

A GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO FRENTE A INDICADORES DE COMPETITIVIDADE: ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE EM EMPRESAS DO APL DE CONFECÇÃO MODA SUDOESTE

Valdenei Garcia Ferreira

Universidade Estadual Paulista - UNESP

Diogo Galileu Bilibio

Universidade Estadual Paulista - UNESP

Vagner Cavenaghi

Universidade Estadual Paulista - UNESP

Resumo

Neste artigo analisam-se os indicadores de competitividade de empresas do Arranjo Produtivo Local – APL Confecção Moda Sudoeste, buscando comparar com o resultado nacional das micros e pequenas empresas, através dos dados obtidos pela pesquisa sobre indicadores de competitividade da indústria brasileira elaborada pelo SEBRAE no ano de 2006. A contribuição estabelecida para esta pesquisa, conhecer melhor os caminhos, as dificuldades e os desafios que as pequenas empresas têm encontrado nas suas estratégias de ganhos para competitividade, foi alcançada. Os resultados demonstram que embora as empresas pesquisadas, estejam aquém dos indicadores de competitividade das micro e pequenas empresas nacionais, elas demonstram real preocupação e interesse em buscar competitividade frente ao cenário competitivo do setor, principalmente pela concorrência asiática.

Palavras-chave: Indicadores de Competitividade; Pequena Empresa; Arranjo Produtivo Local; Indústria de Confecção.

Abstract:

This article analyzed in the indicators of competitiveness of enterprises in the Cluster - APL Confecção Moda Sudoeste, trying to compare with the national result of micro and small enterprises, through the data for research on indicators of competitiveness of Brazilian industry prepared by the SEBRAE year 2006. The contribution established for this research, know the best ways, the difficulties and challenges that small businesses have found in their strategies to gain competitiveness, was reached. The results show that although companies surveyed, are below the indicators of competitiveness of micro and small enterprises, they show real concern and interest to seek competitive front of the competitive landscape in the industry, mainly by Asian competition.

Key-words: Indicators of Competitiveness; Small Enterprises; Cluster; Clothing Industry.

1 Introdução

A concorrência encontrada pelas empresas nacionais tem se acirrado, tanto entre empresas nacionais, que em busca de ganhos de escala e escopo avançam sobre as demais regiões do país antes não exploradas, quanto pelas empresas externas, que desde então, passam a ter maior facilidade de introduzir os seus produtos no mercado nacional. A incursão de produtos importados é motivo da necessidade de ganho de escala das demais empresas nacionais, que a fim de aumentar sua competitividade, têm a necessidade de maior poder de negociação na aquisição de seus insumos. Esse novo contexto encontrado pela indústria brasileira decorre das profundas e significativas mudanças do ambiente econômico nacional, evidenciados principalmente no início da década de 1990.

Inserida nesse contexto competitivo, está a indústria de confecção brasileira. Esta parcela de empresas tem uma importância significativa no setor industrial brasileiro de transformação. De acordo com dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção - ABIT (2007), a indústria de confecção emprega 1,25 % da população economicamente ativa no país, gerando 1.193,9 mil empregos, o que representa 17,3 % dos empregos na indústria de transformação. Esta força de trabalho foi responsável por uma produção total no ano de 2006 de US\$ 30,2 bilhões, tendo uma participação de 16,8 % no PIB da indústria de transformação, o que significa 3,1 % do PIB brasileiro.

Tendo em vista a maior concorrência que as empresas passaram a vivenciar, o setor tem se desenvolvido em busca de um melhor posicionamento em termos de competitividade, com o objetivo de enfrentar os concorrentes instalados principalmente no continente asiático, sendo estes advindos sobretudo da China. De 1995 a 2006, o setor teve uma evolução de 28,3 % no número de empresas, passando de 17 mil para

aproximadamente 22 mil unidades fabris. Teve um aumento de 43,3 % de sua produtividade, passando de 1.216 mil para 1.744 mil toneladas de confeccionados. Esse incremento foi resultado de elevação da produtividade em 64,4 % mesmo com a redução de 18,7 % dos postos de trabalho do setor, que foram em parte compensados por investimentos em novos maquinários, porém não apenas isto, como também o melhoramento dos métodos produtivos e aperfeiçoamento de mão-de-obra (ABIT, 2007).

Percebe-se que o setor tem cumprido em parte seu papel de aperfeiçoar-se diante da nova realidade por ele enfrentada. Segundo Contador (1996) há a necessidade de se ter custos de produção cada vez menores, com a finalidade de que os mercados possam oferecer produtos com maior competitividade em seus preços. Acrescenta-se ainda, o conceito de qualidade, que tem característica de um fator também determinante na escolha do produto a ser adquirido. Tendo em vista o crescimento do mercado interno brasileiro de confeccionados em 23,0 % de 1990 a 2005, e do aumento da participação de produtos importados de 15 % em 1995 para 19 % em 2006, o setor de confecções, mesmo com a significativa evolução apresentada nos últimos anos, sofre significativamente com a incursão de produtos importados em seu mercado. Ou seja, toda a melhoria de desempenho alcançada não foi suficiente para se contrapor à maior participação de produtos, sobretudo chineses, que entram no país (ABIT 2007).

Participante no contexto da cadeia de confecção brasileira, o Arranjo Produtivo Local de Confecção Moda Sudoeste - APLMS é o objeto de estudo deste trabalho. Localizado no Sudoeste do Estado do Paraná, o APLMS, congrega aproximadamente 415 empresas de confecção, onde 93 % são empresas de micro e pequeno porte, gerando aproximadamente 5.500 empregos diretos distribuídos em 28 municípios da região. O setor representa em torno de 30% dos empregos do setor industrial da região, o que o faz ser um importante gerador de renda. A

estimativa da produção anual das empresas ligadas ao APLMS é de 16 milhões de peças, conforme levantamento elaborado pelo Sindicato das Indústrias de Vestuário do Sudoeste do Paraná - SINVESPAR (2007), entidade que atua no desenvolvimento do setor na região abrangida pelo APLMS.

Como objeto de estudo deste trabalho, foram entrevistadas empresas localizadas na cidade de Santo Antonio do Sudoeste – Pr, que é uma das 28 cidades representadas pelo APLMS. Este município abriga 22 empresas pertencentes ao setor, gerando aproximadamente 1200 empregos diretos, constituindo-se no terceiro maior empregador da indústria de confecção na região. As empresas de confecção da cidade representam 22% da arrecadação municipal (SINVESPAR, 2007).

Dada a importância econômica e social representada pelo setor de confecção brasileiro, e também na região de inserção das empresas aqui pesquisadas, este trabalho possui o objetivo de verificar a condição de competitividade e os desafios encontrados por estas pequenas empresas para suportar a sua necessidade de evolução no mercado, conforme a estrutura da pesquisa de indicadores de competitividade – IC's das micros e pequenas empresas elaborada pelo SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2006), com os seguintes grupos de indicadores: qualidade, design, tecnologia, recursos humanos e infraestrutura.

O objetivo principal neste trabalho é o levantamento e a análise dos IC's das pequenas empresas pesquisadas no APLMS, abordados sob a ótica dos IC's da pesquisa na pequena indústria brasileira elaborada pelo (SEBRAE, 2006).

2 Referencial teórico

2.1 Indicadores de desempenho

Neely (1998) define medição de

desempenho como sendo um processo de quantificação da eficiência e da eficácia das ações que se passaram. Para que este processo ocorra, são necessários dados, que precisam ser adquiridos, classificados, analisados, interpretados e disseminados. A medição de desempenho fornece um meio de se analisar dados e, sobretudo, seus resultados, para então, realizar a tomada de decisão.

Segundo Moreira (1991, p. 33) “as medidas de produtividade, de modo geral, devem ser vistas como instrumentos auxiliares na detecção de problemas e no acompanhamento no desempenho dos sistemas de produção a que se referem”. O que medir é relativo à necessidade do responsável pela tomada de decisão nos processos, referenciando-se sempre ao cumprimento dos objetivos almejados pelo planejamento estratégico da empresa.

Bourne e Neely (2002) descrevem que a verdadeira razão ao se fazer uso de um sistema de medida de desempenho é, ao analisar seus indicadores, possuir um direcionamento para organizar a administração do negócio. Ou seja, medidas de desempenho quando refletem as necessidades e objetivos da empresa contribuem para orientar a tomada de decisão, agindo como um instrumento expositor de fatores interferentes em seu processo de desenvolvimento, que podem ser tanto internos como externos à organização.

Conforme Cavenaghi (2001, p. 90) o uso da medição de desempenho gera uma “contribuição relevante que está no processo de medir as realizações de trabalho e produção, bem como os fatores que afetem essas realizações em andamento”. O uso correto dessas medidas pode oferecer ao tomador de decisão o conhecimento do ambiente de competição que se está inserido e como a sua organização se comporta nele.

Corrêa e Corrêa (2006, p. 159), de forma semelhante a Neely (1998), definem Medição de Desempenho como “processo de quantificação da eficiência e da eficácia das ações tomadas por uma operação”. Já a Fundação Nacional da Qualidade (2005) - FNQ, define os IC's como sendo os dados que

quantificam as entradas, os processos, as saídas, o desempenho dos fornecedores e a satisfação das partes interessadas.

Para Casarotto *et al.* (2000) a competitividade no ambiente globalizado enfrentado pelas empresas, leva a se ter concorrentes entre regiões distantes, não sendo mais a empresa vizinha a concorrente, mas sim, as empresas de uma região concorrem com outras de uma região que pode estar inserida em qualquer continente, tendo-se um mercado globalizado. Nessa nova estrutura de mercado, não se é competitivo e nem se compete mais isoladamente.

São muitas as nomenclaturas para indicadores de competitividade. Carregaro (2003) descreve que há muitas designações para Medidas de Desempenho, tais como: indicadores de desempenho, indicadores de qualidade, métrica de desempenho, indicadores de desempenho, entre outras. Contudo, o conceito que envolvem é o mesmo. Para manter a igualdade de termos utilizados nesta pesquisa e a publicação elaborada pelo SEBRAE (2006), optou-se por designá-las aqui de Indicadores de Competitividade – IC's.

Não apenas medidas financeiras, mas também não-financeiras devem ser usadas para orientar a tomada de decisão pelo gestor. Comparar o desempenho nos IC's das empresas aqui pesquisadas com o resultado obtido pelo SEBRAE (2006), permite avaliar o desempenho das mesmas frente a esse dois fatores. Está pesquisa acaba assumindo um papel de padrão de referência para estas empresas, frente ao que ocorre no contexto das micro e pequenas empresas brasileiras e entre as empresas participantes.

Levando-se em consideração que os IC's aqui abordados referem-se tanto ao campo financeiro como ao não-financeiro, permite-se aos gestores, uma melhor análise de sua condição de competição e estratégia, quando comparadas aos distintos setores da indústria brasileira analisado pelo (SEBRAE, 2006).

Neely *et al.* (1995), afirmam que um sistema de avaliação de desempenho, quando

feito por um processo continuado, permite ser um guia geral para o processo. Dessa forma, a comparação com o desempenho de outros setores da economia, também é uma forma de se analisar como a competitividade de um determinado setor está em relação a outros.

2.2 Pequena empresa e seu modelo de gestão

Considerando que as pequenas empresas brasileiras têm como perfil básico a presença marcante de capital e gerenciamento do proprietário, que passa a exercer o controle estratégico e operacional no dia-a-dia do seu negócio, e que as técnicas gerenciais em geral são desenvolvidas para as médias e grandes empresas, se torna complexo para as pequenas empresas pensar na estratégia de manufatura como importante modelo de gestão para suportar e principalmente fomentar a estratégia competitiva.

O modelo de gestão que permeia no funcionamento da pequena empresa geralmente reflete a personalidade do acionista majoritário. Mesmo quando ele se afasta de algumas decisões, estas passam a ser tomada a partir do seguinte pensamento: “o que o chefe faria se estivesse aqui”. Também são notadas diferenças no gerenciamento feito pelo empreendedor, que criou a empresa, e o modo de gerenciar de uma pessoa que compra uma outra já estabelecida. Da mesma forma, encontram-se diferenças gerenciais entre uma empresa familiar, uma empresa com um único proprietário ou uma com vários sócios (GIMENEZ, 1993; NILAND, 1974).

Outra característica que pode ser observado nas pequenas empresas é o reduzido número de níveis hierárquicos e de atividades de suporte, o que torna sua estrutura mais centralizada na pessoa do acionista majoritário. Este exerce uma supervisão mais direta sobre as atividades da empresa. Todas as decisões importantes passam pelas suas mãos. Por estes motivos há uma dificuldade de se considerar planos de longo prazo, visto que as atividades diárias tendem a consumir o seu tempo.

A formulação da estratégia na micro e pequena empresa normalmente é de responsabilidade do proprietário. Esse processo por vezes é baseado na intuição e fundamentado no seu conhecimento e vivência setorial. Assim, a estratégia reflete muito da visão do proprietário sobre sua empresa e o ambiente externo. Esta centralização em alguns aspectos é positiva, pois permite que a empresa tenha uma alta flexibilidade de resposta, já que o processo de tomada de decisão é rápido, visto que uma só pessoa precisa decidir.

Segundo o SEBRAE (2007), as micros e pequenas empresas brasileiras representam 99,2 % do total das empresas e participam com 56 % dos empregos no nosso país.

Segundo Gonçalves e Kropowshi (1995), a pequena empresa tem o seguinte perfil, em percentual, demonstrado na Tabela 1.

2.3 Competitividade industrial na pequena empresa

Slack (2002) ao abordar a competitividade na manufatura, destaca que

quando se possui uma função manufatura saudável esta dá à empresa condições de suportar os seus concorrentes e condiciona o melhoramento constante do seu desempenho competitivo, possibilitando a versatilidade operacional necessária para a resposta à volatilidade dos mercados e o número maior de concorrentes. Empresas industriais, ao desenvolver seus métodos produtivos, agem de forma a prolongar sua existência, desde que o faça com a inovação e aperfeiçoamento de seus produtos, atentas às necessidades de seus clientes.

Ainda Porter (1986), argumenta que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente seja muito amplo, forças sociais e econômicas, o mais importante são as indústrias em que ela compete. Essa estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo. As forças externas a indústria são significativas, principalmente no sentido relativo, pois as forças externas em geral costumam afetar todas as empresas da indústria, sendo o ponto vital as diferentes habilidades das empresas em lidar com elas.

Indicador	%
Compram só no mercado interno	91
Exportam	5
Utilizam até 50 % da capacidade instalada	50
Querem melhorar a gestão mas não tem recursos	60
Utilizam informática	23
Utilizam sistema de controle de qualidade	47
Apuram custos em planilha	63
Utilizam técnicas de Marketing	17
Tem lay-out planejado	28
Fazem planejamento de produção	65
Tem controle de estoques	61
Utilizam algum planejamento de vendas	57
Conhecem ABNT, IPI, INMETRO	53

Tabela 1. Perfil da pequena empresa. Fonte: Gonçalves e Kropowshi (1995).

Para Christopher (1997, p. 3) “a fonte da vantagem competitiva é encontrada, primeiramente, na capacidade de a organização diferenciar-se de seus concorrentes aos olhos do cliente e, em segundo lugar, pela sua capacidade de operar a baixo custo, e, portanto, com maior lucro.” A diferenciação junto ao cliente, parte da premissa de que a empresa conhece seus requisitos para adquirir um produto, e a partir deles, desenvolve suas atividades de manufatura. Em geral, operar a baixo custo significa obter uma eficiência ou produtividade elevada, e de forma constante. O maior lucro pode ser obtido pelo maior valor adicionado a um produto, valor este que deve ser percebido pelo cliente como uma vantagem no bem.

Embora as pequenas empresas costumem representar significativa participação sócio-econômica, tanto nas economias desenvolvidas como nos países em desenvolvimento, elas necessitam de aprimoramento na gestão administrativa para se tornarem mais competitivas. Coutinho e Ferraz (1995) definem a competitividade como a capacidade das empresas em formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhes permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Os mesmos autores citam dois fatores influenciadores da competitividade da empresa, os internos e os fatores externos. Os internos são aqueles que estão sob sua esfera de decisão, ou seja, a estratégia e a gestão, capacitação para inovação, capacitação produtiva e recursos humanos. Esses fatores são fundamentais na competitividade da pequena empresa e estão relacionados à incorporação e desenvolvimento da tecnologia, flexibilidade e localização.

Os fatores externos são aqueles que não estão diretamente ligados a sua gestão, e dependem muito mais do macro ambiente, a exemplo da economia nacional e local, condições de mercado, aspectos fiscais, normas reguladoras do setor e a estrutura do negócio em si entre outros. Em geral há necessidade de adaptação às condições

estruturais em que o seu negócio está exposto. Todos esses fatores demonstram na pequena empresa a sua fragilidade estrutural no aspecto de competitividade.

A pequena empresa, caracterizada por um processo decisório centralizado na figura do sócio-proprietário, necessita para uma estratégia de negócio bem sucedida o conhecimento de sua posição no ambiente operacional em que está inserida. Para tanto, pode-se usar da comparação do desempenho de seu ambiente interno operacional, com um ambiente externo operacional, que seja referencial para seu desempenho, levando a minimizar os riscos de sua tomada de decisão.

As dificuldades dessa gestão administrativa eficaz não é particularidade somente das pequenas empresas, mas essas são as mais penalizadas por essa carência.

Para Pinheiro (1996) as pequenas empresas no seu dia-a-dia são atingidas por deficiências na sua estrutura organizacional, na falta de utilização de técnicas gerenciais básicas e na utilização indevida de recursos materiais e financeiros. Esse controle deficitário de suas operações faz com que as empresas não possuam dados mais precisos de seu próprio desempenho, quanto mais de seus concorrentes.

3 Metodologia da pesquisa e empresas analisadas

Gil (1991) define a pesquisa descritiva como a que visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolvendo ainda, o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática, assumindo normalmente, a forma de levantamento.

Utilizou-se na pesquisa de campo a metodologia qualitativa, com entrevista estruturada, aplicada pelo pesquisador nas empresas, conforme metodologia descrita por Yin (2001). Na entrevista dos dirigentes das

empresas, buscou-se obter respostas espontâneas sobre quais seriam os problemas básicos da empresa, as prioridades estratégicas, o porquê da definição destas prioridades e quais seriam as ações necessárias para alcançá-las.

O questionário utilizado na pesquisa foi o mesmo proposto por SEBRAE (2006), denominado Indicadores de Competitividade na Indústria Brasileira – Micro e Pequena Empresa, possibilitando a comparação entre ambos os resultados, conforme o objetivo deste artigo. Os dados solicitados no questionário são relativos ao exercício fiscal de 2006, e em algumas questões, referenciam-se às intenções futuras, em específico ao ano de 2008, para as ações que a empresa pretende tomar.

Foram entrevistadas cinco empresas do setor de confecções do sudoeste do Estado do Paraná, mais especificamente no município de Santo Antônio do Sudoeste, que possui 22 empresas confecção instaladas, as quais empregam aproximadamente 1200 pessoas e é uma das 28 cidades pertencentes ao APLMS. As cinco empresas foram selecionadas para a pesquisa, dada a importância e representatividade que possuem frente as demais organizações, e ainda, porque farão parte de uma nova pesquisa em futuro próximo, para a qual o presente levantamento atua como uma contextualização preliminar do ambiente setorial em que estão inseridas.

O SEBRAE (2006) define a pequena empresa industrial como uma empresa que possui faturamento bruto anual entre R\$ 240.000,00 e R\$ 2.400.000,00 ou que empregue de 20 até 99 colaboradores.

As características encontradas nos IC's levantados nas empresas pesquisadas foram analisadas sob a ótica do desempenho das empresas pesquisadas na pesquisa elaborada por SEBRAE (2006). As cinco empresas pesquisadas, pelo comprometimento assumido junto às mesmas, serão referenciadas aqui pelas letras A, B, C, D e E.

4 Análise dos dados obtidos

Para melhor contextualizar as organizações pesquisadas, descreve-se resumidamente suas principais características e, em seguida, desenvolve-se a análise dos dados.

A empresa A, desempenha suas funções há 18 anos e possui 95 funcionários em seu quadro de pessoal. Atua no setor de confecção de calças sociais masculinas, tendo 20 % da sua produção atendendo a demanda de sua marca própria, para o mercado do sul do país, e os outros 80% de sua capacidade produtiva são destinados à prestação de serviços de costura para terceiros, atendendo empresas em sua maioria do Estado de São Paulo.

A empresa B está estabelecida no mercado há 25 anos e possui 80 colaboradores. Os seus produtos são calças masculinas e femininas em tecido tipo sarja, produzindo apenas para marcas de terceiros, e atende empresas da região sudeste, predominando as empresas paulistas.

A empresa C está ativa no mercado há 9 anos, e possui 80 colaboradores. Atua tanto no setor de calças sociais masculinas como no de calças masculinas e femininas em tecido tipo sarja. As calças sociais são responsáveis por 70% de sua capacidade produtiva e é destinada a atender a necessidade de produção de outras empresas presentes na região sudeste. Os 30% restantes da sua produção são destinados a sua marca própria de peças, e atende clientes do sul e sudeste do país.

A empresa D desempenha suas atividades há 13 anos e possui 77 colaboradores. Toda a sua produção de calças masculinas em tecido tipo sarja é destinada a atender a sua marca própria, com a qual, ela atende as regiões sul, sudeste e centro-oeste do país.

A empresa E está estabelecida no mercado há 16 anos, e possui em seu quadro 22 colaboradores. Dedicar-se à produção de calças masculinas e femininas em tecido tipo sarja, destinadas a atender sua marca própria, comercializada na região sul do país.

As indústrias pesquisadas demonstram em seus dados sobre o número de funcionários, serem tipicamente empresas de pequeno porte, segundo a definição do SEBRAE (2006). Apresentam uma atuação estritamente no mercado brasileiro, não ocorrendo exportação entre elas. Devido à forte presença de mão-de-obra artesanal e a alta participação da matéria-prima, o custo total destas representa cerca de 70 % do custo total das empresas, demonstrando o baixo valor agregado à produção.

A formação do APL de Moda Sudoeste, por si só, demonstra a efetiva preocupação do setor em melhorar o seu desempenho frente aos novos desafios da nova economia de mercado, onde os concorrentes não são apenas regionais mas sim, oriundos de um mercado internacionalizado e estruturado, gerando uma concorrência fortemente direcionada pelo fator custo do produto, sem detrimento da qualidade.

As empresas aqui pesquisadas demonstram ampla preocupação frente a esses desafios a elas impostos. Isso pode ser demonstrado, pelos recentes investimentos em cursos destinados à melhoria e treinamento de mão-de-obra, com o objetivo de aprimorar a produtividade e qualidade do setor, SINVESPAR (2007). Contudo, as ações necessárias para fazer frente a esse cenário, demonstram ser ainda insuficientes para colocá-las em uma situação de melhor posicionamento competitivo diante dos seus concorrentes, dado a dificuldade na elaboração de um modelo de gestão adequado ao ambiente de atuação, onde as mudanças e as influências por elas provocadas, são globalizadas e dinâmicas.

Evidenciam através dos IC's uma preocupação com o lançamento de novos produtos, a aquisição de equipamentos ainda se demonstrou aquém da própria necessidade admitida pelos empresários, isso devido a baixa capacidade de investimento, motivada pela redução da lucratividade.

A seguir, é apresentada a análise dos

cinco grupos de IC's – Qualidade, Design, Tecnologia, Recursos Humanos e Infra-estrutura – do questionário referencial, os quais totalizam vinte e seis IC's. Estes serão abordados em seus respectivos grupos e quando oportuno, é feita análise individual de determinados IC's.

4.1 Qualidade

Embora a questão de qualidade do processo de produção seja uma preocupação entre as empresas pesquisadas, as ações em relação a esse ponto não acompanham a sua real necessidade.

O prazo de entrega apresentado como característico nas empresas abordadas, foi de 15 a 30 dias, acompanhando a média aproximada de 45 % das empresas brasileiras, que refletem esses números. De maneira semelhante aos resultados obtidos das empresas brasileiras, o grau de atendimento de pedidos acima de 90% deles dentro do prazo combinado, ocorreu em 60 % das empresas.

Com relação aos defeitos nos produtos, as empresas do setor apresentaram uma porcentagem superior a média nacional, ficando a maioria entre 2% a 5% de defeitos, conforme o Gráfico 1. Isto se deve ao alto grau artesanal do processo e a baixa capacitação efetiva pela melhoria da qualidade nos operadores de máquinas, demonstrando que os cursos de capacitação ofertados pelo sindicato das empresas SINVESPAR, não atende toda a necessidade de treinamento do setor na região.

A faixa de retrabalho que mais ocorreu dentre as empresas analisadas foi de até 5 %, percentual este que representa aproximadamente 70% das micro e pequenas empresas nacionais, o que se repete nas empresas no APLMS.

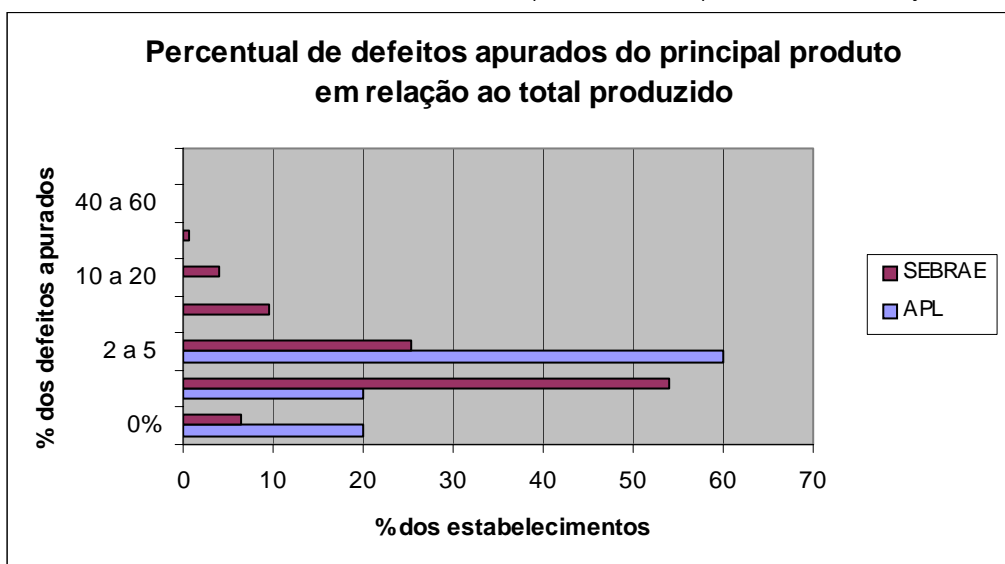


Gráfico 1. Percentual de defeitos apurados do principal produto em relação ao total produzido. Fonte: Dados dos autores e Sebrae (2006).

Diferentemente do que ocorre das empresas nacionais, as empresas de confecção pesquisadas demonstram um período de estoque de matéria prima superior à média nacional, concentrando-se em um prazo médio de 60 dias.

Percebe-se desta análise referente aos IC's sobre Qualidade a deficiência na gestão do processo produtivo, não ocorrendo, entre as empresas pesquisadas, um controle sobre este. Em decorrência desta gestão, ou falta dela, as empresas destacam-se como similares ao que ocorre nacionalmente nos quesitos de prazo de entrega e retrabalho, e possuem uma posição aquém nos referentes a defeitos e estoque de matéria-prima.

4.2 Design

Analisando o Gráfico 2, o investimento em design pelas empresas de

confecção abordadas demonstrou-se muito inferior ao investido em média nacionalmente, não ultrapassando 2 % do faturamento bruto, enquanto nacionalmente menos da metade das empresas investem apenas até esse percentual.

Contudo, a intenção de incremento no volume de investimento em design, ficou muito explícita quando todas as empresas mostraram-se dispostas a aumentar o investimento nessa área no ano de 2008.

Para os empresários entrevistados, o investimento realizado em design em 2006, em praticamente todos os casos, não demonstrou um impacto positivo em termos de vendas, custo de produção e lucratividade, justificando o tímido investimento realizado.

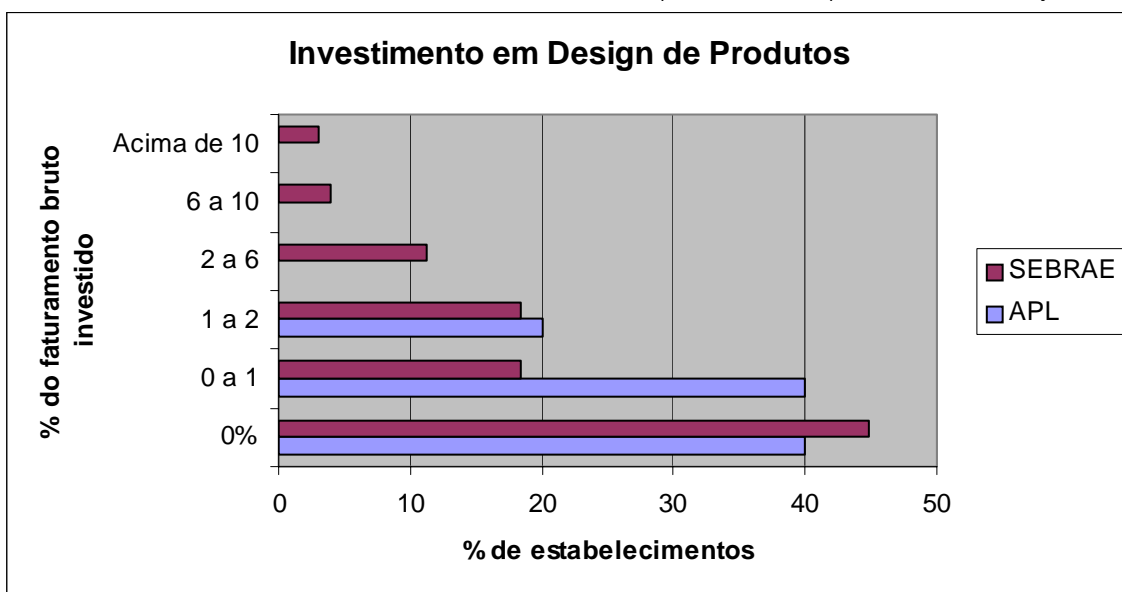


Gráfico 2. Investimento em Design de Produtos. Fonte: Dados dos autores e Sebrae (2006).

Cabe aos gestores das empresas pesquisadas intensificar a cultura do Design para que possam atender às tendências de mercado com maior flexibilidade, agilidade e coerência com a demanda, dada a rapidez de mudanças com que o mercado consumidor exige deste setor.

4.3 Tecnologia

Em função das características de constante evolução em termos de modelos dos produtos comercializados, as empresas do setor obtiveram em média, acima de 30% de seu faturamento, com novos produtos nos últimos 2 anos, percentual superior ao ocorrido nacionalmente, onde cerca de 85 % das empresas obtiveram em média, 20 % de

seu faturamento com produtos lançados recentemente.

Evidencia-se no Gráfico 3, que entre as empresas pesquisadas a sua preocupação com o desenvolvimento de seu parque de máquinas, justificado pela necessidade de aprimoramento tecnológico do mesmo. Para tanto, vêm aumentando significativamente seus investimentos neste item, sendo limitadas pela disponibilidade de crédito adequado.

As confecções demonstraram um investimento de até 2% do faturamento em pesquisa e desenvolvimento. Nacionalmente, esse percentual, representa os valores de 75 % das empresas.

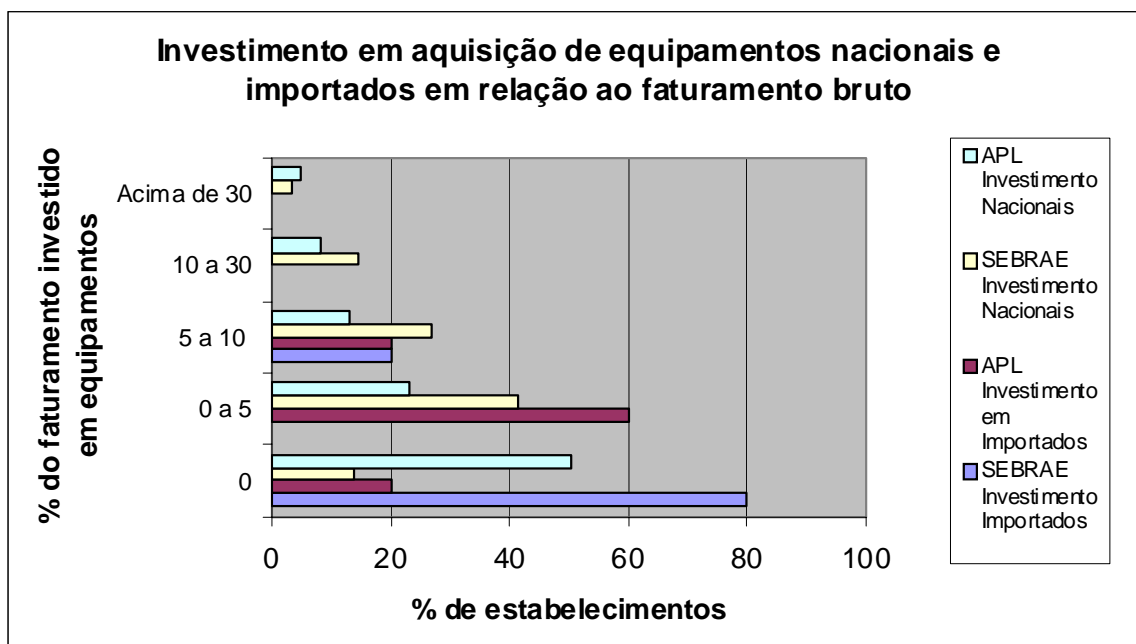


Gráfico 3. Investimento em aquisição de equipamentos nacionais e importados em relação ao faturamento bruto da empresa. Fonte: Dados dos autores e Sebrae (2006).

Os investimentos realizados pelas empresas, apesar de inferiores a necessidade, concentraram-se na aquisição de equipamentos, desenvolvimento de produtos e capacitação de recursos humanos. Embora sejam estas áreas que recebem especial atenção, ainda necessitam de maior implementação de recursos, pois como já analisadas anteriormente, seus resultados ainda estão deficitários, sendo motivos de preocupação dos acionistas, que têm as necessidades de investimentos das organizações limitadas pela dificuldade de crédito.

O aspecto de Tecnologia tem um efeito direto sobre o desempenho dos IC's de Qualidade e Design, já que a gestão da Tecnologia nos empreendimentos repercutirá na melhora do processo de produção e desenvolvimento de produtos.

4.4 RECURSOS HUMANOS

Embora exista o apoio do sindicato que congrega estas empresas na elaboração e implementação de programas de treinamento, as empresas pesquisadas apresentam um resultado inferior a média nacional, sendo o tempo de treinamento dos recursos humanos inferior a 8 horas em 2006. No Gráfico 4 demonstra-se o número médio de horas de treinamento por empregado obtidos nas pesquisas.

Pelas características do modelo produtivo do setor de confecção, a incidência de acidentes de trabalho é muito reduzida. Diferentemente do resultado nacional, as empresas apresentaram apenas um acidente de trabalho com afastamento no período de 2006, enquanto que nacionalmente, 80 % das empresas apresentaram de 1 a 3 acidentes.

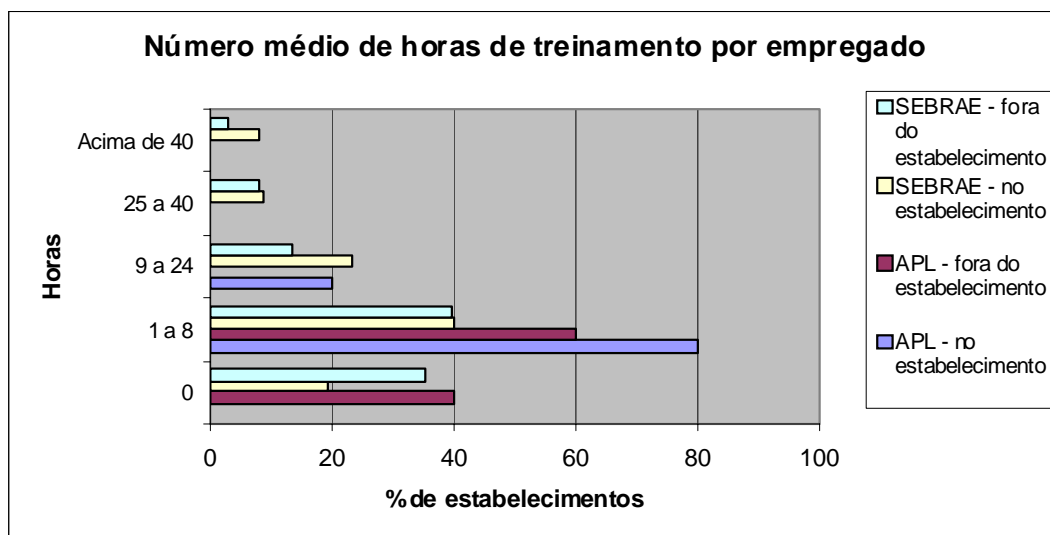


Gráfico 4: Número médio de horas de treinamento por empregado. Fonte: Dados dos autores e Sebrae (2006).

A gestão de Recursos Humanos é responsável por selecionar e capacitar o funcionário para realizar suas atividades, aprimorando técnicas e processos de produção, conseqüentemente, elevando o desempenho nos outros IC's como Qualidade, Design e Tecnologia.

4.5 Infra-estrutura

Os serviços de energia elétrica, telecomunicações, abastecimento de água e as rodovias, foram destacados como muito importantes ou importantes por todas as empresas pesquisadas.

Destaca-se que apesar desses serviços serem qualificados em seu grau de importância, ocorre uma grande insatisfação com relação ao impacto de seus custos.

Evidencia-se ainda, a insatisfação quanto as deficiências apresentadas pela estrutura rodoviária e portuária, em razão da distribuição de seus produtos e importação de matéria prima.

Em relação à Infra-estrutura, a gestão no empreendimento pode ser desenvolvida voltando-se para o controle dos custos dos serviços públicos oferecidos, e ainda, a

otimização das questões logísticas através da possibilidade de associativismo no APL.

5 Considerações finais

O ambiente competitivo em que as empresas passaram a estar inseridas desde a última década do século passado, atinge o setor de confecções, e provoca mudanças em sua cultura organizacional. As empresas desse setor aqui analisadas, percebem esse ambiente e buscam tomar ações a fim de resguardar sua parcela de mercado, e tendendo a aumentá-la, frente ao contexto de competitividade global que elas enfrentam, sobretudo oriunda do mercado asiático, o qual congrega toda a cadeia de fornecimento (equipamentos, matéria-prima e produto final), sendo seu maior representante a China.

Preocupados quanto ao cenário competitivo, as empresas pesquisadas, no interesse de se manter em uma posição sustentável, já estão organizadas dentro de um Arranjo Produtivo Local, com a finalidade de desenvolver e fortalecer a sua capacidade competitiva. As ações tomadas no APL, ainda necessitam de amadurecimento, quando comparados os IC's das empresas pesquisadas e da indústria nacional, levantados pela pesquisa realizada pelo (SEBRAE, 2006).

Para a competitividade ser presente no ambiente empresarial, conseqüentemente nas empresas pesquisadas, é necessário que seja desenvolvida a cultura de gestão na organização. Além dos fatores tecnológicos envolvidos quanto a produtos e processos, a gestão dos IC's é quem vai viabilizar a empresa obter um resultado competitivo.

Os resultados desse artigo demonstram que os IC's, abordando a qualidade nas organizações pesquisadas, ilustram uma imaturidade nas ações tomadas para a melhoria desse indicador. Não se observaram programas técnicos de melhoria e gestão da qualidade, apenas ações intensificadoras de controle da qualidade por inspeção populacional. Isso justifica o desempenho do setor frente ao ocorrido nacionalmente, demonstrando-se inferior.

O setor das indústrias de confecção é característico pela sua necessidade de criação constante de novos produtos, sobretudo as empresas que os desenvolvem baseando-se nas tendências de moda, o que demandaria uma intensa utilização de recursos destinados a investimentos em design. Pelos dados coletados no APLMS, quando comparados aos colhidos nacionalmente, percebe-se uma grande concentração das empresas que investem precariamente nessa área. Sendo a indústria de confecção sustentada pela sua capacidade inovativa, seria adequado que seu investimento em Design fosse significativamente superior a média nacional.

Para um melhor posicionamento no mercado em que atuam, com a finalidade de diminuir seus custos e aumentar a produtividade, é marcante o investimento em tecnologia de equipamentos produtivos feito pelas empresas. Porém, esse investimento ainda é insuficiente, sendo destacada pela unanimidade dos empresários a dificuldade em se conseguir recursos financeiros a condições suportadas por eles economicamente, sem que a burocracia exigida para operacionalizar esses recursos, entrave o processo.

A atividade de confecção exige o uso de mão-de-obra intensivamente artesanal, quando poucos processos são automatizados

dentro do setor de costura, o maior empregador dessa indústria. Agregando-se a isso, o fato de o setor pesquisado apresentar um baixo índice de treinamento e reciclagem de seus colaboradores, perde-se em muito, a oportunidade de ganhos advindos da maior conscientização e comprometimento dos funcionários com aspectos relativos à qualidade tanto do processo como do produto.

Devido a sua localização regional, inserida em um ambiente com limitações econômicas exploráveis, os fatores que mais se destacam positivamente em termos de infra-estrutura e serviços públicos, são rodovias, energia, telecomunicações e água. Percebe-se a dificuldade de acesso a outros meios de transporte, por exemplo, aeroviário, dificultando o relacionamento comercial na cadeia.

Considerando que o instrumental para a tomada de decisão do gestor da pequena empresa geralmente é desfavorável à sua utilização, pois é indicado para empresas com uma estrutura organizacional formatada em níveis hierárquicos funcionais, o que dificulta a utilização pela pequena empresa. Observa-se que esta pesquisa, pode ser utilizada como um balizador na análise ambiental, tanto interna como externa, do tomador de decisão no processo estratégico das pequenas empresas pesquisadas do APLMS. Fornecendo informações relevantes para o seu processo decisório.

Embora os IC's analisados demonstram que as empresas estão pouco abaixo dos resultados médios nacionais, a preocupação das mesmas com a sua evolução e em sustentar uma posição no mercado é clara. Atitudes como a formação regional de um APL é um indicativo. Os resultados aqui colhidos servirão como importantes balizadores das ações futuras de melhoramento do setor, através das ações do SINVEPAR, e futuras pesquisas a serem elaboradas no ambiente regional destas empresas.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO - ABIT. **Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira.** Disponível em: <http://www.abit.org.br/content/area/Pasta.asp?nCodAreaConteudo=23&nCodPastaPai=1705>. Acesso em 06/05/2007.
- BOURNE, M; NEELY, A. **Cause and effect.** Financial Management. ABI/INFORM Global. Londres: Setembro, 2002.pg.30.
- CARREGARO, J. C. **Proposta de indicadores de desempenho às distribuidoras de energia federalizadas do setor elétrico brasileiro.** 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC.
- CASAROTTO FILHO, N.; CASTRO, J.E.E.; ABREU, A.F.; FIOD NETO,M.; PIRES, L.H.; CASAROTTO, R. Competitividade Global para as Pequenas Empresas: os sistemas produtivos locais e experiência de Santa Catarina. In: VII Simpósio de Engenharia de Produção – SIMPEP, 2000, Bauru-SP. **Anais eletrônicos.** Disponível em : <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais7/ana7c.html> . Acesso em 19/05/2007.
- CAVENAGHI, VAGNER. **Gestão do desempenho empresarial:** a contribuição da área de manufatura. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, USP, São Paulo.
- CONTADOR, J. C. **Modelo para aumentar a Competitividade Industrial:** a transição para a gestão participativa. Editora Edgard Blucher, 1996.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações:** manufatura e serviços – uma abordagem estratégica. 2ª Ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2006.
- COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira.** 3. ed. Campinas: Papyrus. 1995.
- CHRISTOPHER, MARTIN. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.** São Paulo, SP.Ed. Pioneira.1997.
- FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **Glossário.** 2005. Disponível em <http://www.fpnq.org.br> . Acesso em 12/04/2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.
- GIMENEZ, F.A.P. Estratégia e Criatividade em Pequenas Empresas. **Revista de Administração,**1993. 28(2): p. 72-82.
- GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S.O. **Pequena Empresa no Brasil.** São Paulo: Imprensa Oficial do Estado: Editora da Universidade de São Paulo, 1995.
- MOREIRA, DANIEL AUGUSTO. **Medida da produtividade na empresa moderna.** São Paulo: Pioneira, 1991.
- NEELY, A.;GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design. **International Journal of Operations and Production Management,** vol.15, nº4, p. 80 –116, 1995.

NEELY, ANDY. **Measuring Business Performance**. London, Profile Books, 1998.

NILAND, P. **The Nature of Small Business, in Productivity through Consultancy in Small Industrial Enterprises**, A. P. Organization, Editor. 1974.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. 1996. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Pesquisa Indicadores de Competitividade 2006** – Micro e Pequenas Empresas.

http://www.sebrae.com.br/br/indicadoresdecompetitividade_mpe/ . Acesso em 05/04/2007.

_____. **Boletim estatístico de Micro e Pequenas empresas**.

http://www.sebrae.com.br/br/mpe_numeros/ . Acesso em 12/04/2007.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÃO DO SUDOESTE DO PARANÁ – SINVESPAR. **Plano de desenvolvimento do APL Moda Sudoeste**.

http://www.sinvespar.com.br/conteudo/arquivos/plano_de_desenvolvimento_apl_moda_sudoeste.pdf . Acesso em 08/05/2007.

SLACK, NIGEL. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. Tradução de Sônia M. Corrêa. 2ª ed, São Paulo: Atlas, 2002.

YIN, ROBERT K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

