam uma variedade de itens, passando ao consumidor uma idéia de poder escolher o produto com os itens que melhor lhe convierem.

Outra característica é que os produtos resultantes desse processo podem ser estocados conforme necessidade de demanda ou de produção (Moreira, 1996).

Nesse processo, há um rígido controle sobre a produção através de uma eficiente programação linear de tarefas, com vistas a garantir uma produtividade eficiente e com qualidade.

Cada produto elaborado necessita de insumos específicos, ou seja, de matérias-primas, e também de habilidades específicas. Tanto os insumos quanto as habilidades das pessoas envolvidas estão bastante relacionados com a questão da qualidade. Com o cumprimento dessa exigência, há uma maior probabilidade de se utilizar os recursos da mecanização, pois com a utilização deste expediente há condições de realizar uma certa padronização e uniformidade no processo, resultando produtos idênticos e de qualidade.

Planejamento, organização, direção e controle são princípios aplicados a todo o processo de produção, desde a aquisição da matéria-prima até a execução do produto final, do produto acabado.

Além disso, há a necessidade de se adequar às exigências governamentais, atendendo legislações diversas, como as de preservação do meio ambiente, do mercado, como concorrência e padrões de qualidade.

Uma característica peculiar de todo o processo produtivo é a necessidade de estar conciliado com os objetivos da empresa e que estes objetivos atendam à capacidade de produção e à capacidade financeira que a empresa possui. Ou seja, o processo produtivo deve atender à capacidade de investimento, deve atender ao que foi delimitado pelas condições financeiras da organização. Deve estar bem claro e delimitado o foco de atuação para se evitar esforços desnecessários (Garófalo & Carvalho, 1995).

No processo produtivo, uma vez definido o foco de atuação, é necessário que se estabeleçam modelos específicos de produção, e tais modelos são definidos através de análises quantitativas, que envolvem métodos matemáticos, como no caso da pesquisa operacional, tendo como instrumento de auxílio os recursos computacionais.

Esses modelos são úteis, pois, através de sua utilização, tem-se a possibilidade de visualizar todo o processo e com isso, ter condições de obter conclusões que validam tal processo, além de proporcionar a vantagem da diminuição de custos, se comparados com a opção de se trabalhar com uma situação real. Somado a tudo isso se verifica, também, menos tempo de análise e menor risco se comparados com a experimentação real.

Como exemplo de modelos matemáticos utilizados no campo da pesquisa operacional, temos: probabilidade e distribuições de probabilidade; programação linear simples, programação linear inteira, PERT e CPM, previsão, teoria da decisão, modelos de rede, modelos de linhas de espera, simulação, teoria dos jogos, análise de regressão, entre vários outros modelos (Moreira, 1996).

Além da pesquisa operacional, outros recursos matemáticos bastante utilizados são os elementos de estatística e da probabilidade. Esses elementos não se restringem somente na produção em si, mas também são empregados na obtenção de informações relacionadas ao comportamento da produção e dos elementos que participam dessa produção. Como exemplo, citamos: média

aritmética, mediana, variância e desvio padrão, espaços ou grupos amostrais, etc.

Uma vez definido o foco de atuação e o modelo de produção, será necessário partir para o planejamento da capacidade produtiva da organização.

A capacidade produtiva está bastante relacionada com espaço físico, dimensão e arranjo físico dos equipamentos e máquinas da empresa. Pois essas particularidades devem ser planejadas de tal forma a prever futuras e inevitáveis exigências de modificações e/ou crescimento, assim como, de arrumação e adequação do processo com as pessoas que estarão participando da produção (Moreira, 1996).

No processo de confecção de roupas, existem graus de diferenciação no desenvolvimento de sua produção, que oscila desde aquelas etapas exclusivamente e estritamente manuais, sem o auxílio de máquinas, àquelas totalmente automatizadas. Tanto em um quanto em outro, a presença do elemento humano é fundamental para o desenvolvimento de todo o processo de produção. A habilidade e a experiência das pessoas envolvidas devem ser valorizadas e difundidas dentro da organização para garantir a continuidade do processo e, além disso, a qualidade do produto. Tudo isso para atender as exigências do mercado, dos clientes e também de preservação do meio ambiente (Moreira, 1996).

Uma vez definida qual a capacidade produtiva, através de uma análise de demanda presente e futura, associada às necessidades de investimentos, será necessário definir o local onde será instalada a base de operações, onde será instalada a empresa. Essa decisão geralmente está bastante associada com fatores que serão utilizados e/ou necessários na produção como matérias-primas, água, energia, mão-de-obra, proximidade do mercado, facilidade de acesso, incentivos fiscais, infra-estrutura, entre outros.

Um dos principais objetivos ao se estabelecer um controle efetivo de produção é o de proporcionar à empresa condições de aumentar sua produtividade, combinando de maneira o mais eficiente possível todos os elementos que entram e fazem parte do processo, resultando produtos de baixo custo e de qualidade (Garófalo & Carvalho, 1995). Segundo Moreira

(1996, p. 245): “À medida em que o produto amadurece no mercado, os problemas de qualidade devem ser resolvidos e a busca de produtividade e menores custos de produção tornam-se cada vez mais importantes”.

Com relação à quantidade produzida, Garófalo & Carvalho (1995, p.176), orientam:

“O empresário, ao decidir o que, como e quanto produzir, e assim iniciar o processo produtivo, vai, na medida das respostas advindas do mercado consumidor, variar a quantidade utilizada dos fatores, para com isso variar a quantidade produzida do produto”.

Essas afirmações evidenciam a necessidade de se equalizar a quantidade produzida com a procura do produto, tendo disponível os insumos necessários para isso, associados com um rigoroso controle de custos, compatíveis com o preço de venda praticado no mercado e com qualidade, propiciando, com isso, maiores condições de sobrevivência.

2.2 Aspectos econômicos

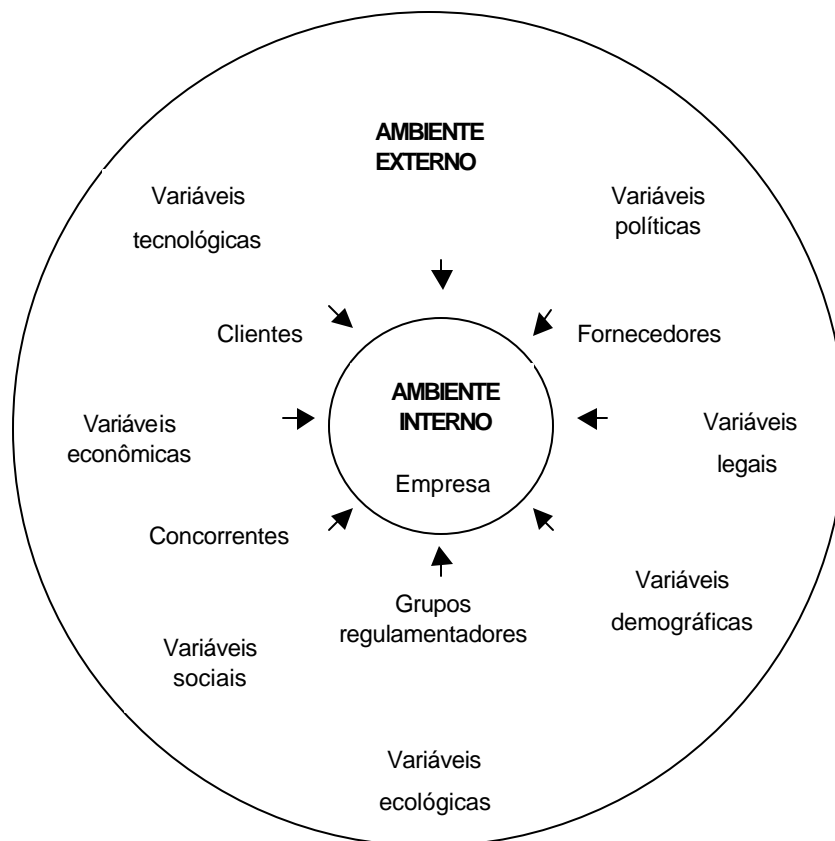
Ao mesmo tempo em que uma organização começa a ser constituída, com uma imagem e características comerciais próprias, também começa a sofrer influência de seu ambiente externo.

Qualquer organização convive com dois ambientes, um ambiente interno, inserido em outro maior, o ambiente externo. O ambiente interno de uma empresa caracteriza-se por todas aquelas variáveis das quais ela possui domínio, as quais pode controlar, organizar, dirigir e, diante de tal domínio, planejar.

O ambiente externo é caracterizado pela ausência deste domínio. É caracterizado por todas aquelas variáveis que afetam, direta ou indiretamente, a organização e que não podem ser controladas e dirigidas por serem decisões que são tomadas por outras instituições ou outros organismos ao qual a organização não possui participação direta e efetiva no que está sendo decidido e/ou desenvolvido. Como exemplo, citamos: medidas governamentais, concorrência, inovações tecnológicas, preferência de consumidores, etc. (Sachs & Larrain, 1998).

Diante desse contexto é que se deve valorizar a preocupação de se conhecer de maneira antecipada o nicho de mercado que se pretende atuar. Deve-se verificar concorrentes, números possíveis de clientes, o potencial destes em termos de poder aquisitivo, preços praticados, custos de instalação e de manutenção, exigências legais e fiscais, local de funcionamento, facilidade de acesso, de visualização, custos de manutenção, entre outros.

Figura 2.3: A empresa (ambiente interno) e as influências do meio em que está inserida (ambiente externo).



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos na empresa. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1989. p.61.

Quando essas características são bem conhecidas, são bem definidas, a possibilidade de adaptação ao mercado, ao seu meio ambiente externo é bem maior. Pois tendo acesso a estas informações há condições de se decidir se o negócio antes idealizado pode ser concretizado, pode ser colocado em prática.

E para isso, o acesso às informações a respeito dessas variáveis é imprescindível. É necessário que haja informações concretas e confiáveis a respeito para que se possa tomar decisões estratégicas antes e, principalmente, durante a existência de uma empresa. Segundo Chiavenato (1987, p.16): “A sociedade pós-industrial que está surgindo é uma sociedade de informação, na qual a informação passa a ser o recurso estratégico, tomando o lugar do capital”.

Ou seja, o acesso às informações certas, no momento correto torna-se muito mais valioso do que o capital investido. Informações aqui tratadas, não somente como uma especificação do ambiente e/ou do produto, mas como algo que possa ser dominado, trabalhado e processado, gerando novas informações e, até mesmo, o conhecimento, propiciam vantagem competitiva à organização.

Nos próximos tópicos serão descritas algumas ações desenvolvidas pelo governo como meio de promover o desenvolvimento do país.

2.2.1 A atuação do governo na economia

Com a estabilidade econômica, o governo federal está desenvolvendo um programa nacional de desenvolvimento denominado Avança Brasil, com a participação de todos os setores da economia com vistas a um desenvolvimento sustentável do País em um período de oito anos. Esse programa visa oferecer condições para que haja uma maior integração do país com ele próprio, com os países vizinhos e com a economia internacional e para isso o governo convoca a participação de todos no processo, de todos os setores da economia, da sociedade, da educação, da política, etc.

O governo visualiza que para executar o programa há a necessidade de uma ampla restauração da gestão pública, pois este desafio exige um Estado mais ágil e apto, com condições de responder às demandas da sociedade. E isso requer gestores públicos mais eficientes e arrojados.

Um dos objetivos maiores desse programa é a integração e o desenvolvimento do Brasil, com o aumento da eficiência e da competitividade da economia (Avança Brasil, 2000).

Estão previstos R\$ 317 bilhões em investimentos públicos e privados nos próximos oito anos em projetos integrados nas áreas de energia, transportes, telecomunicações, desenvolvimento social, meio ambiente, informação e conhecimento, considerados essenciais para o crescimento e a modernização de todas as regiões do país, possibilitando o aumento de empregos, elevação da renda, crescimento econômico e desenvolvimento social.

Dentro do Programa Avança Brasil, o governo criou o Plano Plurianual, que traça um rumo para o país nos próximos quatro anos. A meta é construir um novo modelo de desenvolvimento voltado para o atendimento das necessidades básicas do cidadão e para a melhor distribuição dos frutos do crescimento econômico entre os brasileiros. “O Plano foi concebido para aumentar a competitividade sistêmica da economia”, criando um “ambiente macroeconômico favorável ao crescimento sustentado” (Avança Brasil, 2000).

Dentre os objetivos a serem alcançados, destacam-se:

- criar um ambiente macroeconômico favorável ao crescimento sustentável;
- sanear as finanças públicas;
- elevar o nível educacional da população e ampliar a capacitação profissional;
- atingir US\$ 100 bilhões de exportação até 2002;
- aumentar a competitividade do agronegócio;
- desenvolver a indústria do turismo;
- desenvolver a indústria cultural;
- promover a modernização da infra-estrutura e a melhoria dos serviços de telecomunicações, energia e transportes;
- promover a reestruturação produtiva com vistas a estimular a competição no mercado interno;
- ampliar o acesso aos postos de trabalho e melhorar a qualidade do emprego;
- melhorar a gestão ambiental;
- ampliar a capacidade de inovação;
- fortalecer a participação do país nas relações econômicas internacionais;
- ofertar escola de qualidade para todos;

- assegurar o acesso e a humanização do atendimento na saúde ;
- combater a fome;
- reduzir a mortalidade infantil;
- erradicar o trabalho infantil degradante e proteger o trabalhador adolescente;
- assegurar os serviços de proteção à população mais vulnerável à exclusão social;
- promover o desenvolvimento integrado do campo;
- melhorar a qualidade de vida nas aglomerações urbanas e regiões metropolitanas;
- ampliar a oferta de habitações e estimular a melhoria das moradias existentes;
- ampliar os serviços de saneamento básico e de saneamento ambiental das cidades;
- melhorar a qualidade do transporte e do trânsito urbanos;
- promover a cultura para fortalecer a cidadania;
- promover a garantia dos direitos humanos;
- garantir a defesa nacional como fator de consolidação da democracia e do desenvolvimento;
- mobilizar governo e sociedade para a redução da violência;

O governo visa o desenvolvimento com foco na industrialização, incentivando sua modernização com vistas à melhoria da produção, utilizando-se de novos e melhores métodos com relação a:

- práticas internacionais de gestão;
- qualidade e produtividade;
- *design*;
- apoio à micro, pequena e média empresa;
- geração e incorporação de inovações tecnológicas;
- ações específicas em setores selecionados.

Quanto à política de modernização voltada à qualidade e produtividade dos produtos das indústrias brasileiras, citamos o trecho do texto que trata sobre a Nova Política Industrial do Programa Avança Brasil:

“O Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP) foi lançado em 1990, objetivando apoiar o esforço de modernização da indústria brasileira, aumentando sua competitividade. O programa foi bem sucedido em relação a uma parcela do setor industrial. Mais recentemente, a ação mais relevante do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade é a completa reformulação do INMETRO, o que está provocando forte impacto na melhoria da infra-estrutura de serviços tecnológicos. O novo modelo de normalização técnica busca a descentralização e abre espaço para que as empresas privadas e estatais o integrem mediante a criação de organismos de Normalização Setoriais. No âmbito da certificação de conformidade estão sendo criados Organismos Certificadores Credenciados em sincronia com o credenciamento da Rede Nacional de Laboratórios de Testes e Ensaios”.

Essas medidas visam incentivar a competitividade das indústrias, através da melhoria da qualidade, aumento da produção e diminuição dos custos.

2.2.2 Algumas medidas desenvolvidas

O governo também está desenvolvendo o Programa Brasileiro do *Design*, uma parceria entre Governo Federal e a iniciativa privada. Do lado do Governo: Ministério da Ciência e Tecnologia - MCT, MRE, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq e Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP, em parcerias com várias Associações, Federações, Confederações, Institutos, entre outros, todos representantes de empresas privadas, com o intuito de desenvolver estudos que visem à melhoria da qualidade dos produtos produzidos por estas empresas, propiciando condições de se criar um melhor ambiente de competitividade, proporcionando agregação de valor ao produto.

À frente dessas parcerias está o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), o qual desenvolve vários programas desse tipo, como o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (PADCT), que visa incentivar e fortalecer a capacidade científica e tecnológica do país, por meio do financiamento de pesquisas que visam esse objetivo, utilizando-se de financiamento de recursos originados do Tesouro Nacional, e dos acordos de empréstimos do Banco Mundial. Também é responsável pelos programas executados pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), todas vinculadas ao MCT (Avança Brasil, 2000).

Como outro exemplo, citamos o Programa de Apoio à Capacitação Tecnológica da Indústria (PACTI), o qual engloba o Programa de Desenvolvimento Tecnológico Industrial (PDTI) e o Programa de Desenvolvimento Tecnológico Agropecuário (PDTA), além do projeto ALFA, que visa estimular a inovação tecnológica nas pequenas e médias indústrias, oferecendo financiamentos não-reembolsáveis, tendo como parceria o SEBRAE e recursos do FINEP e o Projeto ÔMEGA, que visa o desenvolvimento de projetos de pesquisas cooperativas entre centros de pesquisa e setores privados. Além desses, pode-se citar vários outros, todos com o objetivo de promover o desenvolvimento tecnológico e produtivo da economia nacional.

A redução do “Custo-Brasil” será obtida com investimentos em infraestrutura, através da quebra do monopólio de empresas estatais, com a nova regulamentação dos setores de energia, telecomunicações, petróleo e portos, menos burocracia, com o programa de desburocratização e simplificação tributária, com a instituição do Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (SIMPLES).

2.2.3 Abertura do mercado

Além desses fatores, o governo está preocupado em criar um ambiente competitivo e favorável ao desenvolvimento de suas metas e programas, criando “mecanismos e instrumentos de defesa comercial contra práticas

desleais de parceiros no exterior, defesa contra práticas restritivas ao pleno funcionamento do mercado (defesa da concorrência) e a proteção dos direitos do consumidor” (Presidência da República, 2000).

Segundo o texto, o Brasil precisa expandir sua economia em 5% ao ano, para poder manter a oferta de emprego em compasso com o aumento da população economicamente ativa.

O modelo de substituição de importações, incentivado por governos passados, muito contribuiu para o isolamento do país com relação a fluxos internacionais de capital e com o atraso tecnológico, provocando um avanço muito moroso do país com relação às melhorias científico-tecnológicas e sua participação no ambiente globalizado, ampliando a distância da produção doméstica com o padrão da produção mundial. O Estado não proporcionou condições necessárias (como incentivo à pesquisa e desenvolvimento tecnológico e qualificação profissional) para que as indústrias locais pudessem se desenvolver e modernizar seu parque industrial e muito menos se preocupou em propiciar a expansão e melhoria da infra-estrutura do país, em termos de energia elétrica, telecomunicações, meios de transportes, entre outros.

As características principais deste período foram: inflação muito alta, utilizada, principalmente, para financiar a política desenvolvimentista defendida pelo Estado; altas margens de lucro praticadas pela economia em virtude do elevado nível de proteção do mercado doméstico, geralmente, sobre produtos de baixa qualidade em relação ao mercado externo; fortes incentivos fiscais e créditos subsidiados, promovendo maciça transferência de recursos públicos para o setor privado; baixo estímulo para se criar um ambiente de investimento e de qualificação da mão-de-obra. Como consequência disso tudo: má distribuição de renda e desestímulo ao investimento.

Com a abertura da economia, as empresas locais se viram obrigadas a renovar suas instalações produtivas em termos de máquinas e equipamentos, assimilando novos processos, novas tecnologias de produção para que pudessem competir internacionalmente, com uma forte ênfase dada na redução de custos. Isso provocou uma elevação na importação de bens de

capital, assim como, nos investimentos diretos estrangeiros (Presidência da República, 2000).

2.3 Aspectos do empreendedor

2.3.1 Antecedentes

David McClelland, psicólogo da Universidade de Havard, na década de 1960, denominou de “motivação da realização” ou “impulso para melhorar” as características presentes nas pessoas que demonstravam um forte empenho em se adaptar às situações para alcançar seus objetivos. Eram características psicológicas críticas, direcionadas para a mudança e adaptação, identificadas nas pessoas que possuíam negócios de sucesso. Essas características passaram a ser consideradas como importantes no perfil do empreendedor.

Na década de 1980, uma agência do governo americano, em parceria com algumas empresas de consultoria, também americanas, passaram a realizar estudos mais abrangentes a respeito dessas características do comportamento, com o objetivo de se criar meios de seleção e de desenvolvimento de empreendedores.

No final da década de 1980 e início da década de 1990, tais perfis começaram a ser desenvolvidos e explorados na América do Sul e no Brasil.

2.3.2 Conceitos

Essas habilidades, denominadas de técnicas de empreendedorismo, visam tornar apto o futuro empresário e todos os envolvidos no processo, através de informações e análises apropriadas, em gerenciar, criar e identificar novas oportunidades de negócios, atendendo necessidades específicas, desenvolvendo e diversificando produtos, idéias e serviços. Segundo Dagen (1989, p.4): “o sucesso do empreendedor não depende do fator “sorte”, mas sim da aplicação sistemática de técnicas gerenciais sintonizadas para o desenvolvimento de novos empreendimentos”.

E essas características passaram a ser bastante propagadas em virtude, principalmente, da velocidade cada vez maior em que as mudanças estão se

processando em termos de necessidade de novos empreendimentos, de novas idéias.

Para Gerber (1990), o empreendedor é um “catalisador das mudanças. Inovador, grande estrategista, criador de novos métodos para penetrar ou criar novos produtos, o gigante dominador de mundos. Personalidade criativa. Visionário. Sonhador”.

Oliveira (1991) denomina executivo-empendedor “aquele que assegura a força da alavancagem da empresa e a consolidação de novos projetos estrategicamente relevantes através da otimização da capacidade de inovação e renovação”.

Drucker (1991) defende a idéia de que o empreendedor, na figura da organização “deve ser receptivo à inovação e predisposto a ver a mudança como uma oportunidade”. “Deve pôr em julgamento cada produto, processo, tecnologia, mercado, canal de distribuição, para não mencionar cada atividade administrativa interna”.

Para Pereira (1995), o empreendedor deve ter motivação, deve ser persistente, criativo, autoconfiante, capaz de assumir riscos, ter iniciativa própria, capaz de delegar tarefas, decisões, ter “capacidade prospectiva para detectar tendências futuras; espírito de liderança para conduzir e orientar equipes, entre outros”.

Halloran (1994) afirma que: “a característica mais importante que um empreendedor deve ter é a confiança”, pois é a confiança que leva a acreditar que a decisão tomada é a mais acertada. Mesmo que não seja, a confiança proporcionará maiores condições que se acerte da próxima vez. Acredita também que, associado a este pré-requisito, todo empreendedor deve ser determinado, criativo e inovador.

2.3.3 Adaptação ao meio

Pelo fato de toda empresa fazer parte de um ambiente maior, o seu ambiente externo, todo e qualquer programa ou política de mudança, de adaptação ao seu meio ambiente, visando à redefinição de seu negócio, segundo Degen (1989, 47) “... é considerada de alto risco, uma vez que nelas

são feitos ajustes fundamentais na relação da empresa com o seu meio ambiente, à procura de maior eficácia”.

Ou seja, com a preocupação de se adaptar às mudanças, haverá necessidade de se tomar decisões que visem tais adaptações. E estas adaptações deverão estar bem associadas com a capacidade da empresa em poder atender às novas exigências e, conseqüentemente, se ajustar ao mercado, ao seu meio ambiente externo. Por realizar mudanças características apenas de seu ambiente interno, a confirmação do sucesso deste ajuste somente será realizada a partir do momento em que houver uma aceitação do mercado, das modificações e dos ajustes realizados dentro da empresa. Assim sendo, uma má decisão poderá acarretar conseqüências irreversíveis, de grandes prejuízos até mesmo o encerramento do negócio.

Para se evitar as conseqüências de adaptação abordadas acima, tanto de empresas já existentes quanto daquelas que iniciarão suas atividades, é necessário que se recorra a algumas características e conceitos que proporcionam maiores condições e habilidades de lidar com tais situações.

2.3.4 Pré-requisitos

Uma das principais habilidades é a capacidade de identificar oportunidades (Drucker, 1991). Degen (1986), afirma que a pessoa deve ter uma predisposição para tal, um talento, uma aptidão inata em conseguir visualizar uma circunstância adequada, ou mesmo, favorável para a exploração de um negócio.

Para se identificar oportunidades, é necessário empenhar-se em descobrir necessidades que não estão sendo satisfeitas, e uma das maneiras de se descobrir é realizando observações sobre as carências ou imperfeições na exploração de determinados negócios que podem existir no mercado, pois todo negócio pode ser aperfeiçoado, ou mesmo, permanecer atento a algumas tendências que também podem ser aproveitadas, como modismos, evoluções tecnológicas, sazonalidades, etc., entre outros (Dagen, 1987).

Deve-se, também, ter criatividade, conseguir construir ou projetar uma idéia nova, mesmo a partir de um negócio já explorado, propiciando a este uma nova característica na sua exploração.

Uma vez determinado o que se deseja, passa ser necessário estipular os objetivos que deverão ser alcançados em consonância com o conhecimento do mercado que se pretende explorar.

Algumas técnicas são empregadas para se evitar a falta de objetividade e o desconhecimento de mercado, e uma das mais utilizadas e úteis é a pesquisa de mercado, realizado com o intuito de detectar qual a sua potencialidade, orientando melhor o negócio que se pretende explorar.

Além da falta de objetividade e do desconhecimento de mercado, alguns outros pontos devem ser evitados, tais como: erro na estimativa das necessidades financeira; sub-avaliação dos problemas técnicos do negócio; falta de diferenciação do produto; falta de obstáculo à entrada de concorrentes; desconhecimento dos aspectos legais; escolha de sócios errados e localização inadequada (Degen, 1987).

2.3.5 Elemento humano

Por fazer parte de um ambiente maior, toda empresa deve ter informações que propiciem sua permanência no mercado. Deve possuir informações que possibilitem a ela condições de tomar decisões referentes a sua área de atuação. Informações tais como: situação econômica, influência governamental, ciclo de vida do setor, lucratividade, evolução tecnológica, sazonalidade, dependência do produto aos insumos e os custos associados, entre outros.

Essas informações é que servirão como base para a tomada de decisão. No entanto, deve-se ter em mente que essas informações e suas análises são provenientes de pessoas. E nesse contexto, os recursos humanos disponíveis, as pessoas escolhidas para comporem os diversos cargos e funções de uma organização são elementos de uma importância fundamental para o sucesso do empreendimento.

Uma vez definido o objetivo, a característica comercial da empresa, é necessário colocá-la em funcionamento, de operacionalizá-la. Para isso, deverá recorrer a recursos humanos adequados, ou seja, de pessoas capazes de controlar essas operações. Deverá recrutar pessoas que se habilitem em se dedicar ao negócio. Segundo Moreira (1996, p.283), toda empresa deverá possuir “empregados bem motivados, entrosados com os objetivos da organização e preocupados com a produtividade”. Pois, é através deste comprometimento que se garantirá o bom desempenho da organização.

Segundo Chiavenato (1987, p.2) “Não existem duas organizações semelhantes”, assim como “...uma mesma organização nunca é igual ao longo do tempo”. Sendo assim, as pessoas responsáveis pelo gerenciamento e direção de uma organização deverão ter bem claro esse conceito. Deverão entender que nada é eterno, que nenhuma concepção ou idéia se perpetuará no tempo. Deverão entender que uma idéia ou concepção durará até quando outra vier a substituí-la.

Por possuir operações dinâmicas, toda e qualquer empresa estará propensa a modificações e adequações ao longo de sua existência. Por estar inserido em um contexto maior, o mercado regional e mundial, por sofrer influências da globalização, de maneira cada vez mais rápida, a necessidade de adaptação e de condições de realizar modificações, muitas vezes bastantes velozes, é imprescindível para a manutenção da sobrevivência da empresa.

E isto é muito evidente hoje. Como exemplo, podemos citar os recursos que a telefonia móvel promete, sugerindo uma nova adaptação no conceito de relações entre empresas e consumidores, compra e venda, serviços, entretenimentos, etc.

Pelo fato de as organizações se operacionalizarem em decorrência das ações e decisões tomadas pelas pessoas que as compõem, fica evidente que cada organização assume uma característica própria em virtude de seus “... recursos não-humanos (recursos físicos e materiais, recursos financeiros, recursos tecnológicos, etc.)”, mas também e, principalmente, pelos “... recursos humanos (pessoas)” (Chiavenato, 1987). Vale ressaltar que a imagem que uma

empresa passa à sociedade é a mesma que seus dirigentes passam aos seus funcionários e que estes repassam aos seus clientes e fornecedores.

Diante desta concepção é que Drucker (1991) defende a necessidade de se criar um ambiente empreendedor, propenso à inovação e com a participação de todos da organização. Segundo este autor (Drucker, 1991):

“a organização deve ser receptiva à inovação e predisposta a ver a mudança como uma oportunidade e não como ameaça. (...) A empresa que não inova inevitavelmente envelhece e declina. (...) Ela precisa criar uma estrutura que permita às pessoas serem empreendedoras. Tem que delinear relacionamentos centrados em empreendimento”.

Defende, também, a idéia de que se deve “abandonar tudo que estiver desgastado, obsoleto, improdutivo, bem como erros, falhas e esforços mal-direcionados”.

2.3.6 Exemplos

O SEBRAE – Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas, possui dois tipos de serviços, denominado por produtos, que objetivam o desenvolvimento do empreendedorismo. O primeiro, chamado de Talentos Empreendedores, é desenvolvido em escolas de 2º grau e universidades, onde visa preparar os jovens para o mercado de trabalho, incentivando-os a criar o seu próprio negócio através da simulação do que é uma empresa.

O segundo produto, denominado Empretec, procura desenvolver um espírito empreendedor nas pessoas por meio de treinamentos específicos, acompanhamentos com psicólogos, testes e simulações.

Além desses dois produtos, o Sebrae prontifica-se em apoiar o profissional que quer iniciar de imediato o seu próprio negócio, oferecendo assistência através da Incubadora de Empresas. Voltada para o apoio das empresas que visam o desenvolvimento de softwares, a Incubadora de Empresas é um espaço oferecido pelo Sebrae onde o futuro empresário terá toda uma estrutura necessária para colocar sua empresa em funcionamento: sala, telefone, fax, secretária, além do apoio de bancos, universidades e diversas outras instituições. Essa idéia surgiu ao perceber a dificuldade encontrada desses

futuros empresários para abrir o seu negócio. Geralmente existe a idéia, mas não o capital inicial necessário para montar as condições físicas necessárias para desenvolver a idéia.

O futuro empresário permanece até quatro anos na Incubadora de Empresas onde, após este período, estará apto a enfrentar sozinho o mercado.

Outro exemplo é o Programa estadual de Incubação de Empresas do Estado de Pernambuco. Trata-se de um ecossistema composto por um centro de excelência nacional em tecnologia da informação (o DI-UFPE – Departamento de Informática da Universidade Federal de Pernambuco), um núcleo especializado em exportação de software (Softex Recife), entidades de apoio à formação e estruturação empresarial (Sebrae, César – Centro de Estudos e Sistemas Avançados de Recife, CIN – Centro de Inovação e Negócios, etc.), capital de risco (Pernambuco S/A) e um programa de incubação baseado em entidades de perfis complementar, além de outras empresas que atuam no mercado e estão fora da incubadora, como os concorrentes externos, canais de distribuição e clientes.

Esse Programa tem por objetivo principal fomentar o surgimento de novos empreendimentos em categoria de classe mundial em tecnologia da informação.

Trata-se, portanto, de uma Fábrica de Empresas, onde o empreendedor passará por um processo de formação constituída de várias etapas, visando o seu aprendizado. Essas etapas são: geração de idéias, concepção de negócio, capacitação empresarial, consolidação empresarial, pré-incubação, incubação, capitalização e pós-incubação.

Depois de cumpridas as etapas, o empreendedor e futuro empresário estará apto a gerir sozinho o seu negócio.

Desde a sua criação em 1996, a Fábrica de Empresas gerou 100 novos empreendimentos até o final de milênio a partir de alunos e recém-graduados ou pós-graduados do Departamento de Informática da Universidade Federal de Pernambuco.

2.4 Considerações finais

Este capítulo teve como objetivo principal evidenciar a necessidade das organizações comerciais em geral de se adaptarem ao seu meio, como condição de garantir sua sobrevivência.

No próximo capítulo, será realizada uma abordagem sobre as características do setor, com ênfase nos aspectos econômicos e do governo.

3 PROGRAMAS E FATORES DO SETOR

No capítulo anterior foram abordadas algumas características que estão presentes em, praticamente, qualquer tipo de empresa. Neste capítulo será realizada uma análise do setor têxtil e de confecções, objetivando evidenciar as especificidades presentes, principalmente no setor de confecções, objeto de estudo desta dissertação, desde o seu antecedente histórico comercial, passando por uma análise no Brasil, suas condições tecnológicas, políticas, estruturais e conquistas alcançadas. Em anexo a esta dissertação, estão relacionados alguns itens referentes a propostas e conquistas do setor.

3.1 Histórico

A fiação e a tecelagem são consideradas uma das mais antigas formas de trabalho humano. Considera-se que a evolução das técnicas de produção de tecidos está diretamente relacionada com a evolução das sociedades. Apesar da simplicidade dos instrumentos da época, verifica-se que no Antigo Egito já existia uma certa grandiosidade e exuberância na técnica da tecelagem. De forma primitiva, o tear antigo, manual, detinha o conhecimento de técnicas que são utilizadas hoje, pelas máquinas automáticas (História da Indústria Têxtil, 2001).

No entanto, nessa época, a obtenção da matéria-prima era muito difícil. Em termos de produção, durante a Antiguidade, verifica-se o desenvolvimento isolado de algumas culturas, como a de fibras, destacando-se o linho, em parte da Suécia e as margens do Rio Nilo, no Antigo Egito e o algodão na Índia. No campo vegetal, a seda na China, na época do Imperador Huang-ti, mil anos antes de Moisés e, no campo animal, a cultura da lã, originada das estepes da Ásia Central.

A Inglaterra, durante os séculos XVI e XVII, considerada, na época, um país tipicamente voltado à produção agrícola, passou, gradativamente, do cultivo de cereais a criação de ovelhas, como reflexo das concepções mercantilistas do período. O preço alto das lãs propiciava maiores lucros em relação ao cultivo de cereais no mercado internacional. Inicia-se, portanto, a

concentração de indústrias de tecelagens com as fábricas de Abbeville e as manufaturas de Gobbelin, induzidas pela Revolução Industrial, dando condições para a introdução contínua de inovações das técnicas da forma fabril de produzir (História da Indústria Têxtil, 2001).

Em torno de 1767, Hargreaves introduziu a mecanização na manufatura de teares, sendo o pioneiro. Em 1767, Arkwright inventou o tear hidráulico, provocando um grande desequilíbrio em razão dos poucos tecelões da época, que não supriam a grande quantidade de fios ofertados para a produção de tecidos. Em 1820, Cartwright construiu um tear mecânico, tracionado por bois, dando condições de suprir a grande oferta de fios, produzindo grandes quantidades de tecidos. Logo o tear mecânico foi substituído pela força motriz, invenção esta atribuída ao desenvolvimento da tecelagem (História da Indústria Têxtil, 2001).

No Brasil, na carta de Pero Vaz de Caminha há referências de roupas utilizadas pelas índias, denominadas como “um pano não sei de quê”, com as quais estas seguravam seus filhos no colo. José de Anchieta registrou a utilização de algodão em tangas, fitas, charpas e redes. No entanto, a escassez de tecidos era tamanha que, segundo o Visconde de Taunay, religiosos se vestiam com os farrapos das velas rotas dos navios e obtidas, como esmola, dos navegantes que aportavam no litoral de São Vicente.

O tear inicialmente utilizado no Brasil foi de origem indígena. Era de madeira e com ele produziam-se toalhas, cobertores, riscados e até tecidos. O tingimento era realizado utilizando-se tintas vegetais da flora local.

Em 1785, um alvará expedido pela Coroa Portuguesa proibiu a existência de fábricas em suas Colônias, fechando as existentes. Permaneceram abertas somente aquelas que produziam panos grosseiros, destinados para vestimentas dos escravos e para empacotamentos de produtos em fardos. Dom João VI revogou o alvará até que, em 1844, o tratado comercial realizado com a Inglaterra, que lhe proferia vantagens comerciais, impediu, novamente o desenvolvimento da indústria têxtil na Colônia. Somente em 1844, com a Lei Alves Branco, é que se abre nova perspectiva para o desenvolvimento do setor. No entanto, uma curiosa lei proibia os negros e mulatos de usarem

roupas consideradas luxuosas para o período, assim como ouro ou prata em suas vestimentas, como pena de serem açoitados ou degredados da Colônia (História da Indústria Têxtil, 2001).

A montagem das primeiras fábricas para fins comerciais registra-se no ano de 1831. Desse ano em diante a indústria têxtil passou por várias modificações e desenvolvimento até os dias atuais.

3.2 Panorama de todo o setor têxtil no Brasil

No período de 1985 a 1995, as exportações têxteis mantiveram-se praticamente estáveis em torno de US\$ 1 bilhão em vendas. Em 1996, houve uma ligeira queda no valor total exportado, em 10%, motivado pela perda de competitividade do país em relação aos seus concorrentes internacionais. Devido a problemas de obsolescência, à gestão empresarial pouco dinâmica de algumas empresas e ao protecionismo, os custos do setor ficaram fora dos padrões internacionais.

Com a abrupta política de abertura de mercado ocorrida a partir de 1990, verificou-se, nos anos de 1992 e 1993, um extraordinário aumento das importações, liderado pelo algodão, quando as compras no exterior de produtos têxteis passaram de US\$ 535,8 milhões para US\$ 1,175 bilhão.

Com isso, o saldo comercial do setor, até então superavitário e em torno de US\$ 1 bilhão, caiu sensivelmente, aproximando-se de zero em 1994, passando, em 1995, a um patamar deficitário .

Em 1996, o déficit do setor atingiu o valor de US\$ 1,016 bilhão, montante quase equivalente ao valor das exportações desse mesmo ano (Setores têxtil e vestuário, 2001).

Protegido por longo tempo, a repentina abertura de mercado fez com que centenas de empresas quebrassem. Cerca de 400 mil empregos foram eliminados e a posição do país no mercado internacional de algodão sofreu uma forte alteração. O Brasil passou da condição de um dos principais exportadores do produto para a condição de líder no ranking dos importadores, em 1996.

Nos anos que se seguiram, de 1997 até 1999, o setor continuou deficitário, até que, já no início do ano de 2000, o setor passou a demonstrar uma reação, indicando um saldo positivo de suas exportações em relação às importações.

Diante de tal situação houve a necessidade de se executar uma reestruturação do setor. A indústria reagiu, investindo aproximadamente US\$ 7 bilhões, nos últimos oito anos, na modernização e na expansão de suas instalações, por meio da aquisição de equipamentos importados, com significativas melhorias nos parques produtivos. Isso representou um ganho de escala em qualidade, sendo que estas empresas passaram a produzir artigos mais sofisticados, com texturizações e torções diferenciadas. Como termômetro dessa reação, muitas empresas mundiais de matérias-primas para a produção de tecidos passaram a marcar posição no mercado brasileiro.

Os investimentos recentes da indústria têxtil dirigiram-se, na maioria dos casos, para a modernização das plantas e não, exclusivamente, à expansão da capacidade.

A desvalorização atual do real também passou a contribuir com a revitalização do setor têxtil. Os produtores de algodão, por seu turno, também contribuíram com o processo, passaram a transferir as lavouras, formadas em áreas de topografia acidentadas, para regiões que possibilitassem a mecanização da cultura. Dessa forma, estima-se que a produção nacional deverá crescer em torno de 18%, propiciando uma colheita de 830 mil toneladas.

Com isso, percebe-se uma incrível mudança cultural constatada entre os elos da cadeia produtiva. Os industriais passaram a se preocupar com a sobrevivência e com o desempenho dos agricultores de algodão, principal matéria-prima do parque têxtil brasileiro, e estes, por sua vez, direcionaram sua produção para atender às necessidades e particularidades dos fabricantes de matérias-primas e tecidos. Segundo os empresários do setor, até 2002, o país será auto-suficiente na produção de algodão (Gazeta Mercantil, edição de 13/12/2000).

A Associação Brasileira da Indústria Têxtil (Abit) negociou com o governo a instalação de um fórum de competitividade para o setor. As indústrias se

comprometem a investir cerca de US\$ 12 bilhões nos próximos anos (ver tabela 3.1), atingindo um volume de exportações de US\$ 4,3 bilhões até 2005 (ver tabela 3.2). Em contrapartida, pedem ao governo a redução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) e do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e maior facilidade de importar máquinas e equipamentos. Segundo divulgação realizada pela mídia nacional (Jornal da Tarde, edição de 02/04/2001), o Presidente Fernando Henrique Cardoso deverá anunciar, em algumas semanas, as prioridades deste ano para a economia, será uma “política de desenvolvimento”, com a assinatura de Contrato de Competitividade entre o governo e os empresários do setor têxtil.

O BNDES, segundo divulgação do Planalto, através do Programa Avança Brasil, “tem desempenhado um papel importante na viabilização desses investimentos: intensificou seu apoio ao setor, com vistas à restauração da competitividade da indústria têxtil, por meio da modernização produtiva e gerencial de seus diversos segmentos, para que esta possa enfrentar os desafios impostos pelo novo padrão de concorrência”.

No entanto, essa vitoriosa reengenharia, segundo afirmação da Associação Brasileira da Indústria Têxtil (Abit), “é resultado exclusivo do empenho da iniciativa privada, que não conta com os polpidos subsídios que beneficiam nossos concorrentes. A indústria têxtil enfrenta barreiras disfarçadas e explícitas no mercado internacional. A suspensão do acordo têxtil e de vestuário que o governo de Ottawa ameaça promover, como forma de pressão na disputa que a canadense Bombardier mantém com a Embraer, é apenas uma amostra das dificuldades que as indústrias e confecções brasileiras enfrentam para atuar no mercado externo” (Jornal Gazeta Mercantil. Editorial de 13/12/2000).

Além desse fato, a indústria nacional do setor têxtil reclama que sua produção também vem sendo prejudicada pela prática continuada de subfaturamento das importações que, tendo seu valor reduzido, recolhem menos impostos. Apesar disso, a Receita Federal mostra dados que indicam que está havendo redução no número de casos: no porto de Santos, o maior do país, a arrecadação de atos de infração devidos a subfaturamentos sofreu

Tabela 3.1: Investimentos previstos no Programa de Reestruturação do Setor Têxtil e Vestuário

Setor	Modernização		Expansão		Total
	US\$	anos	US\$	anos	US\$
-Vestuário	1.791	5	1.635	8	3.426
-Beneficiamento	1.536	5	1.187	8	2.723
-Fibras naturais	200	5	300	8	500
-Fibras químicas					
Cortadas	360	5	150	8	510
Filamentos	700	5	200	8	900
Tecelagem	550	5	564	8	1.114
-Fiação de fibra curta					
Anel	675	5	340	5	1.015
Rotor	120	5	137	8	257
-Malharia					
Plana	140	3	256	8	396
Circular	71	3	71	8	142
Urdume/Rachel	-	-	140	8	140
Total (US\$ Milhões)	6.143		4.980		11.123
-Programas paralelos					
Promoção à exportação	-		60	5	60
Alianças estratégicas	-		100	5	100
Resposta eficaz ao Consumidor	-		18	3	18
Pesquisa <i>design</i> Brasileiro	-		5	3	5
Total (US\$ Milhões)			183		183
Total Geral (US\$ Milhões)	6.143		5.163		11.306

Fonte: Associação Brasileira do Vestuário – Abravest. Projetos. Setor do vestuário. Disponível na World Wide Web: <<http://www.abravest.org.br/abravest/setorvest.htm>>.

uma queda, quando comparados os meses de janeiro a outubro de 2000 com o mesmo período de 1999. Passou de R\$ 13,9 milhões para R\$ 8,9 milhões, uma queda de aproximadamente 35%. No entanto, receia-se que os dados fornecidos possam não corresponder à realidade.

Tabela 3.2: Meta de exportação do setor
têxtil e vestuário

Ano	US\$
2000	400.000
2001	700.000
2002	1.000.000
2004	4.300.000

Fonte: Associação Brasileira do Vestuário – Abravest. Projetos. Setor do vestuário.

Disponível na World Wide Web:

<<http://www.abravest.org.br/abravest/setorvest.htm>>.

Os produtores nacionais argumentam que os importadores continuam a utilizar manobras para driblar a fiscalização aduaneira, constituindo-se em concorrentes desleais à indústria brasileira. Estima-se que, para cada tonelada de produto têxtil importado legalmente, haja outra entrando no país por vias duvidosas. Isto significa que no ano de 2000, enquanto 40 mil toneladas de tecidos foram importadas legalmente, outras 40 mil toneladas entraram no país de forma ilícita. Segundo a Receita Federal, o método mais comum utilizado para burlar a fiscalização é a falsa declaração de conteúdo (Informativo Abravest).

Como exemplo, Leda de Oliveira, diretora de comércio exterior da Associação Brasileira da Indústria do Vestuário (ABRAVEST), afirma que existem problemas com o sistema atual de valorização, uma vez que os parâmetros de preços adotados se referem apenas aos produtos asiáticos. Com isso, alguns exportadores vêm burlando a fiscalização, fraudando a valorização aduaneira, declarando os EUA, ou algum país europeu como origem das mercadorias provenientes da Ásia. “Quando a alfândega descobre o problema, o importador assume a multa, que é de 30% sobre o valor da fatura. Como o subfaturamento é bem maior, a operação é lucrativa”, explica a diretora da Abravest.

Sabe-se, também, que os principais portos de entrada desses produtos são o porto de Paranaguá, no Paraná, e o porto de Tubarão no Espírito Santo. Por conta desse problema, sindicatos da categoria estão reivindicando a inclusão da importação de têxteis entre os itens de fiscalização obrigatória, junto ao

governo. Estima-se que cada *contêiner* ilegal que entra no país ameace 200 empregos na cadeia produtiva têxtil (Boletim Vestline, 11/12/2000).

Além disso, segundo afirmação obtida pelo *site* da São Paulo *design*. “O que parece crítico é a precariedade da fiscalização. Pode-se encontrar cópias das principais marcas de *fashion design*, nacional e internacional, nas bancas de ambulantes espalhados pelo país”.

Na tabela 3.3, a seguir, estão relacionadas as tarifas vigentes de imposto de importação taxadas pelo governo ao setor têxtil/vestuário.

Tabela 3.3: Tarifas de imposto de importação
da cadeia têxtil / vestuário

Capítulo 5001 – Seda	
Seda crua	6,5%
Fios (não acondicionados)	16,5%
Fios (acondicionados)	18,5%
Tecidos diversos	20,5%
Capítulo 5001 – Lã	
Lãs / Pêlos	10,5%
Lã cardada	12,5%
Lã (fios) cardados	16,5%
Fios	18,5%
Tecidos	20,5%
Capítulo 5201 – Algodão	
Pluma	8,5%
Linhas de costura	16,5%
Fios	16,6%
Tecidos	20,5%
Capítulo 5301 – Linho	
Linho em bruto	8,5%
Fios	16,5%
Tecidos	20,5%

continuação

Capítulo 5401 – Linhas de costura com filamento sintéticos e artificiais

<i>Poliéster</i>	18,5%
Artificiais	18,5%
<i>Nylon</i>	18,5%
Outros	20,5%

Capítulo 5801 – Tecidos de Veludo

Veludos	20,5%
Pelúcias	20,5%
Atoalhados	20,5%
Outros	20,5%

Capítulo 5807 – Etiquetas

Fitas	20,5%
Etiquetas	20,5%
Bordados	20,5%
Outros	20,5%

Capítulo 6101 – Vestuário em geral – masculino / feminino / infantil

Ternos	22,5%
Conjuntos	22,5%
Calças	22,5%
Bermudas	22,5%
Calções	22,5%
Lenços	22,5%
Sobretudos	22,5%
Japonas	22,5%
Capas	22,5%
Casacos	22,5%
Blusões	22,5%
<i>Lingerie</i>	22,5%
Modeladores	22,5%
Echarpes	22,5%
Luvas	22,5%
Cama	22,5%
Mesa	22,5%

continuação

Banho	22,5%
Cortinas	22,5%
Imposto de Importação de máquinas para o setor de vestuário	
Todos	4,0%

Fonte: Associação Brasileira do Vestuário – Abravest. Setor do vestuário. Disponível na World Wide Web: <<http://www.abravest.org.br/abravest/setorvest.htm>>.

3.3 Avanços tecnológicos

Houve, nos últimos anos, um grande avanço tecnológico nas etapas de projeto e de processo dos produtos têxteis. Os equipamentos baseados no sistema CAD/CAM (*Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing*) e os de calorimetria são os que mais estão contribuindo com o avanço tecnológico no setor, apesar de as indústrias considerarem muito alto os custos desses equipamentos.

Assim, várias etapas da confecção, como molde, definição de padronagens e cores, gradeamento e encaixe, podem ser feitas com o auxílio do computador. Os principais benefícios obtidos estão na redução do ciclo de desenvolvimento do produto, na grande flexibilidade em alterar diversos modelos e na redução de desperdício (Setores têxtil e vestuário, 2001).

Além disso, com o intuito de agilizar a troca de informações entre todos os componentes do elo da cadeia produtiva, com a adoção de um sistema de comunicação eficiente entre empresas, destaca-se a utilização de um conceito conhecido como EDI – Intercâmbio Eletrônico de Dados. Com isso, a troca de informações poderá abranger desde os pontos de vendas até os fornecedores de matéria-prima e serviço, de forma rápida, melhorando a percepção de mercado e a necessidade de mudanças. Os conceitos fundamentais são a rede, a parceria e a ausência de papel.

Algumas empresas utilizam os conceitos de engenharia simultânea junto aos fornecedores com o objetivo de melhorar a qualidade. Baseiam-se, praticamente, no desenvolvimento de novas texturas, de tipos de acabamentos e de padronagens (Setores têxtil e vestuário, 2001).

Apesar de todo este avanço, não existe um mecanismo de proteção legal e de fiscalização. Toda a infra-estrutura desenvolvida (manutenção, distribuição, serviços pós-vendas, tecnologias desenvolvidas, patentes e marcas, etc.) é facilmente reproduzida sem autorização, sem respeito aos direitos de autoria e de comercialização (Setores têxtil e vestuário, 2001).

3.4 Antecipação da Alca

É explícita a intenção da Associação da Indústria Têxtil (Abit) pela antecipação das negociações e da entrada em vigor da Área de Livre Comércio das Américas (Alca), prevista somente para 2005. A Coalizão Empresarial Brasileira para a Alca, que reúne todas as empresas potenciais e interessadas, reiterou que é fundamental para a indústria brasileira manter o cronograma de abertura estabelecido para a entrada neste novo mercado. Mas para Paulo Skaf, presidente da Abit e diretor da Fiesp (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo), o setor têxtil já está preparado para a Alca e o adiantamento será muito benéfico para o setor, que reúne cerca de 30 mil empresas. “Somos uma indústria que exporta para os Estados Unidos. No entanto, boa parte de nossos produtos são ou sobretaxados ou submetidos ao regime de cotas”.

Com exemplo, no caso de tecidos de lã, a incidência de tarifa de importação norte-americana é de 33%. Com relação às camisetas (*T-shirts*), o país não pode extrapolar a cota estipulada, ao exportar para os EUA, que é de 24 milhões de unidades.

A Abit explica que, com a área de livre comércio, as cotas e os impostos serão eliminados, favorecendo as vendas brasileiras. Paulo Skaf afirma (Estadão, 10/01/2001) que, só para camisetas, o mercado dos Estados Unidos é de 3,5 bilhões de unidades, o que demonstra que há muito espaço para o produto brasileiro crescer.

3.5 Setor de confecções (vestuário)

A indústria do vestuário possui uma característica que lhe é peculiar em nível mundial: a sua grande heterogeneidade. Verifica-se nas unidades

produtivas deste segmento grandes diferenciações em termos de tamanho, de escala de produção e de padrão tecnológico. Por conseqüência, essas características influenciam, de maneira decisiva, nos níveis de preços, nas concepções dualistas existentes para variados produtos, na produtividade e na inserção competitiva das empresas nos diversos mercados consumidores.

Embora o setor se caracterize pelo expressivo número de empresas concentradas nos países desenvolvidos, a tendência de migração dessas empresas para os países em desenvolvimento vem ocorrendo de maneira bastante acentuada. Esse movimento se verifica em virtude da busca da redução de custos e de ganhos de competitividade, vantagens estas propiciadas pelos salários e encargos mais baixos vigentes nesses países, observadas nas tabelas 3.4 e 3.5 a seguir.

Tabela 3.4: Custo de mão-de-obra (dólar/hora)
em outros países e regiões do Brasil.

Alemanha	21,94
Itália	16,65
USA	12,26
Hong Kong	4,90
Portugal	4,47
Brasil (Sul)	2,40
Turquia	1,95
Tailândia	1,56
México	1,50
Brasil (Nordeste)	1,00
China	0,52
Índia	0,50
Indonésia	0,24

Fonte: Associação Brasileira do Vestuário – Abravest. Setor do vestuário. Disponível na World Wide Web: <<http://www.abravest.org.br/abravest/setorvest.htm>>.

Tabela 3.5: Encargos sobre folha de pagamento

Brasil	117%
Itália	100%
México	65%
Turquia	30%
Indonésia	22%
Índia	15%
China	10%

Fonte: Associação Brasileira do Vestuário – Abravest. Setor do vestuário. Disponível na World Wide Web: <<http://www.abravest.org.br/abravest/setorvest.htm>>.

A variedade de produção do setor de vestuário é muito grande. É composta de produtos destinados a usos específicos, segmentados por faixa etária, sexo, nível de renda, escolaridade, etc. Essas segmentações contribuem para a existência de um grande número de empresas de diferentes portes, que buscam conquistar espaços específicos para atender à diversificação da demanda.

No entanto, verifica-se que esta diversificação contribui para a fragilidade do segmento. Há uma fragilidade de barreiras à entrada, não existe obstáculo que dificulte o acesso de novas concorrências, tanto em relação à tecnologia quanto ao valor do investimento. A técnica de produção é amplamente conhecida e de fácil domínio, pois o equipamento utilizado – a máquina de costura – é de operação simples, de custo reduzido e de fácil acesso, o que facilita o surgimento de pequenos ateliês de costura e a entrada de produtores de menor porte na indústria.

O ciclo de produção da indústria do vestuário é composto pelas seguintes etapas: concepção do modelo (*design*), confecção de moldes, gradeamento, elaboração de encaixe, corte, costura, acabamento e lavagem. Apesar dos avanços tecnológicos, a mecanização, sem intervenção humana dos equipamentos existentes é utilizada até à etapa do corte. Da costura em diante há a necessidade da intervenção manual. Diante disso, na fase anterior à costura, houve notórios avanços tecnológicos cujos benefícios se traduzem na redução do tempo no processo de produção e no desperdício de tecidos, além

da flexibilidade para a alteração de modelos, permitindo respostas rápidas às mudanças nos padrões da demanda.

A obstrução tecnológica à automação das fases após o corte tem exigido a adoção de estratégias baseadas em outros fatores além da modernização da indústria. A existência do gargalo tecnológico nas etapas após o corte dos tecidos tem impulsionado estratégias empresariais baseadas na subcontratação e na terceirização, viabilizando a flexibilidade e a rapidez da produção através da montagem de uma rede de unidades produtoras coordenadas por uma empresa central.

Dados da estrutura produtiva, apresentados pelo IEMI e ABRAVEST no documento “Ações Setoriais para o Aumento da Competitividade da Indústria Brasileira” do MDIT, revelam um aumento no número de empresas na ordem de 26% no período de 1993 a 1998, ressaltando que tal ampliação foi decorrente da elevação do número de pequenas empresas. Segundo a Secretaria de Política Industrial do MDIT e o IEMI, predominam, neste segmento, empresas de micro e pequeno porte.

O segmento do vestuário, em nível nacional, faturou cerca de US\$ 18 bilhões em 1999, o que equivale algo em torno de 3% do PIB nacional. Em contrapartida, como estratégia para elevar os níveis de competitividade, o parque industrial do vestuário vem renovando seus equipamentos por máquinas consideradas de 2ª geração.

A indústria brasileira do vestuário tem se mostrado competitiva, tanto em preço quanto em qualidade, em relação aos produtos importados. Como depende basicamente da moda, torna-se fundamental a variedade de padronagens, de cores, de texturas, etc. A abertura de mercado é considerada fator positivo para o desenvolvimento, criatividade e constante desafio de melhoria, beneficiando o consumidor final. A concorrência com os países do Mercosul, particularmente o Uruguai, tem se intensificado.

3.5.1 Estrutura

O parque industrial brasileiro das empresas do setor de vestuário totaliza hoje cerca de 875.000 máquinas, tendo sido descartadas nos últimos três anos,

165.000 unidades e adquiridas outras 232.000. Vale ressaltar que esse descarte não significa, obrigatoriamente, a sua inutilização. A grande maioria desses equipamentos acabou sendo revendida ao mercado informal.

As máquinas novas adquiridas são, em sua grande maioria, consideradas equipamentos de 2ª geração em relação aos já existentes. São dotadas de acessórios auxiliares que incrementam a produtividade como cortadores de linha, motores de passo, com velocidades e pontadas programáveis, posicionamento da agulha, arremate automático, refiladores, etc. Devido ao elevado custo e às características específicas, os equipamentos de 3ª geração, voltados para volumes de produção mais elevados, em que as peças são carregadas em bastidores (espécie de moldura em que é fixado o tecido) e todo o processo de costura é executado automaticamente, estão também sendo introduzidos, porém, em ritmo muito pequeno.

3.5.2 Mercado

A abertura de mercado para importação de confecções foi bastante favorável para o desenvolvimento do setor, apesar da redução de alíquotas. As empresas foram obrigadas a avaliar sua posição em relação aos padrões internacionais de produção, empenhando-se em se reposicionar de forma a competir com seus novos concorrentes. A indústria nacional partiu para a adoção de programas de qualidade, de produtividade e de rápido atendimento. Com isso, ao contrário do que temiam, os produtos vindos do exterior, com tais medidas, quando de alta qualidade, mostraram preços tão ou mais elevados que os nacionais e, quando populares, não tiveram a qualidade e o prazo de entrega necessário para garantir o abastecimento permanente do mercado. A vinda dos produtos importados foi fator positivo em termos de aumento de criatividade e de constante desafio de melhoria, trazendo inegáveis benefícios ao consumidor final.

Apesar de tudo isso, existem alguns insumos, utilizados na produção do segmento de confecções, que a indústria têxtil brasileira ainda não oferece, devidos aos altos custos, de forma diversificada e com a velocidade desejada, forçando as confecções nacionais a adquiri-las no mercado internacional, a

mercê das cotas de importação, limitando a sua produção. Para evitar essa dificuldade, é do interesse do setor de confecções que os fornecedores internos cresçam e ganhem competitividade, pois a liberdade para a aquisição de matérias-primas é fundamental para a conquista e competitividade do setor.

Utilizando-se da tabela comparativa abaixo (tabela 3.6), verifica-se que o setor saiu fortalecido com a abertura de mercado, conseguindo reagir em relação aos importados e na sua participação no mercado internacional.

No entanto, o grande problema enfrentado vem sendo o da concorrência desleal, quer seja através do contrabando puro e simples, quer seja através do subfaturamento aduaneiro das importações.

Embora estejam disponíveis algumas linhas de financiamento, inclusive para o capital de giro, as indústrias do setor de confecções têm encontrado dificuldades em adquiri-las. Os valores necessários para financiar a maioria das empresas são relativamente de pequena monta e os juros praticados são elevados se comparados com os praticados em empresas do mesmo porte em outros países.

Tabela 3.6: Variação das exportações e importações do setor do vestuário no período de 1995 a 2000

Ano	Exportações (US\$)	Importações (US\$)
1995	281.555	309.869
1996	232.050	301.050
1997	199.595	366.935
1998	178.199	301813
1999	166.835	160.178
2000	273.868	140.801

Fonte: Associação Brasileira do Vestuário – Abravest. Setor do vestuário. Disponível na World Wide Web: <<http://www.abravest.org.br/abravest/setorvest.htm>>.

Uma das particularidades das indústrias do vestuário é a necessidade de adequar sua produção às tendências da moda no que se refere a modelos, cores, moldes, etc. Há a necessidade de que as indústrias do setor fiquem

atentas a essas tendências e procurem abastecer sua produção com matérias-primas apropriadas à moda de cada estação.

Essa característica obriga as indústrias do setor a controlar o volume de aquisição de produtos a serem utilizados na produção, evitando formar grandes estoques. Por consequência, não necessitam de um capital de giro alto.

Com relação ao setor têxtil, que abastece as indústrias do vestuário, essa característica de adaptação às tendências da moda obriga este setor a investir em tecnologias voltadas à padronização de tecidos, cores, etc.

3.5.3 Representatividade

A indústria do vestuário, apesar de ser um componente da cadeia têxtil, possui sua própria representatividade através da ABRAVEST – Associação Brasileira do Vestuário, com objetivo de defender os interesses da indústria produtora de roupas em âmbito nacional e internacional. Fundada em 1982, com sede na capital do estado de São Paulo, reúne, através de seu conselho superior político, cerca de 63 Sindicatos Patronais Regionais da indústria do setor, abrangendo cerca de 17.378 empresas, distribuídas por todo o território nacional.

Proporciona 1.204.100 postos de trabalho em mão-de-obra direta, com produção, no ano de 2000, de 5,1 bilhão de peças de roupas e faturamento equivalente a US\$ 20,3 bilhões.

Nas tabelas 3.7 e 3.8, abaixo, estão relacionadas algumas características e peculiaridades referentes ao setor. E ao final desta dissertação, nos anexos 8.1 e 8.2, estão catalogadas as conquistas da Abravest desde a sua fundação, assim como, ações e propostas que estão sendo analisadas pelo Governo Federal através do Fórum de Competitividade da Cadeia Têxtil/Vestuário.

Tabela 3.7: Números do setor do vestuário
em 29/03/2001.

Número de empresas	17.378
Número de empregos	1.204.100 (93% mulheres e 7% homens)
Faturamento	US\$ 20,3 bilhões
Produção	5.100 bilhões de peças
Composição de matérias-primas utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> • 60% tecidos de malha; • 40% tecidos planos.
Composição de matérias-primas em tipos de fibras	<ul style="list-style-type: none"> • 75% algodão; • 15% artificiais e sintéticos; • 7% seda, linho e outros.

Fonte: Associação Brasileira do Vestuário – Abravest. Setor do vestuário. Disponível na World Wide Web: <<http://www.abravest.org.br/abravest/setorvest.htm>>.

Tabela 3.8: Composição da produção
interna de roupas

Roupas de lazer	58,1%
Roupas formais	15,5%
Roupas esportes	8,0%
Trajes noite	4,8%
Roupas íntimas	4,0%
Roupas de trabalho	3,8%
Roupas de praia	1,5%
Outros	4,3%

Fonte: Associação Brasileira do Vestuário – Abravest. Setor do vestuário. Disponível na World Wide Web: <<http://www.abravest.org.br/abravest/setorvest.htm>>.

4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

A proposta de realização desta pesquisa surgiu da necessidade de se desenvolver uma análise das condições de gerenciamento de empresas do setor de confecção da região. Pelo fato de ser um setor que vem se destacando em Campo Grande, em termos econômicos, com geração de renda e empregos, optou-se pelas indústrias do vestuário.

Esta pesquisa tem por finalidade verificar os motivos que levam essas empresas a se encontrar em situação de descapitalização frente às suas necessidades, se isso se deve somente por influência de fatores externos, através da dificuldade de adaptação, ou apenas por deficiências internas de gerenciamento.

Para isso, foi elaborado um questionário com o objetivo de verificar nas empresas analisadas se estas, através de seus dirigentes, conseguiram visualizar suas condições financeiras frente a todas suas necessidades e o seu verdadeiro lucro.

De posse dos questionários, passou-se à definição dos locais em que estes seriam entregues.

Após respondidos, os dados foram tabulados, comparados e analisados para a elaboração do relatório através das informações obtidas.

4.1 Conceitos

A pesquisa é um meio bastante utilizado no desenvolvimento de um trabalho científico. São vários os conceitos: segundo Lakatos & Marconi (1996):

“... é uma indagação minuciosa ou exame crítico e exaustivo na procura de fatos e princípios; uma diligente busca para averiguar algo. (...) procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo de conhecimento (...) é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Em termos gerais, a pesquisa é um meio para se descobrir resposta de algo que se deseja investigar, seguindo, para isso, algumas regras, normas e procedimentos científicos para o seu desenvolvimento. O processo científico é a base essencial utilizada para que uma pesquisa possa ser aceita e comprovada.

Entre as finalidades da pesquisa, citamos novamente a de Lakatos & Marconi, que é “descobrir respostas para questões, mediante a aplicação de métodos científicos (...) tentar conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem no mundo existencial”. Ou seja, essas finalidades têm como objetivo obter respostas a problemas formulados, vinculados com algum fator pertencente à realidade e que possam ser analisados, observados e mensurados de alguma forma, seguindo procedimentos previamente aceitos, propiciando, com isso, condições de acumular e compreender os diversos fatos levantados e estudados.

São as hipóteses, formuladas a partir do problema apresentado, que servirão como roteiro inicial para o desenvolvimento da pesquisa. As hipóteses são respostas provisórias do problema apresentado, cabendo à pesquisa confirmar ou invalidar tais hipóteses.

Vale ressaltar, ainda, que toda e qualquer pesquisa, para ter sua validade e também, como requisito básico, deve ser embasada a partir de uma teoria aceita e cientificamente comprovada, divulgada, geralmente, através de publicações, dentro do ambiente acadêmico, pois é esta teoria que dará respaldo para a validação de uma outra pesquisa congênera.

4.2 Particularidades da pesquisa

A pesquisa deve atender a várias situações de acordo com a necessidade dos dados a serem levantados. Diante disso, deve assumir algumas particularidades, tais como:

- A pesquisa deve exigir comprovação e verificação, transcendendo a situações particulares;

- A partir de um conhecimento prévio sobre o tema a ser pesquisado, requer que seja bem definido o problema, as hipóteses, os objetivos e o método a ser utilizado;
- Exige a utilização de instrumentos adequados, como de amostragens, a fim de alcançar maior exatidão no que se está observando;
- Exige objetividade dos dados, a ponto de comprovar, concordando ou não, com as hipóteses formuladas;
- Exige paciência e organização para que os registros e relatos sejam meticulosos e detalhados.

No caso deste trabalho, a pesquisa está sendo embasada em aspectos relacionados com a capacidade gerencial e com o resultado financeiro das indústrias do vestuário da região de Campo Grande, medindo a eficiência de adaptação do setor frente ao seu meio ambiente externo.

4.3 Técnicas de pesquisa

Para que a pesquisa possa ser desenvolvida é necessário seguir alguns procedimentos aceitos, úteis em todo processo de pesquisa para sua validação.

4.3.1 Documentação indireta

Trata-se de informações registradas em fontes que não traduzem o objeto de estudo, mas que, de alguma forma, possuem relação com o tema de pesquisa a ser desenvolvida. Exemplo: documentos oficiais, documentos jurídicos, correspondências, fotografias, vestuário, etc.

4.3.2 Pesquisa bibliográfica

Trata-se de uma sondagem a respeito do que já foi escrito com relação ao tema a ser desenvolvido. Há a possibilidade, com isso, de que o pesquisador tenha condições de definir com maior precisão o tema a ser desenvolvido.

4.3.3 Documentação direta

Constitui-se no levantamento dos dados no local de estudo, ou seja, no local onde os fenômenos ocorrem e que podem ser analisados e/ou consultados. É dividida em pesquisa de campo ou de laboratório.

4.3.3.1 Pesquisa de laboratório

É caracterizada pelo estudo de fenômenos realizados em situações controladas, efetuados em recintos restritos e fechados ou ao ar livre, em ambientes artificiais ou reais, conforme a necessidade da pesquisa, com manipulações determinadas.

4.3.3.2 Pesquisa de campo

Exige, como pré-requisito, uma pesquisa bibliográfica inicial, objetivando examinar o que já foi pesquisado ou escrito a respeito, as opiniões existentes, com o intuito de se levantar em que estado se encontra o problema sugerido pela pesquisa.

Tem por finalidade levantar informações e/ou conhecimentos a respeito de um problema, hipótese ou fenômenos que possam ser observados na sua forma espontânea e natural. Exige controles adequados para a coleta dos dados e determinação das amostras, pois estes dados é que sustentarão as conclusões da pesquisa.

Segundo Lakatos & Marconi, a pesquisa de campo divide-se em três grupos:

- 1) Quantitativo-descritivo: consiste no levantamento de dados a partir da investigação e observação de uma realidade, de uma rotina, de uma prática situacional. Requer a utilização de métodos formais na obtenção dos dados, sendo que, esses dados, serão utilizados para a verificação das hipóteses. Serve-se de procedimentos de amostragens e técnicas de coletas de dados, como entrevistas, questionários, formulários, etc. É empregado na verificação de hipóteses, avaliação de programas, descrição de população e relações de variáveis;

- 2) Exploratório: A partir de investigação empírica, tem por objetivo a formulação de questões ou de um problema com finalidade de desenvolver hipóteses, ampliar um conhecimento específico ou alterar e esclarecer conceitos. Requer, também, procedimentos sistematizados para a obtenção e coleta de dados, como entrevistas, observações, análises, etc.;
- 3) Experimental: A partir, também, de uma investigação empírica, estuda a relação causa-efeito de fenômenos ou de uma população em um determinado ambiente. Requer técnicas rigorosas de amostragens. Exige um grupo de controle, seleção de amostras e a manipulação e domínio de diversas variáveis.

4.3.4 Observação direta intensiva

Subdividida em observação e entrevista, tem como característica principal o emprego dos sentidos, resumida em ver, ouvir e examinar o ambiente ou fenômeno de estudo, para a obtenção dos dados necessários. As observações podem ser: assistemáticas, sistemáticas, não participantes, participantes, individuais, sendo estas, em equipe, na vida real ou em laboratório. Já a entrevista pode ser estruturada, semi-estruturada e não estruturada.

4.3.5 Observação direta extensiva

Subdividida em questionários, formulários, medidas de opiniões e atitudes e técnicas mercadológicas consiste na coleta de dados escritos, através de instrumentos que podem ou não ser empregados simultaneamente para várias pessoas e lugares, podendo exigir ou não, conforme o meio, a necessidade da presença do pesquisador.

4.4 Desenvolvimento da pesquisa de campo

4.4.1 Considerações iniciais

Para atingir o objetivo geral desta pesquisa, que é de obter informações que identifiquem as variáveis e fatores que possam influenciar a manutenção das atividades operacionais de micros e pequenas empresas da indústria de confecções, no município de Campo Grande/MS, assim como, examinar o modo e a dimensão/intensidade com que essas variáveis afetam essas empresas no futuro, foi preparado um questionário que pudesse atender às necessidades de informações expostas no objetivo.

Esse questionário procurou atender, além do objetivo geral, os objetivos específicos. Apesar de recomendações contrárias (Lakatos & Marconi, 1998), que sugerem não elaborar um questionário muito extenso, esse instrumento apresenta 41 questões, procurando contemplar todos os aspectos a serem analisados nesta dissertação (ver anexo).

4.4.2 Levantamento do ambiente a ser analisado

Com a necessidade de se evidenciar o ambiente a ser pesquisado, foi realizado, na Federação das Indústrias do Estado e na Casa da Indústria, um levantamento sobre o número de micro e pequenas indústrias de confecções no município de Campo Grande/MS, no ramo de vestuário.

Foi identificada uma quantidade de vinte e três empresas que se enquadraram na categoria, sendo oito micros e quinze pequenas empresas.

Após o cadastramento dessas empresas foi enviado a cada uma um questionário, destinado à direção da empresa, para que este fosse respondido contemplando os aspectos a serem analisados na pesquisa.

4.4.3 Abordagem do questionário

O questionário elaborado e utilizado teve por objetivo levantar dados e informações que apenas satisfizessem o objetivo geral da dissertação, evidenciado acima, que é de identificar e examinar variáveis e fatores

relacionados às atividades operacionais das empresas em estudo. Não teve, portanto, como propósito exaurir, em todos os sentidos e de forma minuciosa e pormenorizada, essas características, dentro de cada empresa estudada. Essas análises abordarão os aspectos de maneira ampla, evidentes e sem muita profundidade.

5 ANÁLISE DA PESQUISA

Este capítulo tem por objetivo realizar a análise dos dados provenientes dos questionários respondidos e devolvidos. Cada questionário corresponde a uma empresa, micro ou pequena.

Para a obtenção dos dados necessários e conforme a necessidade, serão utilizadas duas formas de análise: uma, considerando as respostas e as relações entre elas, em cada questionário ou empresa, e outra, considerando as respostas e a relações entre elas, visualizando e comparando-as com as respostas de outros, ou mesmo, de todos. Ou seja, haverá apreciações que envolvem todas as empresas e apreciações específicas de cada uma, assim como, observações referentes a características observadas somente em micros ou pequenas empresas e observações referentes a características observadas em micros e pequenas empresas.

5.1 Universo pesquisado

Das vinte em três empresas às quais foram enviados os questionários, houve a devolução de onze, correspondendo a uma porcentagem de 47,83% deste universo.

Do total de empresas identificadas, oito correspondem a microempresas e quinze, a pequenas empresas. Dos questionários devolvidos, três são de micros e oito de pequenas empresas, correspondendo a uma porcentagem de, respectivamente, 37,50% das micros e 53,33% das pequenas empresas objeto de estudo.

5.2 Desenvolvimento da análise

Foi enviado o mesmo tipo de questionário a todas as empresas. A classificação na categoria de micro ou pequena empresa foi estabelecida pela própria empresa em uma das questões.

Serão abordadas, em primeiro momento, as características das micros e, logo em seguida, das pequenas empresas. Em um segundo momento, será feita a confrontação dos dados obtidos.

5.2.1 Análise das microempresas

As empresas analisadas desta categoria estão em atividade entre três e cinco anos. Esse tempo de existência evidencia a maturidade e adaptação dessas empresas com relação ao mercado, visto que, uma das características fortes desse período foi a violenta recessão na qual o país entrou, obrigando muitas organizações a redefinirem seus objetivos, suas metas de produção, de parcela do mercado a atingir.

Uma das particularidades mais evidentes deste setor, evidenciadas no capítulo III do trabalho, é a forte concorrência. Por ser de pequeno porte, deve-se considerar os mecanismos utilizados para a manutenção de suas atividades, visto haver no mercado fortes concorrentes, até mesmo em condições mais apropriadas, como as pequenas, médias e grandes empresas deste setor, algumas com marcas bastante aceitas. Por ser uma empresa micro, pode-se presumir ser esta uma vantagem para uma rápida adaptação a mudanças. No entanto, para se afirmar essa conclusão é necessário avaliar, além da maneira como a organização é administrada, o perfil do proprietário, com relação às decisões tomadas como respostas às condições do mercado.

Na tabela abaixo evidenciam-se algumas das suas características das três microempresas analisadas:

Tabela 5.1: Microempresas analisadas

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Produção	Calças femininas	Uniformes	Camisetas/bonés
Nº funcionários	2	6	4
Terceirização	Costura	Costura	Costura
Vendas	Varejo	Encomenda	Encomenda
Imposto Simples	Sim	Sim	Sim

Trata-se de empresas com produções variadas, conforme se pode observar no quadro acima. A empresa **A** caracteriza-se pela venda de toda sua produção no varejo, isso ocorre pelo fato de sua microindústria abastecer

somente sua loja de confecções. A empresa **B** e a empresa **C** vendem, praticamente, toda a sua produção no atacado e por encomenda.

Todas terceirizam a etapa da costura. Esta terceirização é realizada por uma outra confecção de maior porte. Todas são optantes do Imposto Simples.

5.2.1.1 Empréstimo / financiamento

A intenção em obter a informação se as empresas possuíam ou não empréstimo ou financiamento foi apenas para identificar se essas tinham compromissos que, além de incidirem em juros, contribuem com o montante das demais despesas fixas.

Foi evidenciado no capítulo II, no item “Aspecto financeiro”, a necessidade da empresa em controlar todas suas operações internas, através de técnicas apropriadas, como o controle de custos e de despesas, com o objetivo de identificar qual a sua verdadeira capacidade de lucro e de retorno de suas atividades, neste caso, de produção, em relação às suas vendas frente a todos os seus compromissos e sua capacidade de crescimento e de endividamento.

Apenas uma micro, entre as três pesquisadas possuía empréstimo/financiamento. As outras não possuíam, apesar de demonstrarem o interesse em contrai-lo. A empresa endividada tinha mais de um compromisso firmado desse tipo, e o interesse de contrair mais um outro e com prazo de quitação maior que um ano. Em comparação com outros dados, essa informação poderá levar à conclusão se este endividamento poderá ou não estar comprometendo o resultado desta empresa a longo prazo.

Os entrevistados quando indagados sobre o interesse de contrair dívidas (empréstimo ou financiamento), justificaram essa intenção, em número de respostas: 1º - para incrementar o capital de giro; 2º - para ampliação do espaço físico e; 3º - para aquisição de máquinas para a produção.

5.2.1.2 Controle de caixa

O controle eficiente de caixa confere a possibilidade de a empresa cumprir todas as suas obrigações em dia, referentes a pagamentos de duplicatas, salários, despesas em geral, etc, à medida que surgem e de acordo com a capacidade de venda, ou seja, de acordo o com que entra e é disponibilizado em caixa.

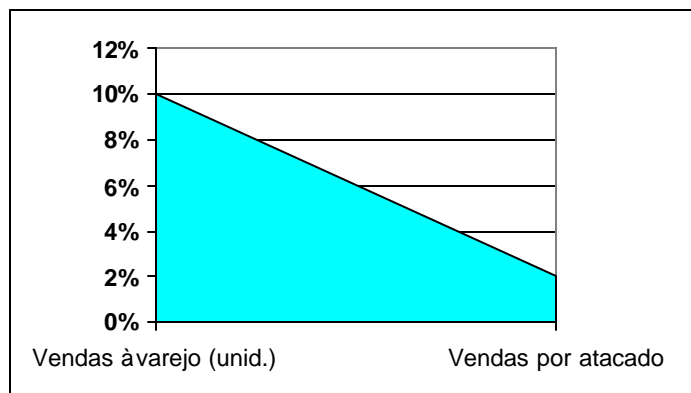
Entrada de caixa (vendas): a entrada de caixa ocorre quando, após ou no momento da realização da venda, há o recebimento, em valor correspondente, em dinheiro ou cheque, do produto e/ou serviço ofertado.

Em se tratando das microempresas analisadas, duas vendem por atacado, sob encomenda, que corresponde a uma variação de 90% a 95% das vendas. A porcentagem restante trata-se de sobra de produção vendida em liquidação.

A terceira microempresa vende toda sua produção no varejo. Esta última tem esta característica pelo fato de vender toda sua produção diretamente ao consumidor final, através de loja própria.

Em termos de inadimplência, a variação ficou entre 1% e 10%, cabendo à micro que vende diretamente ao consumidor final o valor da maior variação, apesar de a maior parte das vendas realizadas serem à vista (65%). As outras realizam de 70% a 80% das vendas a prazo, com uma inadimplência de 1% a 2% (gráfico 5.1).

Gráfico 5.1: Inadimplência das microempresas com relação ao tipo de vendas



Indagadas se há algum fator externo que dificulta diretamente as vendas, apenas a micro que possui endividamento e a maior variação de inadimplência afirmou existir: atraso no pagamento do funcionalismo público.

Saída de caixa (compras e pagamentos diversos): a saída de caixa é caracterizada pela retirada de numerários do caixa para o pagamento de qualquer coisa.

Com relação às compras, realizadas junto aos fornecedores de matérias-primas, todas as micros analisadas as realizam a prazo, sendo que uma delas, também as faz à vista. Em princípio é interessante que as compras sejam feitas a prazo. Pelo fato do fluxo de entrada de dinheiro no caixa, na maioria das empresas, ser disperso, ou seja, as entradas ocorrerem ao longo de um determinado período, por exemplo, dentro do mês, sendo que a entrada de dinheiro no caixa ocorre ao longo de seus dias, é interessante que a saída de caixa também ocorra de maneira dispersa, ao longo do mês, evitando, com isso, a concentração de pagamentos em apenas uma data, esquivando-se do risco de não ter em caixa numerário suficiente para cobrir essa concentração de pagamento, ou seja, a falta de liquidez. O motivo colocado pela empresa que também realiza compras à vista é pela possibilidade de conseguir “melhores descontos”. Cabe lembrar que um terço das empresas analisadas possuem dívidas.

Análise da relação entre entrada e saída de caixa: através do questionário elaborado, verifica-se que a maioria das microempresas não realiza um efetivo controle do fluxo de caixa de sua empresa. Não existe uma anotação e acompanhamento detalhado das evoluções dos itens que propiciam a entrada e saída de caixa, ou seja, não existe um controle dos produtos vendidos, como também, não existe um controle do que é pago, realizado de forma minuciosa e com acompanhamento da evolução destes no tempo. Isso pode comprometer financeiramente a empresa a longo prazo.

Apesar desse descompasso, apenas uma microempresa possui duplicatas em atraso.

Algumas empresas, quando se vêm com falta de caixa, utilizam-se de alguns expedientes existentes no mercado para antecipar o recebimento de

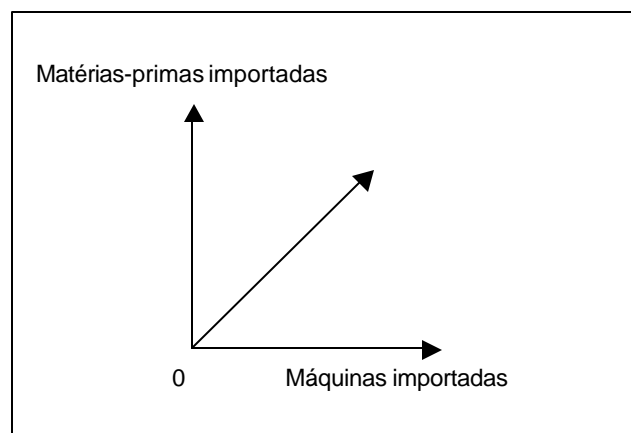
vendas a prazo. Pode-se observar que a microempresa que mais se utiliza deste tipo de antecipação é a que possui empréstimo ou financiamento. Esse tipo de expediente pode, se utilizado em excesso, inviabilizar financeiramente a empresa a longo prazo, pois, as elevadas taxas de juros que incidem neste tipo de negociação podem criar um círculo vicioso, dificultando a empresa em recuperar sua liquidez, obrigando-a sempre a retornar a este tipo de expediente.

5.2.1.3 Produção

Todas as empresas analisadas terceirizam a etapa da costura e possuem um número de dois a seis funcionários atuando na produção de diversos produtos. Necessitam de realizar horas-extras e de contratar pessoas para suprir, em períodos específicos, o aumento de demanda.

As máquinas utilizadas na produção são importadas, variando de 30% a 80%, e nacionais, com variação de 20% a 70%. Percebe-se que, quanto maior a relação de máquinas importadas em relação às nacionais na produção, maior a utilização de matérias-primas também importadas (gráfico 5.2).

Gráfico 5.2: Utilização de máquinas importadas X matérias-primas importadas



O fato de utilizarem máquinas importadas não dificulta a produção, pois as peças para manutenção encontram-se facilmente no mercado nacional, assim

como, firmas especializadas na assistência técnica. Quando se trata de equipamentos importados, percebe-se que as empresas procuram confiar a manutenção a firmas especializadas e quando nacionais, possuem pessoal treinado no próprio local de trabalho. Pelas razões expostas acima, não existe reflexo negativo na produção quando da quebra de algum equipamento.

Com relação à aquisição de matérias-primas, todas também são encontradas no mercado nacional, inclusive as importadas, através de representantes locais desses produtos. Algumas empresas preferem adquirir matérias-primas importadas, mesmo havendo uma similar nacional, em virtude do preço do produto ser melhor. A maioria vincula a todos os funcionários da produção a responsabilidade pelo controle da qualidade ao longo do processo produtivo.

5.2.1.4 Funcionários

Todas as microempresas analisadas exigem experiência anterior ao contratar. Nenhuma oferece treinamento aos funcionários relacionado à produção. O nível de escolaridade dos funcionários não ultrapassa o 2º grau completo e todas as empresas demonstraram o interesse em abrir mais postos de trabalho.

5.2.1.5 Informatização

Nenhuma microempresa pesquisada utiliza-se de recursos da informática para o controle de suas operações. Verifica-se que esta decisão é tomada em decorrência do alto custo da implantação de um sistema informatizado e que em nenhum momento essas empresas demonstraram desinteresse pelo sistema ou mesmo falta de confiança na informatização.

5.2.2 Análise das pequenas empresas

Todas as pequenas empresas analisadas estão no mercado há mais de cinco anos. Esta permanência no mercado, também evidencia maturidade e capacidade de adaptação dessas empresas, bastante semelhantes às

microempresas analisadas, visto que, uma das características desse período foi a forte recessão na qual o país entrou, obrigando muitas organizações a redefinirem seus objetivos, suas metas de produção, e da parcela de mercado a atingir.

Assim como as micros, as pequenas empresas, pelo seu porte, também possuem condições de uma rápida adaptação ao mercado em comparação às de um porte maior, visto o seu controle, teoricamente, possuir uma menor complexidade em relação a uma empresa com uma estrutura superior. No entanto, percebe-se que esse pressuposto não é a realidade. Pode-se dizer que as informações a serem analisadas e processadas são praticamente as mesmas para as empresas de qualquer porte, o que vai variar é o volume destas informações e a maneira como são processadas.

Foram analisadas oito pequenas empresas. Abaixo estão relacionadas algumas de suas características:

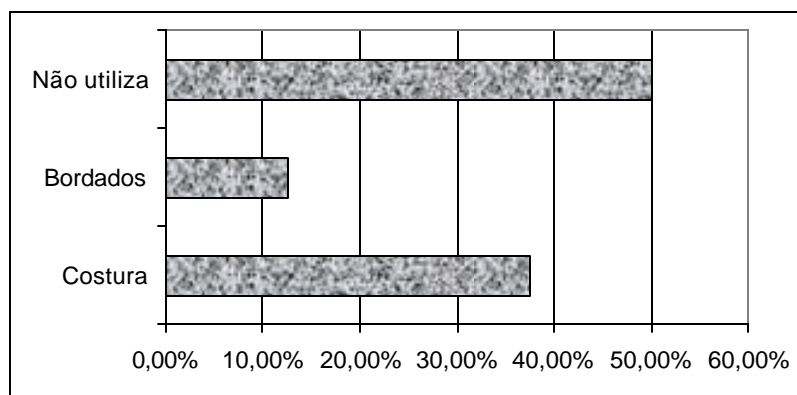
Todas as empresas mencionadas Tabela 5.2 trabalham por atacado. Dessas, quatro vinculam a sua produção a pedidos, ou seja, por encomenda. A produção é bastante variada entre elas. Em uma delas foi detectado que, apesar de produzir apenas um produto (Empresa **D**), vende outros dois, camisetas e bonés, produzidos por uma outra indústria, terceirizando totalmente esta produção. Essa característica pode ser visualizada como uma forma de dinamizar as vendas.

A metade das empresas analisadas terceirizam alguma etapa de sua produção, com maior ocorrência (37,5%) para a costura, e logo em seguida, (12,5%) para o bordado (gráfico 5.3). Todas são optantes do SIMPLES.

Tabela 5.2: Características das pequenas empresas analisadas

Empresa	Produção	Número funcionários	Terceirização	Vendas	Imposto Simples
Empresa D	Calças <i>Jeans</i>	25	Costura	Atacado	Sim
Empresa E	Camisetas / bonés	15	Costura	Encomenda	Sim
Empresa F	Roupas íntimas feminina/masculina	25	Não	Atacado Varejo	Sim
Empresa G	Uniformes	40	Não	Encomenda	Sim
Empresa H	Lingerie	20	Não	Atacado Varejo	Sim
Empresa I	Infanto-juvenil e bebê	23	Bordados	Atacado Varejo	Sim
Empresa J	Camisetas / bonés	30	Não	Encomenda	Sim
Empresa L	Uniformes	25	Costura	Encomenda	Sim

Gráfico 5.3: Porcentagem das pequenas empresas que terceirizam etapas da produção

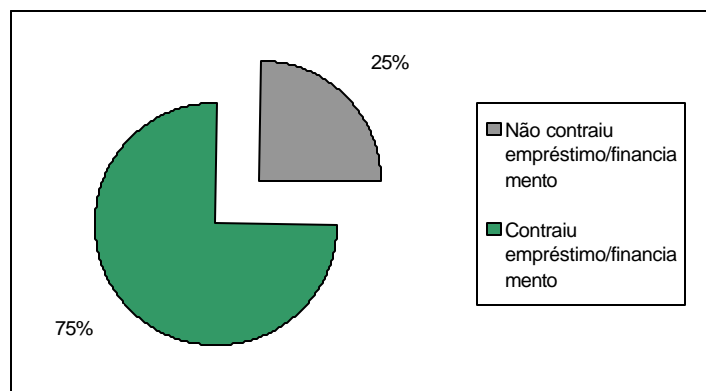


5.2.2.1 Empréstimo / financiamento

Semelhante ao objetivo evidenciado no tópico das microempresas, a intenção em obter a informação se as empresas possuem ou não empréstimo ou financiamento deve-se apenas para identificar se essas tinham compromissos que, além de incidirem em juros, contribuíam com o montante das demais despesas fixas da empresa.

A maioria das pequenas empresas analisadas, ou seja, 75%, possuíam financiamento ou empréstimo (gráfico 5.4). Dessa porcentagem, um terço,

Gráfico 5.4: Porcentagem das pequenas empresas que contraíram empréstimo ou financiamento

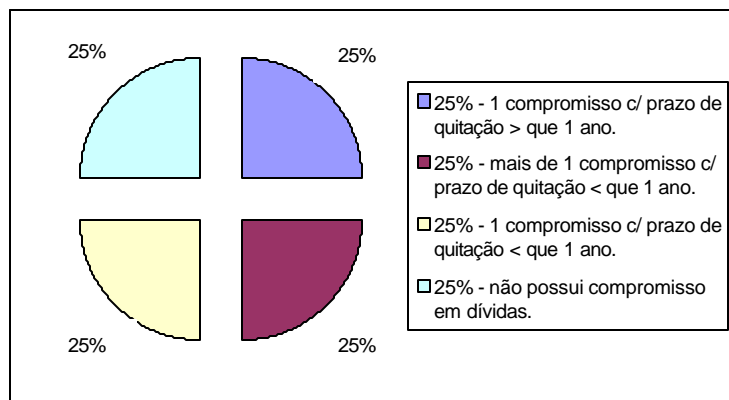


ou 25%, possuía mais de um compromisso desse tipo, com período de quitação menor que um ano; e os dois terços restantes, 50% das empresas, possuíam apenas um compromisso, sendo a metade menor que um ano e outra metade maior que um ano para a sua devida quitação. Ou seja, apenas 25% por cento das empresas analisadas possuíam endividamento que abrangia um período maior que um ano para sua quitação e outras 25% possuíam mais de um compromisso em dívidas com empréstimos e financiamentos com prazo de quitação menor de um ano. Dos 50% restantes, 25% não possuíam nenhum tipo de endividamento e 25% possui apenas um compromisso com prazo menor que um ano (gráfico 5.5).

Todas as empresas foram unânimes em afirmar o interesse em contrair novos financiamentos, inclusive a porcentagem que não possuía dívidas em

empréstimo ou financiamento. Indagadas a que se destinaria, foram dadas as seguintes respostas: 1º - investimento em capital de giro; 2º - prédio próprio; 3º - máquinas para produção; 4º - veículos e 5º - incrementação nas vendas.

Gráfico 5.5: Porcentagem das pequenas empresas com compromissos e prazo de quitação



5.2.2.2 Controle de caixa

Será analisada a harmonia existente entre a entrada e a saída de dinheiro em caixa, ou seja, a relação entre disponibilidade e retiradas diversas.

Entrada de caixa (vendas): Todas as pequenas empresas pesquisadas vendem por atacado, sendo que destas, 50% vendem sob encomenda e 37,50% também a varejo, diretamente ao consumidor final. Das empresas que também vendem a varejo, a venda corresponde a uma variação de 10% a 40% das vendas totais. Na maioria das empresas que vendem também a varejo as vendas são realizadas para desfazer de sobras de produção, ou da que não foi vendida, pois se trata de produção não vinculada a pedidos ou encomendas. Apenas uma empresa analisada, além de vender por atacado (60% das vendas), destina parte de sua produção para abastecer, também, loja própria para venda direta ao consumidor (40% das vendas).

A inadimplência varia de 1% a 10%. As empresas com maior inadimplência são aquelas que possuem endividamento com prazo para saldá-lo maior que 1

ano e as que também vendem diretamente ao consumidor parte de sua produção. Percebe-se ainda nessas empresas, a necessidade de realizar a conversão rápida das vendas a prazo em dinheiro no caixa.

Todas vendem a prazo, correspondendo à porcentagem de 70% a 90% do total das vendas. Não se percebe uma relação direta da porcentagem das vendas a prazo com a porcentagem de inadimplência. O motivo da inadimplência está associado a outros fatores.

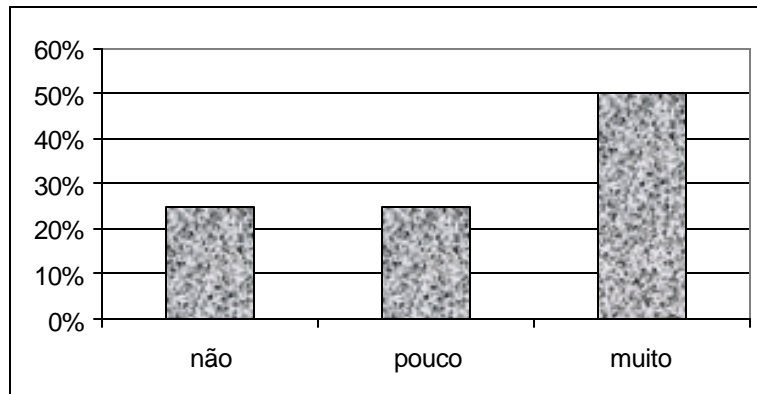
A grande maioria, quando indagada do motivo que dificulta o desenvolvimento das vendas, afirma ser a concorrência desleal, verificada com grande incidência nesta Capital, efetivada por camelôs, mascates e firmas informais. Outro fator está relacionado com a capacidade econômica da região, pois há poucas indústrias e uma parcela significativa da população corresponde ao funcionalismo público.

Saída de caixa (compras e pagamentos diversos): todas as pequenas empresas realizam suas compras a prazo e raramente à vista, esta última opção somente acontece quando o desconto é muito atraente.

Através desta característica, pode-se afirmar que estas empresas diluem as saídas de caixa, possibilitando maior condições de realizar um controle de seu fluxo em relação às entradas. Um percentual de 75% das empresas analisadas possuem dívidas.

Análise da relação entre entrada e saída de caixa: apesar de todas demonstrarem realizar o controle de caixa, percebe-se que 75% das pequenas empresas analisadas utilizam-se de expedientes para antecipar o recebimento das vendas a prazo, sendo 50% de maneira bastante constante e 25%, esporadicamente (gráfico 5.6). Isso demonstra um descompasso entre entrada e saída de caixa, pois o recebimento antecipado demonstra uma necessidade descontrolada de caixa frente aos seus compromissos, visto que todas praticam vendas a prazo e que, por realizarem compras também a prazo, deveria haver harmonia de recebimentos e pagamentos. Um controle de caixa eficiente evitaria esse descontrole.

Gráfico 5.6: Porcentagem e nível de variação em que as pequenas empresas analisadas antecipam o recebimento das vendas a prazo



Caso ocorra algum imprevisto, pode-se até mesmo lançar mão desse recurso. No entanto, quando se percebe que tal procedimento é algo constante e intenso, deve-se verificar o motivo. A empresa, neste caso, pode estar diante de alguma situação a qual não possuía condições de assumir, ou mesmo, apenas não conseguiu ainda visualizar qual a mínimo de vendas que deve alcançar para cumprir todas as suas obrigações em dia e manter sua empresa em funcionamento, ou seja, o seu ponto de equilíbrio. Uma característica em comum dessas empresas é que todas possuem algum tipo de dívida (financiamento ou empréstimo).

Outras 25%, que não antecipam o recebimento das vendas a prazo, não possuem dívidas e nem duplicatas em atraso, levam a acreditar que, verdadeiramente, conseguem realizar um controle efetivo de seu caixa.

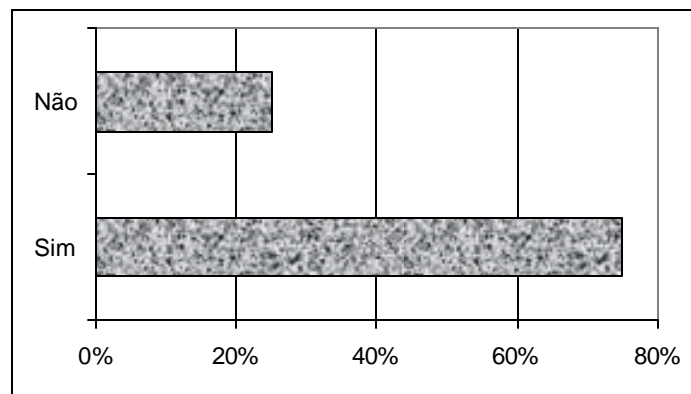
5.2.2.3 Produção

Das pequenas empresas analisadas, 50% terceirizam alguma etapa da produção, com uma maior freqüência para a costura. Há uma grande variação no número de funcionários, de 15 a 40, utilizados na produção de variados produtos, como foi especificado na tabela 5.2, acima. Apenas 50% das empresas analisadas necessitam, em períodos específicos, de realizar horas-extras e a contratação eventual de pessoal para suprir aumento de demanda.

A maioria das pequenas empresas utilizam máquinas importadas, na proporção de 60% a 100%. Foi constatada apenas uma empresa que utiliza 100% de máquinas nacionais em toda sua linha de produção.

Todas as pequenas empresas analisadas realizam a manutenção de suas máquinas por representantes locais desses equipamentos. No entanto, 75% das empresas analisadas afirmam haver algum reflexo na produção quando determinadas máquinas deixam de funcionar por algum tipo de avaria. Esse reflexo é ocasionado pelo fato de que algumas peças somente são encontradas em outros estados, como São Paulo, paralisando, com isso, a produção, ou parte dela, até o envio da peça para a reposição. Essa demora pode variar de três a sete dias após o pedido, mesmo acontecendo com os equipamentos nacionais (gráfico 5.7).

Gráfico 5.7: Reflexo na produção ocasionada pela quebra de máquinas e equipamentos



Toda e qualquer matéria-prima necessária à produção é encontrada no mercado nacional. Não há nenhuma vantagem em adquiri-la fora do país.

Percebe-se, também, que a preocupação pela qualidade nas pequenas empresas é mais apurada. Todas possuem funcionários e/ou setores específicos encarregados de somente realizarem a verificação final dos produtos.

5.2.2.4 Funcionários

Cinquenta por cento das empresas analisadas não exigem experiência ao contratar novos funcionários e setenta e cinco por cento oferecem treinamento aos seus funcionários.

O nível de escolaridade dos funcionários varia do 1º grau incompleto ao nível universitário incompleto, sendo o 1º grau completo a maior ocorrência. Todas demonstram o interesse em abrir novos postos de trabalho.

5.2.2.5 Informatização

Todas as pequenas empresas utilizam-se dos recursos da informática. No entanto, esta utilização se restringe a apenas alguns setores. Em nenhuma delas a informatização é total, abrangendo toda a empresa e todas as situações. Apesar de considerarem o custo de implantação de um sistema informatizado muito alto, verifica-se uma conscientização sobre a necessidade de investir em um sistema informatizado. Das empresas analisadas, verifica-se que uma porcentagem em torno de 10% está dinamizando a utilização desse tipo de sistema no controle de sua operação como um todo e como meio de acesso ao mercado, com o desenvolvimento de banco de dados (através do *telemarketing*) e Internet.

5.2.3 Pontos em comum entre as micros e pequenas empresas

Este item visa destacar algumas características em comum verificadas em todas as empresas analisadas, tanto micro quanto pequenas empresas.

Todas as empresas que possuem duplicatas em atraso procuram receber antecipadamente os valores provenientes das vendas realizadas a prazo, ou seja, não esperam o dia do vencimento acordado com seus clientes para o recebimento da venda.

Todas as empresas que afirmam haver fatores externos que dificultam as suas vendas possuem dívidas na forma de empréstimo ou de financiamento. E 100% das empresas analisadas possuem o interesse em contrair

financiamentos ou empréstimos, inclusive as que já possuem, e de abrir novos postos de trabalho.

Todas possuem contato com concorrentes.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A partir dos dados obtidos, foram examinados e analisados alguns pontos específicos que visam identificar tendências que possam estar afetando o resultado operacional dessas empresas a curto e a longo prazo.

Verifica-se não haver nenhuma empresa com menos de 3 anos de atividades. Isso leva a acreditar que apenas aquelas que passaram por um processo de adaptação dentro do mercado, bastante recessivo, é que conseguiram o seu espaço, visto ser um período em que se verificou o encolhimento do mercado com o fechamento de muitas empresas e a abertura de outras poucas.

Trata-se de um setor da economia bastante importante e coeso. Sessenta e quatro por cento das empresas utilizam-se de algum tipo de serviços em conjunto, terceirizando entre si etapas da produção. Possuem sindicatos e associações fortes e influentes, como observado no capítulo III - Programas e Fatores do Setor, ao desenvolverem junto com o Governo Federal programas visando ao desenvolvimento econômico do setor e do país. Demonstram o interesse de se reestruturarem e contratar novos funcionários. Sessenta e quatro por cento possuem empréstimo e/ou financiamento.

Todas as empresas, mesmo aquelas que já possuem, desejam assumir compromissos visando a reestruturação do setor. Ao serem questionadas a que se destinariam os compromissos, 73% utilizariam esses recursos para incrementar o seu capital de giro, 46% para a aquisição de máquinas, 37% para a ampliar seu espaço físico e 20%, para investir em prédio próprio, veículos ou vendas.

O fato de 73% das empresas, ou seja, a maioria optar por utilizar recursos externos para serem empregados em seu capital de giro, evidencia que uma parcela significativa do setor está descapitalizada frente à necessidade de expansão de suas atividades, e que esta descapitalização poderá ser um fator agravante no processo de reestruturação do setor.

O capital de giro, por suas características, é responsável pela manutenção de todas as atividades e pelo resultado operacional de uma empresa. Quando o capital de giro é insuficiente, pressupõe-se que esta insuficiência poderá

ocasionar dificuldades em suas operações, principalmente às relacionadas diretamente com o controle e fluxo de caixa, gerando a falta de harmonia entre entrada e saída de numerários, e, em conseqüência, liquidez negativa.

Essa conclusão fica evidenciada quando da análise do controle de caixa realizado nas empresas pesquisadas, tanto nas pequenas quanto nas micros. A mesma porcentagem, 73%, demonstram possuir dificuldade em realizar o controle de seu caixa. Essa dedução é evidenciada pelo motivo de um número considerável de empresas procurarem antecipar o recebimento das vendas a prazo.

Apenas o fato de estarem descapitalizadas e de necessitarem de capital de giro, não é agravante, pois essa situação pode estar ocorrendo em decorrência de uma readaptação ao mercado, motivado pela necessidade de reestruturação do setor com a modernização de seu parque industrial.

Deve, sim, haver preocupação com a velocidade e intensidade com que a descapitalização e necessidade de capital de giro estão ocorrendo e se estas duas situações extrapolam o nível de comprometimento financeiro acima do aceitável, acima do que pode ser até vantajoso. Se essa situação ocorrer, poderá comprometer a produção e o resultado operacional da empresa, gerando, de maneira intensificada a longo prazo, um descompasso negativo da necessidade de caixa e essa tendência é agravante.

Esse descompasso de fluxo de caixa, que caracteriza a liquidez negativa, é um fator complicador frente à necessidade de reestruturação, pois, além do imperativo de satisfazer a necessidade de reestruturar seu parque industrial, a empresa deverá se esforçar para que, como conseqüência dessa reestruturação, tenha realmente condições de absorver e auto-regular seu capital de giro, de se manter e de cumprir suas prováveis obrigações em dia.

Tudo isso implica em uma imperativa exigência de se realizar um planejamento operacional emergencial, de curto prazo, com vistas ao seu resultado potencial de longo prazo, pois a necessidade de investir em máquinas, equipamentos e ampliação de suas instalações, que, nesse caso em particular, envolve endividamento, obriga que essas empresas visualizem com exatidão qual a sua verdadeira condição frente a esses compromissos, pois é

através do resultado de suas atividades de produção e de vendas que cumprirão em dia as obrigações assumidas. Há a necessidade de que todas visualizem seu verdadeiro retorno frente a esses investimentos. Pois, o retorno do que está sendo investido é que garantirá a manutenção e sobrevivência dessas empresas no mercado. Um cálculo ou planejamento que não represente a realidade do setor, frente a esses investimentos e a seu possível resultado dentro do mercado, poderá gerar necessidades cada vez mais crescentes de novos investimentos e , com o conseqüência, não havendo resultado, a estagnação do setor.

Quando indagadas sobre os motivos que dificultam manter uma empresa em funcionamento, apenas uma deixou de citar diretamente algum fator relacionado com o caixa, alegando ser a maneira com que o empresário conduz o seu negócio, em termos de melhor utilizar o seu tempo, o motivo desta dificuldade.

A maioria citou problemas relacionados com o caixa, como pagamento de tributos em geral, tanto municipal, estadual e federal, encargos sociais, juros, falta de financiamento que contemple diretamente o capital de giro, aluguel e o próprio fluxo de caixa como sendo os motivos que dificultam manter uma empresa em funcionamento. No entanto, deve-se tomar cuidado ao utilizar esses argumentos, pois se sabe que um controle deficiente dos resultados de uma empresa implica em um controle deficiente das obrigações fiscais.

Fica evidenciado, com isso, que o maior problema encontrado pelas empresas analisadas, tanto das micros quanto das pequenas empresas, está relacionado com o controle de caixa.

É evidente na maioria das empresas a imperiosa necessidade de realizar um melhor controle de suas vendas a prazo, em termos de concessão de créditos, assim como, uma reavaliação sobre suas condições de endividamento, pois são esses os principais motivos encontrados, relacionados com a necessidade de capital de giro e liquidez negativa.

Em termos de informatização, percebe-se uma conscientização da necessidade de sistemas que propiciem um controle informatizado.

Por estarem obtendo com o Governo Federal linhas de créditos especiais, através do BNDES, e vantagens no recolhimento de alguns tributos, até mesmo com isenções, pode-se esperar que essas medidas também possam contribuir com a reestruturação do setor.

A abertura do mercado, ao mesmo tempo em que propiciou uma corrida com vistas à melhoria dos padrões de qualidade, também contribuiu para que o setor visualizasse a necessidade de reestruturação para fins de competitividade.

Diante das colocações realizadas acima, recomenda-se como continuação desta pesquisa uma análise mais minuciosa para se verificar até que ponto a descapitalização do setor e a necessidade de capital de giro podem passar de uma situação favorável a uma situação que possa dificultar a modernização do setor. Sugere-se, também, desenvolver uma análise para verificar em que dimensão o comércio de roupas clandestinas, realizado por camelôs, mascates e firmas informais, está contribuindo nas dificuldades existentes no setor de vestuário.

7 BIBLIOGRAFIA

AVANÇA Brasil. **Mensagem do Presidente**. Disponível em:
<<http://www.abrasil.gov.br/AV-HTML/htms/b-1-1.htm>>. Acesso em: 05 abril 2001.

AVANÇA Brasil. **Estabilidade, desenvolvimento, justiça social: novos horizontes para o Brasil**. Disponível em:
<http://www.abrasil.gov.br/publi_04/COLECAO.html>. Acesso em: 05 abril 2001.

BANCO DO BRASIL. **Empresários reclamam de importações subfaturadas**. Disponível em:< <http://www.exportnews.com.br/noticias/0002a005.htm> >. Acesso em: 01 abril 2001.

BACOCINA, Denize. **Indústria têxtil recupera-se e prevê superávit**. Disponível em:
<<http://www.worldfashion.com.br/World%30Fashion32/pg6.htm>>. Acesso em: 10 março 2001.

BOLETIM vestline. **Contrabando de tecidos**. 11 de dezembro de 200. Disponível em: <<http://www.vestline.com.br/intervest6.htm>>. Acesso em: 01 abril 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração**. 3. ed. vol. 1-2. São Paulo: McGraw-Hill, 1987. 487 p. e 606 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1989. 207 p.

COTRIM, Fabiana. Abravest visa mercado externo. **Diário do Grande ABC**, Santo André, 01 de Abril de 2001. Disponível em:
<<http://www.portaldamoda.com.br/revista/clipAbravestMercado.htm>>. Acesso em: 01 abril 2001.

CULLINANE, John V. **Manual de sobrevivência do empreendedor**. Tradução de Elcio de Sá Freitas. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. Colaboração de Álvaro Augusto Araújo Mello. São Paulo: McGraw-Hill, 1989. 368 p.

DORNBUSH, Rudiger; FISCHER, Stanley. **Macroeconomia**. Tradução e revisão técnica de Roberto Luís Troster. 2. ed. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991, 930 p.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** práticas e princípios. Tradução de Carlos Muferrari. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

EDITORIAL. Exemplar reestruturação do setor têxtil. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 13 de dezembro de 2000. Disponível em: <<http://www.mre.gov.br/acs/clipping/gm1213.htm>>. Acesso em: 01 Abril 2001.

FHC: escolha de prioridades para a economia. **Jornal da Tarde**. São Paulo, 04 de fevereiro de 2001. Disponível em: <<http://www.jt.estadao.com.br/editorias/2001/02/04/eco310.html>>. Acesso em: 01 abril 2001.

GARÓFALO, Gilson de Lima; CARVALHO, Luiz Carlos Pereira de. **Teoria Microeconômica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 592 p.

GERBER, Michael E. **O mito do empreendedor:** como fazer de seu empreendimento um negócio bem sucedido. Tradução de Gunter Altmann. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1990.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT Ehsan. **Administração financeira**. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1998. 535 p.

HALLORAN, James W. **Por que os empreendedores falham**. Tradução de Kátia Aparecida Roque; revisão técnica de Heitor José Pereira. São Paulo: Makron Books, 1994. 218 p.

HISTÓRIA da Indústria Têxtil. **Evolução da indústria têxtil no mundo**. Disponível em: <http://www.damoda.hpg.com.br/industria_textil_mundo.htm>. Acesso em: 01 Abril 2001.

HISTÓRIA da Indústria Têxtil. **Origem e evolução da indústria têxtil no Brasil**. Disponível em: <<http://modavip.com.br/HisIndTextil.htm>>. Acesso em: 01 abril 2001.

INFORMATIVO. **Indústria se ressentida de subfaturamento e pede mais fiscalização nas importações**. Disponível em: <<http://www.unafisco.org.br/informativos/docs/bol892.htm>>. Acesso em: 01 abril 2001.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 227 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 231 p.

MARINS, Luiz. **10 dicas para ser um empreendedor!** Disponível em:
<<http://www.commit.com.br/dicas.asp?codcli=&codped=66829&local=&dica=2>>.
Acesso em: 05 de abril de 2001.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 5. ed. rev. São Paulo: Atlas, 1996. 381 p.

MARTINS, Eliseu; ASSAF NETO, Alexandre. **Administração financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias**. São Paulo: Atlas, 1986.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 493 p.

MEDEIROS, João Bosco. **Correspondência: técnicas de comunicação criativa**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MELLO, Álvaro; OLIVO, Silvio. **O perfil de um empreendedor**. Disponível em:
<<http://www.geocities.com/.eureka/2471/perfil2.html>>. Acesso em: 05 abril 2001.

NAKAGAWA, Masayuki. **Gestão estratégica de custos: conceito, sistemas e implementação**. São Paulo: Atlas, 1996. 107 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. **O executivo estadista: uma abordagem evolutiva para o executivo estrategista**. São Paulo: Atlas, 1991.

PEREIRA, Heitor José. **Criando o seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. Coordenação de Heitor José Pereira e Sílvio Aparecido dos Santos. Brasília: SEBRAE, 1995.

Perfil do empreendedor. Disponível em:
<<http://200.252.248.100/site/na/criaempresa.nsf/todos/6497737941db6e5e032567c30066a...>>. Acesso em: 05 abril 2001.

PRESIDÊNCIA da República. **Nova política industrial**. Disponível em:
<<http://www.planalto.gov.br/secom/coleção/novpoli.htm>>. Acesso em: 05 de abril de 2001.

PRESIDÊNCIA da República. **Novo modelo de desenvolvimento**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/secom/coleção/novmode.htm>>. Acesso em: 05 abril 2001.

PROJETOS. **Setor do vestuário**. Disponível em:
<<http://www.abrvest.org.br/abrvest/setorvest.htm>>. Acesso em: 13 abril 2001.

PULITI, Paula. Setor têxtil prevê faturamento de U\$ 23 bi. **Estadão**, São Paulo, 13 março 2001. Disponível em:

<<http://www.estadao.com.br/agestado/noticias/2001/mar/13/72.htm>>. Acesso em: 01 abril 2001.

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena empresa**: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido. Tradução de Maria Cláudia Oliveira Santos; revisão técnica de Heitor José Pereira. São Paulo: McGraw-Hill, MAKRON Books, 1990. 280p.

ROBLES Jr., Antônio. **Custo da Qualidade**. Uma estratégia para a competição global. São Paulo: Atlas, 1994. 135 p.

SACHS, Jeffrey D.; LARRAIN, Felipe. **Macroeconomia**. Tradução de Sara R. Gedanke; revisão técnica de Roberto Luís Troster.. Edição revisada. São Paulo: Makron Books, 1998. 904p.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987. 283 p.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1983. 219 p.

SETORES têxtil e vestuário. **Estrutura e desempenho da indústria**. Disponível em: <<http://www.spdesign.sp.gov.br/textil/23.htm>>. Acesso em: 01 de abril de 2001.

SETORES têxtil e vestuário. **Informação, normalização e proteção legal**. Disponível em: <<http://www.spdesign.sp.gov.br/textil/72.htm>>. Acesso em: 01 abril 2001.

SETORES têxtil e vestuário. **O papel do design na competitividade da cadeia têxtil e vestuário**. Disponível em: <<http://www.spdesign.sp.gov.br/textil/43.htm>>. Acesso em: 01 de abril de 2001.

SETORES têxtil e vestuário. **Reestruturação recente e tendências**. Disponível em: <<http://www.spdesign.sp.gov.br/textil/textil3.htm>>. Acesso em: 01 de abril de 2001

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da Pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000. 118 p.

VARIAN, Hal R. **Microeconomia**: princípios básicos. Tradução de Luciane Melo. 2. ed. Original. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 710 p.

WALTER, Milton Augusto. **Introdução à contabilidade**: uma metodologia moderna para ensino da contabilidade. vol. 1. Texto. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 1987. 346 p.

8 ANEXOS

8.1 Conquistas alcançadas pela Associação Brasileira do Vestuário à categoria.

Conquistas da ABRAVEST ao setor do vestuário desde a sua fundação, em 1982	
01	<p>Criação de 16 grupos setoriais, por fabricação de produtos, com reuniões mensais por Diretor eleito pelo próprio grupo. São eles: 1.Bonés; 2.Bordados; 3.Camisas; 4. <i>Jeans/Sportwear</i>; 5. <i>Lingerie</i> dia / noite / praia; 6. Malharia (<i>T-shirts</i>); 7. Malharia retilínea (<i>Tricot</i>); 8. Meias; 9. Roupas femininas; 10. Roupas infanto juvenil e bebê; 11. Roupas íntimas masculinas; 12. Roupas para práticas de esportes; 13. Roupas profissionais; 14. Roupas sociais masculinas; 15. <i>Surfwear</i>; 16. Uniformes escolares.</p>
02	<p>Isenção total do imposto IPI dos tecidos brasileiros, na ordem de 10% (Decreto Lei nº 2092 de 10/12/96), com lucro para o setor na ordem de 1.500 bilhão de reais/ano.</p>
03	<p>Obtenção de Linhas de Crédito do BNDES atendidas por pleito do setor, para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Micro e pequenas empresas de qualquer região, com risco máximo de 80%; • Médias empresas exportadoras ou fabricantes de insumos (PNC, PAI, RECONVERSUL) com risco máximo de 80%; • Médias empresas exportadoras ou fabricantes de insumos (demais região) com risco máximo de 70%; • Operação BNDES – Exim – Pré Embarque Especial realizados com micro empresas (qualquer região) com risco máximo de 60%; • Operações BNDES – Exim – Pré Embarque Especial realizados com pequenas e médias empresas (qualquer região) com risco máximo de 50%.

04	<p>Aumento do percentual financiável pelo BNDES no investimento total às micro e pequenas empresas com faturamento de até 6 milhões/ano. Tais percentuais são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 90% nas operações com micro e pequenas empresas, em todas as regiões do país (financiamento FINEM e BNDES Automático); • 80% nas operações com empresas médias e grandes localizadas em regiões abrangidas pelos Programas de Desenvolvimento Regional – PAI, PNC e Reconvensul (financiamento FINEM e BNDES Automático); <p>60% para as demais operações (financiamento FINEM e BNDES Automático);</p>
05	<p>Aquisição de máquinas e equipamentos usados, financiados através da linha BNDES Automático;</p>
06	<p>Operações realizadas com micro e pequenas empresas, através das linhas FINAME, BNDES Automático e FINEM, será aplicado nível especial do <i>spread</i> básico (1%).</p>
07	<p>Isenção do imposto de importação de diversas máquinas e equipamentos essenciais à indústria do vestuário, consideradas como tendo similar nacional (liberadas em 1990).</p>
08	<p>Criação de padrões Referenciais de Tamanho do Vestuário (NBR 13377) para roupas masculinas, femininas e infantis (1996).</p>
09	<p>Criação de consórcios de exportação para micro, pequenas e médias empresas juntamente com o Sebrae Nacional e apoio do Governo Federal pela Agência de Desenvolvimento a Exportação – APAEX (operação Sebrae 395/98) nos estados de SP / RS / CE / RJ / ES / PE / MG / GO.</p>
10	<p>Criação do regulamento do uso adequado de etiquetas de composição dos produtos, utilizado pelo INMETRO (IPEM regional) para conferência permanente de produtos brasileiros colocados à venda ao consumidor, evidenciando a queda da portaria nº 116 de 31/07/95, inclusive na área do Mercosul.</p>

11	Negociação junto aos governos do Paraguai e Uruguai da adoção imediata da legislação semelhante a brasileira (decreto-Lei nº 8) que coíbe a importação de roupas usadas para a comercialização, incluindo as admitidas como doação.
12	Criação de Banco de dados sobre custos de fabricação do vestuário em geral para a Receita Federal, visto a entrada de produtos estrangeiros no Brasil, com valores subfaturados, criando assim, a Valorização Aduaneira.
13	Criação de cotas de importação do vestuário, para produtos originários da Ásia (China / Coreia / Taiwan). Portaria Ministerial MICT/MF nº 7/97.
14	Queda da alíquota de 70% para tecidos importados artificiais e sintéticos, retornando anormalidade (21%) em 1996.
15	Participação do INMETRO na fiscalização dos produtos do vestuário importados nos entrepostos alfandegários brasileiros.
16	Reforço de ações junto a Delegacia da Receita Federal (SP) para inibir subfaturamento e contrabando em Cumbica, Santos e Viracopos.
17	Obtenção da aplicação do SISCOMEX para a importação e exportação de produtos do vestuário.
18	Negociação da Resolução 807, autorizada pelo governo dos EUA, para a ocupação de mão-de-obra brasileira.
19	Participação efetiva no Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP (Departamento Competitividade estrutural / MDIC).
20	Participação do Conselho Administrativo do CB-17 – Comitê Brasileiro têxtil / Vestuário da ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas (etiquetas, medidas padrão, etc.).
21	Criação do certificado de qualidade ABRAVEST.
22	Redução do Imposto de Importação sobre máquinas de 19% para 4% (MF nº 3 de 12/01/00).

8.2 Ações e propostas analisadas no Fórum de Competitividade da Cadeia Têxtil / Vestuário e Governo Federal composto por 44 itens e suas subdivisões.

Financiamentos à produção (vestuário)	
01	Eliminação imediata do IPI sobre bens de capital, equipamentos e peças de reposição.
02	Criação de linhas de financiamentos no BNDES, em bancos e outras instituições de fomento, para: <ul style="list-style-type: none"> a) máquinas e equipamentos; b) instalações e construções; c) capital de giro a juros e condições internacionais, inclusive na exportações, no pré-embarque e na compra de insumos; d) reestruturação de empresas, incluindo fusões, incorporações e <i>joint-ventures</i> e; e) máquinas nacionais e importadas.
03	Estudo por parte do BNDES e bancos sobre um mecanismo pela qual a marco do produto possa ser utilizada como garantia na obtenção de financiamentos considerando-se que o valor da mesma em muitas situações, é maior que o patrimônio das próprias organizações (empresas).
04	Criação de linha de financiamento para a compra de bens de capital, maquinas e equipamentos ao setor do vestuário em faixa variando de R\$ 1.000,00 a R\$ 300.000,00 conforme programa PROVEST, já apresentada no BNDES.
05	Criação de linha de financiamento por parte do BNDES ou Banco do Brasil para capital de giro de micros, pequenas e médias empresas do setor do vestuário, com a criação do Cartão de Crédito Empresarial ABRAVEST e fundo de aval do SEBRAE na faixa de até R\$ 100.000,00.
06	Eliminação de quaisquer restrições ao financiamento externo para a importação de matérias-primas e aviamentos.

Desoneração na produção	
07	Redução do IPI de entretelas colantes de tecidos de 5% para 0%, pois é o único produto têxtil com IPI.
08	Desoneração imediata de todos os encargos fiscais para aumento das exportações e competitividade dos produtos nacionais (ICMS / PIS / COFINS / IPMF / ETC.) (<i>Draw Back</i> Interno).
09	Desoneração de ICMS das exportações, enquanto o resultado da reforma Fiscal não produz efeito.
10	ICMS – o pagamento deste tributo deverá ser efetuado no 10º dia após o recebimento da venda.
11	Desoneração de encargos sociais sobre a folha de pagamento.
12	Equalização do percentual de alíquotas do ICMS (em todo o Brasil).

Desenvolvimento tecnológico – melhoria da qualidade	
13	Continuidade ao Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade e ao Programa brasileiro do <i>Design</i> .
14	Apoio ao certificado de Qualidade ABRAVEST que originou a colocação de Etiqueta de Qualidade ABRAVEST em todos os produtos nacionais que observem os quatro itens de qualidades produzidos pelo Departamento Técnico da Entidade.
15	Normas obrigatórias aos fornecedores de matérias-primas (tecidos) sobre a inserção no corpo da nota fiscal da gramatura do tecido.
16	Criação do Instituto Brasileiro de Tecnologia, Desenvolvimento e do Museu da Mbda para uso das indústrias do vestuário brasileiro e do Mercosul (com recursos a serem obtidos pela Lei Rounet).
17	Projeto ABRAVEST de ampliação das informações contidas na NBR 13.377 – padrões de tamanhos de vestuário brasileiro – com levantamento antropométrico nacional.
18	Criação de Banco de Dados sobre padrões de tamanhos de todos os países importadores do vestuário.

Fiscalização de produtos importados	
19	Aperfeiçoamento e controle sobre as importações desleais, tais como o subfaturamento, o <i>dumping</i> e as falsas declarações, aplicando de forma ágil e desburocratizada a lei <i>antidumping</i> e uso rápido, quando for o caso, de salvaguardas
20	Combate aos descaminhos de roupas novas destinadas a países vizinhos que representam parte importante do consumo brasileiro, através de containeres em trânsito pelos Portos de Santos, Vitória e Paranaguá, cujo conteúdo permanece no Brasil.
21	Negociar junto aos governos dos países membros do Mercosul (Paraguai e Uruguai), para que se utilizem da Portaria nº 3 de 07/07/2000, da SECEX – Secretaria de Comércio Exterior, que regulamenta a importação de produtos do vestuário feito por entidades filantrópicas, incluindo as admitidas como doações.
22	Aumento imediato das responsabilidades dos Fiscais da Receita Federal, do Estado e do Município junto a rede varejista / camelôs / feirantes e brechós, com repressão imediata a comercialização de produtos importados sem comprovação fiscal.
23	Apoio ao Projeto de Lei nº 333 do Deputado Federal Antônio Kandir que altera para 4 anos de detenção os falsificadores de marcas de terceiros em substituição da lei em vigor.

Comércio exterior	
24	Redução de alíquota do imposto de importação para máquinas e equipamentos de% para 0%. Mudar a redação da classificação tarifária atual, para: máquinas para costurar tecidos.
25	Implantação imediata do Sistema de Etiquetagem em comum no Mercosul (Res. 04/92) Harmonizada 152/96, e em Santa Catarina – 24/11/2000.
26	Revisão imediata do imposto de importação em toda Cadeia têxtil.
27	Revisão imediata da Tabela de Preços Referenciais de toda Cadeia Têxtil emitidos pela SECEX - Secretaria de Comercio Exterior
28	Revisão imediata da tabela de Valoração Aduaneira de toda Cadeia Têxtil emitida pela Receita Federal.
29	Criação de item específico para o produto têxtil chamado: forro 100% poliéster – peso 100 gr./mt. Linear com 1,5 cm. e NCM 54.07.61.00
30	Proposta aos órgãos do governo federal da proibição de concorrentes estrangeiros que não fazem parte da OMC nas licitações governamentais de concorrência pública (federal / estadual / municipal) para compra de Uniformes Militares, Escolares, etc.
31	Estudos em conjunto com a Secretaria de Comércio Exterior sobre o estabelecimento de Selos Ambientais criados pela EU tentando inibir as exportações brasileiras do vestuário para aqueles países.
32	Apoio por parte dos órgãos federais na defesa da indústria do vestuário no âmbito do Mercosul que criaram a AIVEM – <i>Asociacion de Los Industriales de La Vestimenta Del Mercosur</i> .
33	Ampliação das preferências tarifárias dos países da Comunidade Andina.
34	Acesso a tecidos e aviamentos sem oferta no mercado interno NCM: 51.12 tecido de lã ou pêlos finos; 53.09 tecido de linho; 54.07 tecido com fil. sintéticos; 54.08 tecidos com fil. artificiais; 55.12 tecidos com fibras sint. descontínuas; 55.16 tecidos com fibras art. descontínuas; 59.01 entretelas colantes.

Comércio exterior	
35	Eliminação de licença de Importação antecipada para máquinas de costurar tecidos, equipamentos e partes e peças não fabricados no país.
36	Equalização de Imposto de Importação de partes e peças, às máquinas de costurar tecidos não fabricadas no país.
37	Revisão da tabela de valorização Aduaneira para máquinas para costurar tecidos.
38	Eliminação de cotas de vestuário brasileiro dos países: USA; Canadá; EU.
39	Liberação de matérias-primas importadas, antes de qualquer de decisão judicial (se houver), por força da desatualização da moda.

Contrapartida da indústria	
40	Trabalho conjunto com toda a Cadeia Têxtil ao MIDT através da Secretaria de Política Industrial, para promover a produção competitiva do setor e contribuir com o equilíbrio da balança comercial, seja pela substituição competitiva de importação ou pelo aumento de importações, com linha de financiamento ao setor do vestuário, na ordem de US\$ 1.791 para modernização do setor e de US\$ 1.635 para a expansão do setor, totalizando o valor de US\$ 3.426 nos próximos 8 anos. (ver quadro.....)
41	Representante de Entidade Nacional (ABRAVEST), nas negociações e acordos internacionais, para o aumento das exportações.
42	Criação de 284 consórcios de exportação de produtos originários de empresas micro, pequenas e médias, conforme projeto apresentado à APEX, com apoio financeiro para participação em feiras e eventos internacionais.
43	Criação do Conselho Brasileiro de Exportações de Produtos Têxteis / Vestuário.
44	Formação do conceito de “clusters” (pólos) em regiões onde haja aglomerados de indústria que atuem na mesma linha de produtos.

8.3 Modelo de correspondência utilizada na pesquisa

Campo Grande, 08 de junho de 2001.

Auge Confeções Ltda.

Ref.: Pesquisa de Mestrado

Senhor(a) Diretor(a):

Dirijo-me, mui respeitosamente, a V. S^a ., com o intuito de solicitar sua colaboração no sentido de poder contribuir com a conclusão de Dissertação em Curso de Mestrado em Engenharia de Produção.

Sou Professor da Fundação Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, Curso de Administração, e aluno do Curso de Mestrado em Engenharia de Produção, convênio UEMS/UFSC.

Como é de praxe, ao término de todo curso de Pós-Graduação e de acordo com a característica do trabalho, há a necessidade de realizar pesquisa à campo, confirmando ou não as hipóteses levantadas a partir do objetivo da pesquisa.

Sendo assim, estou encaminhando em anexo questões a serem preenchidas por V. S^a . a respeito de sua empresa.

A pesquisa em questão tem por objetivo obter informações que identifiquem as variáveis e fatores que possam influenciar a manutenção das atividades operacionais de micro, pequenas e médias empresas do **setor de confeções**, no município de Campo Grande, assim como, examinar o modo e a

dimensão/intensidade com que essas variáveis poderão afetar essas empresas no futuro.

Já realizei pesquisa na Associação Brasileira de Indústria Têxtil (ABIT) e na Associação Brasileira da Indústria do vestuário (ABRAVEST), e outras instituições, com as quais consegui obter um levantamento do panorama nacional e internacional do setor.

Pretendo, agora, obter tais informações da região de Campo Grande. Para tanto, necessito muito da colaboração de V. S^a respondendo às questões em anexo. Devo ressaltar que tais informações apenas serão utilizadas para satisfazer a necessidade exposta acima, que é de fornecer subsídios para o término da citada dissertação. Não será identificado em hipótese alguma o nome da empresa, assim como, a origem das informações. Vale ressaltar, também, que esta pesquisa está direcionada apenas ao setor de confecções. (produção).

Contando com a valiosa e estimada contribuição de V. S^a , antecipo meus sinceros agradecimentos.

Cordialmente,

Prof. Miguel Ângelo Batista dos Santos
UEMS

Obs.: Peço, por obséquio, após responder, com a maior brevidade possível, escolher: **1)** devolver via correios, utilizando o envelope pardo menor (já está endereçado e com a postagem paga), ou; **2)** entrar em contato pelo fone (67) 742-3621 / (67) 9984-1060, que irei apanhar o questionário. Grato.

8.4 Modelo do questionário utilizado para a obtenção dos dados da pesquisa.

QUESTIONÁRIO

Este questionário, composto de 41 questões, foi elaborado com a intenção de propiciar subsídios para a realização de dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, cumprindo exigência para o término do curso. Para tanto, solicito a Vossa Senhoria a gentileza de responder este questionário, auxiliando, desta forma, a elaboração da minha dissertação dissertação.

Atenciosamente,

Prof. Miguel Ângelo Batista dos Santos – UEMS.

01) Sua empresa se enquadra em que categoria?

- Microempresa
- Pequena Empresa
- Média Empresa

02) Há quanto tempo existe a empresa?

- Menos de 01 ano
- Entre 01 e 03 anos
- Entre 03 e 05 anos
- Mais de 05 anos

03) É optante do imposto único (Simples)?

- Sim
- Não

04) As compras realizadas de seus fornecedores são feitas à prazo ou à vista ?

A prazo

À vista

* Se à vista, qual o motivo desta opção? _____

05) Possui duplicatas a pagar em atraso?

Sim

Não

06) Contraiu algum financiamento ou empréstimo?

Sim

Não

* Se sim, responda: 01 Mais de um

07) Se a resposta da questão anterior foi sim, responda esta questão, caso a resposta tenha sido não, pule para a questão número 08:

a) qual o período restante para a quitação do(s) mesmo(s):

Menor que 01 ano

Maior que 01 ano

08) Tem o interesse em contrair algum financiamento e/ou empréstimo (ou mesmo, mais um outro)?

Sim

Não

09) Caso tenha contraído ou venha a contrair, por ventura, algum empréstimo e/ou financiamento, a que este se destinaria?

- VENDAS AO CONSUMIDOR.

10) As vendas realizadas são por:

- () atacado – corresponde à _____ %
() varejo – corresponde à _____ %
() por encomenda – corresponde à _____ %

11) Do total de vendas, qual a porcentagem de vendas à prazo e a porcentagem de vendas à vista? (apenas uma estimativa).

* Vendas realizadas a prazo é de _____ %;

* Vendas realizadas à vista é de _____ %.

12) Existem alguns recursos disponíveis no mercado que propiciam o recebimento antecipado das vendas a prazo, como por exemplo, o recebimento antecipado de valores de cheques pré-datados. Caso utilize-se de algum recurso desse tipo, qual a proporção:

- () utiliza pouco;
() utiliza muito;
() não utiliza;
() pretende utilizar.

13) Existe algum fator externo à empresa que dificulta a venda das mercadorias?

() Não.

() Sim. Qual(is)? _____

14) Qual a porcentagem da inadimplência em relação ao total de vendas?

Corresponde à _____%

- FUNCIONÁRIOS

15) Oferece algum tipo de treinamento para o funcionário da empresa?

() Não

() Sim. Qual? _____

16) Qual a formação das pessoas que trabalham em sua empresa (escolaridade)?

() 1º grau incompleto;

() 1º grau completo;

() 2º grau incompleto;

() 2º grau completo;

() nível universitário incompleto;

() nível universitário completo.

17) Quantas pessoas emprega em sua empresa?

Há _____ funcionários empregados.

18) Há a intenção de oferecer mais postos de trabalho?

() Sim

() Não. Se não, qual o motivo: _____

() Pretendo adequar melhor tais postos com as necessidades da empresa. Se marcou esta alternativa, Identifique de que maneira:

- 19) Ao contratar novos funcionários para a produção, exige experiência anterior?
- () Sim
- () Não

- CONTROLE DE CAIXA

- 20) Sem exceção e de forma minuciosa, para toda e qualquer retirada de caixa (para compra de qualquer coisa, produto ou serviço) é anotado para que foi destinado o valor retirado (de forma detalhada)?
- () Sim
- () Não
- 21) Havendo o controle sistemático dos itens e/ou serviços que propiciaram a retirada de caixa, existe uma análise efetiva, item por item, da evolução destes ao longo do tempo?
- () Sim
- () Não
- 22) Sem exceção e de forma minuciosa, para toda e qualquer entrada de caixa é anotado o produto e/ou serviço que propiciou estas entradas (de forma detalhada)?
- () Sim
- () Não
- 23) Após a entrada de caixa, proveniente da venda de mercadorias e/ou serviços, é realizada a **confrontação** e controle das saídas destes produtos com o especificado no controle de entrada em caixa?
- () Não, tal controle e **confrontação** não é realizado em momento algum;
- () Sim, tal controle e **confrontação** é realizado.
- Sendo sim a resposta, qual frequência? _____

24) É realizada alguma reserva, como por exemplo, provisões para gastos futuros, previamente planejadas para substituir algum equipamento ou para realizar alguma reforma, úteis à manutenção das operações da empresa?

() Sim

() Não

25) Na sua opinião, o que mais dificulta manter uma empresa em funcionamento?

26) É bem claro, para você, o volume mínimo de produção que deve ser vendido (comercializado) a ponto de não comprometer o resultado da empresa (prejuízo)?

() Sim, com facilidade.

() Sim, com dificuldade.

() Não.

Comente o motivo: _____

- MERCADO

27) Possui contato com seus concorrentes?

() Sim

() Não

28) Fornecedores de matéria-prima são:

() Fixos. Corresponde, com o total de fornecedores, em porcentagem, _____%

- () Eventuais. Corresponde, com o total de fornecedores, em porcentagem, _____%
- 29) A empresa é toda informatizada, a ponto de todos os setores e informações compartilharem o mesmo sistema?
- a. () Sim, totalmente informatizada
- b. () Sim, em alguns setores
- c. () Não
- 30) Se a resposta da questão anterior foi a alternativa de **letra c**, qual o motivo da não informatização?
- () Não vejo necessidade, pois o controle que venho exercendo sem o auxílio da informática é o suficiente.
- () O custo de implantação de um sistema informatizado é muito alto
- () Outros. Identifique: _____
- _____
- _____
- 31) Se a resposta da questão de número 29 foi a alternativa de **letra b** qual o motivo da não informatização total de todos os setores e das informações?
- () Custo de implantação e de manutenção é muito alto
- () Sistemas informatizados não são muito confiáveis
- () Outros. Identifique: _____
- _____
- _____

- PRODUÇÃO

- 32) Que tipo de roupa sua confecção produz?

- 33) Alguma etapa da produção é terceirizada?
- () Não
- () Sim. Qual? _____
- _____
- _____
- 34) Existe setor ou pessoas específicas destinadas **somente** para realizar o controle de qualidade dos produtos confeccionados?
- () Não. O controle de qualidade é realizado por todos ao longo do processo.
- () Sim. Identifique: () setor
- () funcionários específicos
- 35) As máquinas e equipamentos utilizados na produção, são:
- () Nacionais. Representando em porcentagem _____%
- () Importadas. Representando em porcentagem _____%
- 36) Quanto à manutenção das máquinas e equipamentos, ela é realizada por:
- () pessoas treinadas da própria empresa;
- () por representantes locais destes equipamentos;
- () por firmas especializadas.
- 37) As peças para manutenção destas máquinas e equipamentos encontram-se facilmente no mercado nacional?
- () Sim
- () Não
- () Algumas. Corresponde em torno de _____%
- 38) Com base nas respostas das duas questões anteriores, tal situação provoca algum reflexo no processo de produção?
- () Não
- () Sim. De que maneira? _____

39) Toda e qualquer matéria-prima utilizada e necessária para a sua confecção produzir é encontrada no mercado nacional?

() Sim

() Não. Em termos percentual, é encontrado no mercado nacional _____%

40) Há matérias-primas que oferecem maiores vantagens se compradas no mercado internacional em relação ao mercado nacional?

() Não

() Sim. Porque? () Qualidade melhor

() Preço melhor

() Outros: _____

41) Apenas o fluxo de produção normal supre todas as necessidades de demanda de mercado ou é necessário utilizar-se, em períodos específicos, de horas-extras ou contratação eventual de pessoas para cumprir todas as possíveis necessidades de produção e demanda?

() Apenas o fluxo normal de produção é suficiente

() É necessário utilizar-se de outras alternativas para atender a demanda

GRATO PELA ATENÇÃO