

FABIANE ZORAIA TRIBESS

**ESTRATÉGIAS PARA A REORGANIZAÇÃO DE UMA EMPRESA DE
CONFECÇÕES: FOCO NA MARCA PRÓPRIA**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção ao Grau de Especialista em Projetos Empresariais Públicos e Privados. Departamento de Economia, Centro de Pesquisas Econômicas/CEPEC da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Ademir Clemente

CURTIBA

2005

DEDICATÓRIA

Este estudo é dedicado a uma pessoa que contribui para o meu crescimento interior: Fabio e em especial à minha mãe Cecília (*in memoriam*).

Agradeço sobretudo a Deus, por fazer-me perceber as oportunidades e por dar-me o poder da escolha. Agradeço ao meu professor orientador: Ademir Clemente pelo apoio e incentivo, ao meu tio/pai Jorge por confiar os dados para este trabalho e aos familiares e amigos por compreenderem as ausências. Valeu!

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	VII
LISTA DE QUADROS	VIII
LISTA DE TABELAS.....	IX
RESUMO	X
INTRODUÇÃO	1
1 ÊNFASES DA CIÊNCIA ECONÔMICA E DA ADMINISTRAÇÃO	3
1.1 ESTRUTURAS DE MERCADO	4
1.1.1 <i>Concorrência Monopolística</i>	6
1.1.1.1 Diferenciação	9
1.1.1.2 Oligopólio diferenciado x concorrência monopolística.....	11
1.2 O MEIO ORGANIZACIONAL BASEADO NA ADMINISTRAÇÃO	14
1.2.1 <i>Objetivos das Organizações</i>	19
1.2.2 <i>Cultura Organizacional</i>	21
1.2.3 <i>Mudança na Organização</i>	22
1.3 ORGANIZAÇÃO VIRTUAL.....	23
2 A FIRMA.....	25
2.1 A ESTRUTURA E OS PROCEDIMENTOS DA SOLIDIFICAR LTDA.....	25
2.1.1 <i>Desenvolvimento versus Marca Própria</i>	30
2.1.1.1 Produtos com a marca Solidificar Ltda.....	30
2.1.1.2 O Desenvolvimento.....	33
2.1.2 <i>Planejamento e Controle</i>	34
2.1.3 <i>Comercial: compra e vendas</i>	35

2.1.4	<i>Administrativo e Recursos Humanos</i>	36
2.1.5	<i>Análise Financeira</i>	37
2.1.5.1	Produtos e preços	37
2.1.5.2	Retorno de investimento.....	43
3	MUDANÇA ORGANIZACIONAL PROPOSTA	62
	CONCLUSÃO	70
	BIBLIOGRAFIA	71

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PRODUÇÃO TOTAL (MIL - UNIDADES) – ANOS: 2000 A 2004	29
FIGURA 2 - HISTÓRICO DISTINTO DAS RECEITAS - PERÍODO: 2000 A 2004	38
FIGURA 3 - TRANSFERÊNCIA PRODUTIVA EM PERCENTUAIS DA MARCA SOLIDIFICAR LTDA PARA DESENVOLVIMENTOS – 2000 A 2004	39
FIGURA 4 - PREÇOS MÉDIOS DAS CAMISAS – 2000 A 2004	41
FIGURA 5 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO FLUXO DE CAIXA – 1999 A 2004 (R\$)	45
FIGURA 6 – PONTO DE EQUILÍBRIO DE CAIXA 2001	50
FIGURA 7 – PONTO DE EQUILÍBRIO DE CAIXA 2004	50
FIGURA 8 – PONTO DE EQUILIBRIO DE CAIXA 2002	50
FIGURA 9 – PONTO DE EQUILIBRIO DE CAIXA 2003	50

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - AS PRINCIPAIS TEORIAS ADMINISTRATIVAS E SEUS PRINCIPAIS ENFOQUES...	18
QUADRO 2 - RECEITAS E DESPESAS TOTAIS DA SOLIDIFICAR (R\$) – 1999 A 2004	44

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - DISTINÇÃO PERCENTUAL DA PRODUÇÃO: SOLIDIFICAR / DESENVOLVIMENTOS	28
TABELA 2 - DISTINÇÃO DE VALORES FATURADOS (R\$)	38
TABELA 3 – PRODUÇÃO E FATURAMENTO TOTAL DA SOLIDIFICAR LTDA.	39
TABELA 4 - PREÇO MÉDIO UNITÁRIO DO PRODUTO ACABADO (R\$)	40
TABELA 5 - SUPOSTO ATIVO DA SOLIDIFICAR (R\$) – DEZ. 1999	44
TABELA 6 – ANÁLISE DE INVESTIMENTOS	46
TABELA 7 – CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS (R\$) – 2001 A 2004	48
TABELA 8 – PONTO DE EQUILÍBRIO DE CAIXA (PEC)	49
TABELA 9 - ANÁLISE HORIZONTAL DOS CUSTOS VARIÁVEIS – 2001 A 2004	53
TABELA 10 - ANÁLISE HORIZONTAL DOS CUSTOS FIXOS – 2001 A 2004	55
TABELA 11 - ANÁLISE VERTICAL DOS CUSTOS VARIÁVEIS – 2001 A 2004	57
TABELA 12 - ANÁLISE VERTICAL DOS CUSTOS FIXOS – 2001 À 2004	58
TABELA 13 – ANÁLISE VERTICAL DIFERENCIADA	59
TABELA 14 – ANÁLISE VERTICAL DOS CUSTOS	50

RESUMO

O objeto deste estudo é real, trata-se de uma indústria e comércio de confecções instalada em um pequeno município de Santa Catarina e que se mantém no mercado há mais de uma década. Sem possuir unidade produtiva, fornece produto acabado para outras empresas, além de comercializar produtos com marca própria. Dentro das estruturas de mercado existentes, pertence à concorrência monopolística – apresenta diferenciação no produto. A indústria produz camisas de tecido plano, e dedica-se com maior afinco à produção para terceiros, dando prioridade a esta confecção, enquanto isso, coloca seu produto na linha de espera. Desta forma, a empresa criou e mantém uma séria dependência da contratação externa de serviços. Possui um meio organizacional turbulento que se apresenta como entrave à manutenção ou expansão do empreendimento, gerando dificuldades para consolidar sua marca e ocasionando retração nos resultados. Com vistas a reverter este quadro, o trabalho sugere alternativas para um melhor posicionamento frente ao mercado, dado a concorrência do ramo de confecções, através da adoção de um controle gerencial pró-ativo, focado na marca própria. A especificação de processos e procedimentos adotados pela empresa favorece a inserção do leitor no campo deste estudo, ao passo que a falta de controle interno é vista como uma oportunidade para a elaboração de estratégias para a reorganização da empresa. A proposta de reorganizar significa respeitar a história e a cultura da empresa, desenvolvendo formas de ação que deverão contribuir para a melhora da sua situação financeira e mercadológica, desde que associada a produtos com marca própria.

INTRODUÇÃO

O trabalho que se apresenta trata especialmente da reorganização de uma pequena empresa. Reorganização é a junção das palavras reorganizar mais ação, sendo bastante próxima de regenerar, vivificar, recuperar, corrigir, enfim, restaurar as próprias forças.

Deste modo, elencou-se por objeto de estudo uma pequena empresa de confecções já em atividade, cujo produto de maior destaque é a camisa masculina em suas mais variadas formas e modelos.

Entretanto, esta empresa dedica maior parte de seu tempo e esforços, à produção para terceiros, deixando sua própria marca em segundo plano; terceiriza a produção industrial – pois não possui parque produtivo – enquanto centraliza a estrutura administrativa.

No estudo em questão, têm-se como objetivo descrever a trajetória desta empresa, analisando a realidade dela, bem como, investigando de modo simplificado os resultados financeiros obtidos nos últimos cinco anos pela mesma, e por fim, propor mudanças favoráveis ao seu fortalecimento e continuidade.

Com o intuito de preservar a identidade da empresa e de seus colaboradores, adianta-se que dado a necessidade utilizou-se nomes fictícios, sendo a principal denominada: Solidificar Ltda.

A importância deste estudo se caracteriza pela possibilidade de elaborar um guia para a ação futura imediata com fundamentos e abordagens, disponibilizando generosos subsídios para a atividade da gerência, o que orientará a mudança organizacional proposta, com vistas sobretudo à expansão da produção de mercadoria com marca própria.

O método de análise a ser utilizado será o estático-comparativo, recorrendo-se à pesquisa documental para identificação de dados relevantes. Vale ressaltar que o trabalho possui caráter investigativo e respeitará a integridade dos fatos.

O trabalho é composto por três capítulos, sendo que, o primeiro é dedicado à exposição teórica, mesclando Ciência Econômica e Administração; o segundo traz o retrato da empresa; e o terceiro propõe os ajustes necessários à sua sobrevivência.

No primeiro capítulo faz-se uso da Microeconomia em suas estruturas de mercado, tendo a concorrência monopolística como componente central da exposição. Engaja-se também à este capítulo a Teoria Geral da Administração, que em suas vertentes sobre organização trata dos objetivos, da cultura e da mudança organizacional.

O segundo capítulo é dedicado à apresentação da empresa. Em suas formas detalhadas, aborda a relação entre desenvolvimento *versus* marca própria, envolvendo ainda: planejamento, controle, compra e vendas, recursos humanos e análise financeira. Sendo estas informações relevantes para o estudo porque retratam o objeto.

O terceiro e último capítulo é destinado a colocação de idéias, sugestões e propostas de reparos cabíveis, onde se aponta o mercado como ponto de partida para as mudanças. Salienta-se que a proposta não é de ruptura com o sistema atual, mas de corrigir moralmente, dando nova vida ao processo.

Assim sendo, acredita-se na aplicabilidade do estudo, na sua valoração prática e nos seus excelentes resultados a médio prazo.

1 ÊNFASES DA CIÊNCIA ECONÔMICA E DA ADMINISTRAÇÃO

O capítulo que se apresenta encontra apoio na Microeconomia e na Teoria Geral da Administração, sendo esta junção fator primordial para a compreensão do envoltório que a seguir se demonstra.

Compreende a explanação detalhada de uma estrutura de mercado específica: concorrência monopolística; cuja especificidade justifica-se no objeto de estudo: uma empresa de confecções inserida nesta estrutura. E ainda, faz-se abordagem à organização e suas políticas de atuação.

Inicialmente coloca-se a diferença existente entre a conceituação de empresa e indústria, para depois poder-se adentrar no universo microeconômico de forma segura.

SANDRONI (1999, p. 203-299) conceitua empresa como “organização destinada à produção e/ou comercialização de bens e serviços, tendo como objetivo o lucro”. Enquanto a indústria é apresentada como “conjunto de atividades produtivas que se caracterizam pela transformação de matérias-primas, de modo manual ou com auxílio de máquinas e ferramentas, no sentido de fabricar mercadorias”.

Sandroni não desassocia a indústria da obtenção do lucro, pois este é inerente ao sistema capitalista. Em geral, o lucro consiste na diferença entre a receita das vendas e as despesas da produção de uma empresa em determinado período, provindo do capital investido pela mesma.

Para que este investimento ocorra, devem existir grupos de compradores e vendedores, cada qual com suas necessidades e anseios a serem satisfeitos, de forma pacífica, através da troca: dinheiro *versus* produto acabado.

Tem-se que, é a partir da estrutura de mercado e do comportamento dos consumidores que as empresas tomam suas decisões, sejam elas referentes a preços, investimentos ou nível de produção. Isto porque cada qual com suas características cativa determinada parcela de mercado e detêm poder sobre o mesmo, ou não.

Entretanto, estas ações devem ser orientadas e, para tanto, é preciso traçar objetivos. E a definição destes pode estar comprometida com a cultura interna existente podendo favorecer ou burlar mudanças, na maioria das vezes determinantes para o sucesso.

“A tarefa da *Administração* é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio de *planejamento, organização, direção e controle* de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos de maneira mais adequada à situação.” (CHIAVENATO, 1999, p.12)

É perceptível que trata-se de uma ação conjunta. A atuação do gerente normalmente é o fator regente das mudanças, cujo comportamento influenciará os demais colaboradores.

Há prescrições, e são extensas as pesquisas que buscam identificar a forma ideal de gerenciamento. Neste capítulo optou-se por estudos dirigidos à caracterização básica de uma organização, cujas exposições orientarão em parte as modificações propostas.

1.1 ESTRUTURAS DE MERCADO

O processo de trocas sofreu mutações em suas formas ao longo dos anos, entretanto, entende-se por mercado o local, teórico ou não, do encontro regular entre compradores e vendedores de uma determinada economia.

Assim, atualmente, entre as situações de mercado comuns em que prevalece a concorrência imperfeita, destacam-se, do lado da oferta, o *monopólio* (no qual um único produtor determina toda a oferta e exerce grande poder sobre o preço) e o *oligopólio* (em que há um pequeno número de vendedores, como o mercado de automóveis, por exemplo, controlado por poucas e poderosas empresas); e, do lado da demanda o *monopsônio* (em que um único comprador determina toda a demanda e exerce uma grande influência sobre os preços) e o *oligopsônio* (no qual um pequeno grupo de compradores controla o mercado e influi decisivamente sobre os preços).¹

¹ SANDRONI, P. *Novíssimo Dicionário de Economia*. São Paulo: Best Seller, 1999. p. 379.

Segundo MCCONNELL e BRUE (2001, p.150), "esses quatro modelos de mercado diferem quanto ao número de firmas na indústria, quanto a produção de um produto padronizado ou a tentativa de diferenciar seus produtos das demais firmas, e quanto a facilidade ou dificuldade que outras firmas enfrentam para entrar na indústria".

Caracteriza-se oligopólio como mercado no qual algumas empresas competem entre si e o lucro auferido por elas depende em parte da interação entre as mesmas, podendo ser cooperativa ou competitiva, refletindo diretamente no nível de produção e nos preços praticados. As empresas inseridas neste mercado operam estrategicamente e fazem amplo uso de jogos, ponderando a ação dos concorrentes para então decidir. (PINDYCK, 1994)

Têm-se monopólio como sendo a forma de organização de mercado na qual uma empresa domina a oferta de determinado produto ou serviço que não possui substituto, assim sendo, a empresa inserida neste mercado tem grande poder sobre o preço do produto ofertado e busca maximizar o lucro controlando estrategicamente a quantidade do bem a ser disponibilizada.

Enquanto isso, no mercado de concorrência perfeita, a existência de grande número de vendedores e compradores impede a ocorrência de influências particulares sobre o preço dos produtos, pois este passa a ser determinado pelas livres forças do mercado, onde oferta e demanda transitam em harmonia.

Realmente, não existem rivais nem na concorrência perfeita nem no monopólio. Esses são "extremos" do ponto de vista de números e lucro. Na concorrência perfeita, é indefinidamente grande o número de firmas numa atividade, enquanto no final oposto do espectro dos "números", o monopólio é uma atividade com uma única. Da mesma forma o lucro econômico zero por firma é a característica central do equilíbrio a longo prazo na concorrência perfeita. (FERGUNSON, 1999, p. 350)

Entretanto, o poder de monopólio não exige que a empresa seja monopolista pura e, ainda, o monopólio puro é raro, mesmo porque as interações nestes mercados podem ser complicadas e podem necessitar do uso de jogos estratégicos. (PINDYCK, 1994)

Para afastar-se do monopólio puro, mantendo seu poder, é necessário competir e diferenciar-se quando possível. Um mercado monopolisticamente competitivo assemelha-se ao perfeitamente competitivo, podendo existir várias empresas cujo ingresso não é limitado, porém, seus produtos serão diferenciados.

1.1.1 Concorrência Monopolística

Segundo GARÓFALO e CARVALHO (1986), o modelo da concorrência monopolística foi apresentado por Edward Hastingz CHAMBERLIN, em 1933, opondo-se à hipótese básica da concorrência perfeita de que os agentes da oferta não tinham condições de influir no mercado; as variáveis preço e qualidade possuíam caráter simplista.

Chamberlin considera haver uma íntima combinação da concorrência e do monopólio na maioria das situações econômicas: transportando a noção de monopólio da empresa para o produto que ela fabrica, demonstra que todo empresário detém o monopólio do seu produto cuja especificidade – seja por meio de uma marca, seja por apresentação especial ou peculiaridade física – é explorada pela publicidade, visando a vencer a concorrência de produtos semelhantes no mercado (SANDRONI, 1999, p. 93).

Nos mercados competitivo e monopolístico o equilíbrio é atingido no momento em que as empresas estão fazendo o melhor que podem, sem ter razão alguma para modificar seus preços ou nível de produção.

Por conseguinte, um mercado competitivo está em equilíbrio quando a quantidade ofertada se iguala à quantidade demandada, porque cada empresa está fazendo o melhor que pode – isto é, está vendendo tudo aquilo que produz e maximizando seus lucros. De igual modo, um monopolista está em equilíbrio quando sua receita marginal se iguala ao seu custo marginal, porque assim ele estará fazendo o melhor que pode e maximizando os seus lucros.²

As diferenças existentes entre o modelo de concorrência perfeita e concorrência monopolista "são essencialmente analisadas em termos do comportamento da receita e dos custos das firmas e de suas respectivas influências no

² PINDICK, R.S.; RUBINFELD, D.L. **Microeconomia**. São Paulo: Makron Books, 1994. p. 562.

perfil das curvas de receita média e de receita marginal, e de custo médio e de custo marginal" (GARÓFALO; CARVALHO, 1986, p. 422).

Segundo HEILBRONER e THUROW (1983), novas firmas poderão ingressar com facilidade e firmas mal sucedidas podem facilmente sair, a inserção ou abandono provirá das expectativas de lucro por parte dos empresários, que estarão sempre em busca de campos mais promissores.

Considerando os autores acima citados, têm-se que na economia o lucro deve remunerar o capital, considerando os custos de oportunidade, ou seja, deverão ser considerados todos os custos, inclusive os implícitos, sendo o lucro econômico obtido após o pagamento destes, o resíduo final.

Os produtos ofertados neste mercado são mais heterogêneos do que homogêneos, dissociando-se da concorrência perfeita e impessoal. Mesmo sendo heterogêneos, os produtos são levemente diferenciados e possuem substitutos próximos identificando-se aí a concorrência pessoal entre os rivais, assim definida por estarem mutuamente informados.

“Cada empresa possui um monopólio sobre sua própria produção; porém as várias marcas são relativas a bens intimamente relacionados, havendo uma concorrência intensa e pessoal entre as firmas”. (FERGUSON, 1999, p. 352)

Observa-se que a concorrência monopolística ocupa posição intermediária entre a concorrência perfeita e o monopólio puro, combinando características de ambos.

SANDRONI (1999), coloca que na concorrência imperfeita os vendedores tem possibilidade de influenciar na demanda e nos preços por vários meios, tais como: diferenciação de produtos, publicidade, *dumping*, entre outros.

A diferenciação existente vagueia entre sutilezas e preferências. Esta colocação parte da possibilidade destes produtos terem diferenciais na qualidade, na aparência e até na reputação dos mesmos.

Dado ao fácil ingresso de novas empresas neste mercado, a concorrência é acirrada, especialmente quando identificamos apenas o produto, sem destacar o diferencial. Têm-se como exemplo a indústria de estofados. Um pelo outro, todos parecem adequados, porém, no momento da escolha e da compra haverá detalhes a serem investigados. Havendo as mais diversas considerações, com relação ao *design*, a cor, ao tamanho, a confiabilidade da marca, e tantos outros requisitos que possam existir para o comprador.

Tomando o “um pelo outro” colocado acima, percebe-se que os produtos existentes neste mercado são altamente substituíveis, não sendo substitutos perfeitos, apresentando grande elasticidade cruzada de suas demandas, porém, não infinitas.

É nesta imperfeição na capacidade de substituição do produto que reside o lucro potencial, ou seja, a identificação das necessidades do público-alvo e a oferta do produto capaz de satisfazê-las auxiliará a manutenção da empresa neste mercado altamente competitivo.

Até o presente momento retrataram-se duas características em especial:

1. Grande número de vendedores de pequeno porte com certo poder de monopólio, dado a diferenciação dos produtos ofertados para os quais admite-se a existência de substitutos próximos;
2. Relativa facilidade no ingresso e saída de firmas no mercado.

Contudo, GARÓFALO e CARVALHO (1986) discorrem sobre outras três características (respeitar-se-á a seqüência ordinal):

3. O lucro extraordinário no curto prazo incentiva o ingresso de novas firmas;
4. Há absorção deste lucro extraordinário pelo aumento da concorrência a longo prazo;
5. Bloqueando-se a entrada de firmas o lucro extraordinário perdurará.

Como os concorrentes monopolistas são geralmente firmas pequenas tanto em termos absolutos quanto em termos relativos, as economias de escala são pequenas, e as exigências de capital mais reduzidas (...) podem existir as barreiras financeiras à entrada, resultantes da necessidade de se desenvolver um produto diferente do produzido pelas firmas rivais e da obrigatoriedade de gastos com propaganda (MCCONNELL; BRUE, 2001, p. 191).

Por tratar-se de um mercado onde as firmas produzem bens heterogêneos, substitutos próximos, acredita-se que os fatores e funções de produção sejam semelhantes, entretanto, não são idênticos, pois seu grau de substituição não é perfeito. Sendo assim, as curvas de custo médio e custo marginal, embora semelhantes, não serão iguais. Logo, há impossibilidade de utilizar-se uma planta-padrão para representar todas as firmas que concorrem no mercado. (GARÓFALO; CARVALHO, 1986)

1.1.1.1 Diferenciação

A teoria de CHAMBERLIN baseou-se num fato sólido e empírico, onde a existência de poucos monopolistas se justifica pela ausência de muitos bens para os quais existam substitutos próximos, concomitante a existência de poucos bens inteiramente homogêneos entre os produtores. Entretanto, existem os bens para os quais têm-se poucos ou alguns muitos substitutos, imperfeitos. (FERGUNSON, 1999)

O Modelo de Chamberlin na concorrência monopolística centra-se em grupos de produtos com multiplicidade de bens efetivos e potenciais. O pressuposto crucial deste modelo é que, "dado qualquer subconjunto de produtos de fato produzidos, todas as funções demanda são simétricas. Esse pressuposto da simetria caracteriza a visão de diferenciação do produto de Chamberlin". (EATON; EATON, 1999, p. 403)

Mantendo a referência acima, coloca-se que a variedade dos produtos existentes no mercado competitivo é denominada pelos economistas de especificações do produto, a que justifica-se pela satisfação comum de determinada necessidade, diferenciando-se individualmente.

Existem meios reais e outros muito ilegítimos de diferenciar produtos. Tem-se como meio real usualmente catalogar as diferenças em termos de composição química, serviços oferecidos por vendedores, custo do insumo, entre outros. Considera-se meio ilegítimo as despesas com propaganda, diferença de embalagem do material ou desenho, nome da marca e outros.

MCCONNELL e BRUE (2001) discorrem sobre alguns aspectos de diferenciação do produto, como: diferenças físicas ou qualitativas, diferenças reais nas características funcionais, materiais, de projeção e de acabamento; a prestação dos serviços, até mesmo os adicionais; a localização, a facilidade de acesso; o registro de marcas; embalagens e relação com celebridades; controle limitado sobre os preços; facilidade de entrada e saída; utilização da propaganda a fim de estimular a concorrência extrapreço.

Esta diferenciação do produto concede ao produtor certa exclusividade, ou seja, poder de monopólio, visto que cada produto é único, entretanto, a existência de substitutos próximos reduz este poder.

Segundo GARÓFALO e CARVALHO (1986), a diferenciação do produto tem por objetivo cativar maior parcela possível da demanda, estando aliada à possibilidade de alterar as preferências do consumidor.

Destaca-se ainda, os estudos de EATON e EATON (1999), nos quais as preferências dos consumidores agem como estimulantes à diferenciação ou heterogeneidade de bens. Neste caso, as empresas ofertantes podem deparar-se com fatores limitantes, como custos de instalação ou de desenvolvimento de produtos e os rendimentos de escala.

Por tratar-se de substitutos próximos, não há como exigir ou cogitar fidelidade por parte do consumidor, entretanto, o esforço da firma para proporcionar a satisfação dos clientes pode gerar uma demanda cativa para o seu produto, isto significa que a possibilidade de mudanças bruscas no comportamento do consumidor são amenizadas, tornando a demanda temporariamente menos elástica.

O coeficiente de elasticidade preço desta demanda "cativa" dependerá, entretanto, de dois elementos fundamentais: 1. Do valor do coeficiente de elasticidade cruzada entre a procura pelo produto desse vendedor e a procura pelos produtos dos seus concorrentes; e 2. Do número de concorrentes na indústria ou da magnitude da parcela da produção total que é oferecida por cada um deles (GARÓFALO; CARVALHO, 1986, p. 420).

A citação anterior define de forma clara a concorrência monopolística, que apesar das imperfeições do mercado mantém o caráter concorrencial representado através de um grande número de vendedores; e monopolístico que obtém através da adoção de diferentes políticas de preços, padrão, qualidade, entre outros; torna-se único no que oferece, mesmo que temporariamente.

1.1.1.2 Oligopólio diferenciado x concorrência monopolística

No mercado oligopolístico, os produtos podem ser homogêneos ou heterogêneos, usualmente identificados como indiferenciados e diferenciados. O que importa é que apenas algumas poucas empresas sejam responsáveis pela maior parte ou pela totalidade da produção.

Empresas que produzem produtos homogêneos (aço, açúcar, petróleo bruto, alumínio, urânio, etc) pertencem ao oligopólio puro, geralmente estas empresas possuem economia de escala, justificada pela elevada quantidade que consomem e produzem, concomitante a adesão de avanços tecnológicos, impulsionando sua eficiência técnica.

Cabe ressaltar que, pequenas empresas também podem atingir economia de escala. Porém, a existência de barreiras, sendo elas naturais ou não, burla a entrada de novas empresas no mercado. Têm-se como possíveis barreiras a economia de escala, os elevados gastos com publicidade e promoção, patentes e registros, acesso à tecnologia e até a utilização de medidas estratégicas.

Esta última, também pode ser entendida como limitadora ao ingresso de novas empresas em determinado segmento, especialmente pela sua extensão. Exemplificando, pode-se optar pelo enxugamento ou inundação de produtos ofertados, a fim de manipular-se o preço, persuadindo o ingresso e intimidando concorrentes.

Nesta estrutura de mercado, o uso de jogos estratégicos é uma constante. Tanto que existem publicações nas quais Teoria dos Jogos e Oligopólio compõe o mesmo capítulo. Esta constatação parte da análise da obra de EATON e EATON

(1999), onde o oligopólio é apresentado como portador de diversas teorias para que se torne realista.

De fato, manobra estratégica é o nome do jogo oligopolista. Em um setor oligopolista, o número de firmas – duas ou mais – é suficientemente pequeno para que cada uma tenha algum, mas não total, poder de mercado. O oligopólio, assim, ocupa uma posição média entre a concorrência perfeita e o monopólio: um oligopolista não toma o preço como dado nem define independentemente o preço e a quantidade do setor. Em vez disso, as decisões do oligopolista são sempre tomadas com um olho fixo em seus concorrentes – antecipando-se ou reagindo aos movimentos dos rivais no setor enquanto todos eles manobram para obter uma fatia do lucro.³

Nesta estrutura, o Equilíbrio de Nash, no qual cada empresa faz o melhor que pode em função daquilo que estão fazendo suas concorrentes, vêm à tona, estendendo-se a uma gama de problemas estratégicos. Além do que, percebe-se que tal princípio assemelha-se sobremaneira ao equilíbrio no mercado competitivo e monopolista.

Apoiando-se nas várias teorias existentes no oligopólio, este equilíbrio apresenta variações. Cita-se o duopólio – ocasião na qual duas empresas concorrem entre si. Considerando-se um produto homogêneo, cada qual tomará sua decisão de produção, ou seja, as decisões serão simultâneas e o preço recebido dependerá da quantidade total disponibilizada no mercado.

A existência de modelos auxilia a compreensão das teorias, mantendo a análise de empresas cuja produção seja homogênea, busca-se o equilíbrio, ou seja, situação na qual há maximização dos lucros, das seguintes formas:

A essência do modelo de Cournot é que cada empresa atribui como fixo o nível de produção de sua concorrente e desta forma toma sua própria decisão a respeito da quantidade que produzirá. No modelo de Stackelberg uma empresa é a primeira a determinar seu nível de produção. Tal empresa assume uma vantagem estratégica e auferirá lucros mais altos que a concorrência. E, no modelo de Bertrand, os duopolistas concorrem por meio da escolha simultânea do preço em vez da quantidade.⁴

³ EATON, B.C.; EATON, D.F. **Microeconomia**. São Paulo: Saraiva, 1999. p. 361.

⁴ PINDICK, R.S.; RUBINFELD, D.L. **Microeconomia**. São Paulo: Makron Books, 1994.

Dentre os modelos apresentados, o defendido por Bertrand tem sido o mais susceptível a críticas, também por apresentar dificuldades na mensuração da parcela de mercado que atinge.

Quanto ao Modelo do Cournot, este pode ser aplicado em mercados cujas empresas produzem bens substitutos e competem por meio de preços.

Segundo MCCONNELL e BRUE (2001), as firmas inseridas no mercado de concorrência monopolística possuem pouca participação em termos comparativos, o que limita seu poder de controle sobre os preços de mercado.

A probabilidade de que haja colusão – ação de um grupo de firmas para restringir a produção e fixar preços – é quase inexistente. Este tipo de mercado possibilita ações independentes entre as firmas, ou seja, quaisquer que sejam as ações tomadas, pouco afetarão o desempenho das demais, pois os resultados se estenderão a todas as firmas, garantindo pequeno impacto.

A concorrência monopolística permite que os produtores determinem os níveis de preço e produção com os quais desejam operar. A alta elasticidade da curva de demanda da firma é uma das características básicas deste tipo de mercado. Ela se deve ao fato de existir muitos concorrentes produzindo bens que são substitutos próximos. Há dois motivos pelos quais esta demanda não é perfeitamente elástica, dissociando-a do monopolista puro: a existência de um número menor de rivais; e de produtos diferenciados, não sendo substitutos perfeitos.

"Por causa dessa diferenciação dos produtos, os vendedores têm algum grau de controle sobre os preços que cobram e, portanto, defrontam-se com uma curva de demanda negativamente inclinada. No entanto a existência de vários substitutos próximos limita severamente o poder de monopólio dos vendedores e resulta em uma curva de demanda altamente elástica". (SALVATORE, 1996, p. 326)

Com base nas hipóteses apresentadas têm-se que a redução de preço do produto trará um incremento na quantidade de vendas do empresário, se casualmente seus concorrentes não reduzirem igualmente os preços, poderá então, capturar parte do mercado, expandindo suas vendas.

Caso ocorra situação inversa, ou seja, o empresário opte pela elevação dos preços, estará sujeito a considerável redução na sua carteira de clientes, os quais poderão eleger outros produtores com capacidade semelhante para a satisfação de suas necessidades, sem enfrentar aumento de preços.

“Conseqüentemente, admitindo um grande número de vendedores no mercado, cada um esperando que suas ações passem despercebidas dos rivais, todos os empresários esperarão que sua curva de demanda seja muito elástica” (FERGUSON, 1999, p. 356).

Se, diante desta expectativa, todos os empresários decidirem reduzir os preços simultaneamente, a parcela do lucro auferida será representada apenas pelo incremento das vendas, contudo, o incapacitará da captura de outras porções de mercado, tornando a curva de demanda menos elástica, aceitando então a hipótese de que os preços de seus concorrentes são idênticos aos seus.

1.2 O MEIO ORGANIZACIONAL BASEADO NA ADMINISTRAÇÃO

A partir do século XVII, grande parte das teorias econômicas passam a concentrar-se na explicação dos fenômenos empresariais e, ao término do século XVIII, a administração passou a sofrer influências de economistas liberais, que conseguem grande aceitação de suas teorias, ou seja, aquelas centradas no ambiente microeconômico. Por este motivo, alguns estudiosos do Pensamento Administrativo dedicam a certos economistas clássicos liberais o germe do pensamento administrativo atual.

Apresentam-se alguns economistas influentes à administração: Adam Smith (1723-1790), acirrou o espírito de competição, percebeu a necessidade de racionalizar a produção e identificou a divisão do trabalho e a especialização das tarefas como geradoras de riqueza; James Mill (1773-1836), estudou os tempos e movimentos; têm-se também, David Ricardo (1772-1823) e Jonh Stuart Mill (1806-1873).

Críticos fervorosos do sistema capitalista ocupam espaço no estudo do pensamento administrativo, são eles: Karl Marx (1818-1883) e Friedrich Engels (1820-1895), que em seus estudos sobre o modo de produção e a acumulação destacam a existência da mais-valia (o trabalho não-pago) com base na teoria do valor-trabalho. Marx influenciou por seus escritos e por seu ativismo político.

Smith, Ricardo e Marx tinham em comum a concepção de que o valor de toda mercadoria é determinado pela quantidade de trabalho socialmente necessária para produzi-lo.

Tanto o liberalismo econômico, com a mão-invisível, sua livre força de mercado, seu individualismo e as dificuldades que gerou ao sistema, como o socialismo e o sindicalismo, que forçaram o aperfeiçoamento a nível de fatores de produção e remuneração, mostram-se como fatores essenciais para a evolução do modo de administrar. (CHIAVENATO, 1999)

As inovações e mudanças ocorridas no cenário empresarial, especialmente americano e europeu, tornaram-se campo fértil condicionante para o aparecimento da teoria administrativa.

A partir de 1850, empresas européias e americanas passaram a definir sua estrutura administrativa, pois até então as tarefas prioritárias para o funcionamento da empresa sobrecarregavam o proprietário ou presidente. Então, apesar da dispersão geográfica existente, iniciou-se a integração vertical nas empresas.

A *empresa integrada verticalmente* formava-se pela combinação: um grande número de pequenos produtores de determinado bem agregavam-se numa *combinação horizontal – uma federação* – sob controle de uma campanha holding. Essas combinações raramente se fragmentavam, pois as alianças transformaram-se em uma compacta organização consolidada com escritórios centrais, permitindo a economia de escala pelo processo padrão, a concentração da produção em poucas fábricas de melhor localização e maiores investimentos em pesquisa e desenvolvimento do produto. Isso fez com que o pequeno escritório se tornasse o *escritório central*, que passava a decidir as atividades das fábricas ou das filiais de vendas e compras. Essas unidades deixaram de ser dirigidas pelos antigos donos ou famílias associadas e passaram a ser administradas por gerentes *assalariados*. (CHIAVENATO, 1999, p. 68)

Em meio ao cenário de transformações, justificou-se a necessidade de estender as preocupações, dando-se origem ao profissional do marketing e não obstante, assumiu-se uma estrutura funcional, que posteriormente foi sobreposta pela empresa integrada e multidepartamental.

Assim sendo, as formas de organizar as empresas definiram algumas das estruturas de mercado já expostas no trabalho. Toma-se como exemplo o empreendedor Gustavus Swift, conhecido por ser o pioneiro da indústria frigorífica, que por volta de 1895, apoiado no crescimento da integração vertical e adotando departamentos funcionais, viu sua indústria tornar-se um oligopólio.

Na virada do século XX tinha-se a clara percepção de que a habilidade pessoal por si só era insuficiente para direção de uma empresa, necessitava-se de organizadores, os quais deveriam trabalhar em meio à concorrência e à competição, que acirravam-se impetuosamente.

Desta forma, bases científicas passam a ser investigadas com o intuito de melhorar a prática empresarial, propiciando o surgimento da teoria administrativa. E, ao mencionar-se a Teoria Geral da Administração -TGA, logo surgem duas figuras expressivas: Frederick Winslow Taylor e Henry Fayol.

Os dois engenheiros, acima citados, partiram de pontos de vista diferentes e opostos, entretanto, complementares, suas idéias constituem a chamada Abordagem Clássica ou Tradicional da Administração.

Os trabalhos de Taylor – norte-americano (1856-1915) – e de outros engenheiros, serviram de aporte ao desenvolvimento da Escola de Administração Científica, a qual inclui também Henry Ford (1863-1947) pela aplicabilidade de seus princípios no campo dos negócios.

O objetivo da Escola era o aumento da produtividade, cuja premissa era a elevação de eficiência no nível dos operários, por conseguinte, a divisão do trabalho se faz presente.

Neste sentido, a abordagem da *Administração Científica* é uma abordagem de baixo para cima (do operário para o supervisor e gerente) e das partes (operários e seus cargos) para o todo (organização empresarial). Predominava a atenção para o método de trabalho, para os movimentos necessários `execução de uma tarefa, para o tempo padrão determinado para sua execução: esse cuidado analítico e detalhista permitia a especialização do operário e o reagrupamento de movimentos, operações, tarefas, cargos, etc., que constituem a chamada *Organização Racional do Trabalho* (ORT). (CHIAVENATO, 1999, p. 80)

Enquanto isso, Fayol – europeu (1841-1925) – juntamente com outros executivos, formavam a corrente dos Anatomistas e Fisiologistas da organização, também conhecida como Teoria Clássica, onde a preocupação centrava-se no aumento da eficiência da empresa, através da verificação inicial da forma e disposição dos órgãos componentes da organização (departamentos) e das suas inter-relações estruturais. Assim sendo, os pontos centrais são anatômicos (estrutura) e fisiológicos (funcionamento).

No descrito acima, verifica-se a inversão de idéias existentes entre as duas abordagens, pois na Corrente Anatômica e Fisiologista os procedimentos adotados teriam o seguinte ordenamento: de cima para baixo (da direção para a execução) e do todo (organização) para as suas partes componentes (departamentos).

Muito se teria a discorrer sobre as origens da abordagem clássica, admite-se que tal explanação poderia ser complementar, porém, correria-se o risco de expandir por demasiado o tema proposto, isso dado, parte-se sucinta e objetivamente para a evolução das teorias.

A *a priori* destaca-se a existência de cinco variáveis básicas: tarefas, estruturas, pessoas, ambiente e tecnologia, sendo estes os cinco componentes principais no estudo da Administração. Portanto, utiliza-se o Quadro 1 para espelhar as principais teorias administrativas bem como seus enfoques.

QUADRO 1 - AS PRINCIPAIS TEORIAS ADMINISTRATIVAS E SEUS PRINCIPAIS ENFOQUES

ÊNFASE	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPAIS ENFOQUES
Nas Tarefas	Administração Científica	Racionalização do Trabalho no Nível Operacional
	Teoria Clássica Teoria Neoclássica	Organização Formal Princípios Gerais da Administração Funções do Administrador
Na Estrutura	Teoria da Burocracia	Organização Formal Burocrática Racionalidade Organizacional
	Teoria Estruturalista	Múltipla Abordagem: Organização Formal e Informal Análise Intra-organizacional e Análise interorganizacional
	Teoria das Relações Humanas	Organização Informal Motivação, Liderança, Comunicações e Dinâmica de Grupo
Nas Pessoas	Teoria do Comportamento Organizacional	Estilos de Administração Teoria das Decisões Integração dos Objetivos Organizacionais e Individuais
	Teoria Estruturalista Teoria neo - estruturalista	Análise Intra-organizacional e Análise Ambiental Abordagem de Sistema Aberto
No Ambiente	Teoria da Contingência	Análise Ambiental (Imperativo Ambiental) Abordagem de Sistema Aberto
Na Tecnologia	Teoria da Contingência	Administração da Tecnologia (Imperativo Tecnológico)

Fonte: CHIAVENATO, 1999, p. 15.

As teorias apresentadas surgiram na busca de resoluções para os problemas de suas épocas (1903-1972), priorizavam uma das cinco variáveis, contudo, mostraram-se bastante atuais em sua utilização, pois a junção de algumas delas tende a refletir um ótimo resultado, ou seja, alternativas combinadas dentro da empresa – com abordagens direcionadas, porém, de certa forma dependentes entre si.

Hoje, percebe-se que todas as teorias são aplicáveis e assume-se a complicação de considerá-las isoladamente, pois a alteração de qualquer variável acarreta modificações nas demais, atingindo os mais diversos graus.

Percebe-se, então, a ocorrência de comportamento sistêmico entre estes componentes e ainda, o comportamento do conjunto é diferente da soma isolada, sendo que o principal desafio da administração constitui-se na adequação entre essas cinco variáveis.

1.2.1 Objetivos das Organizações

Este tema passou a ser tratado por alguns autores no período que antecedeu à Teoria das Relações Humanas, também conhecido como zona de transição, mesmo tentando inovar, a maioria dos autores sentia-se, e de fato estava, enraizada à Teoria Clássica.

Ordway Tead é conhecido como um autor transitivo, na década de 20 suas idéias de associar a Psicologia na teoria administrativa, começaram a popularizarem-se. Sua tentativa de demonstrar que a compreensão do comportamento administrativo deve partir do conhecimento da natureza humana rendeu-lhe mais tarde um livro sobre liderança, mas para que esta exista é necessário ter-se objetivos definidos.

“*Administrar* é, pois, uma arte, uma vez que exige um conjunto de dons especiais, capazes de obter um trabalho de colaboração indispensável à vida civilizada atual. O administrador é, para Tead, um profissional e um educador, pois o seu papel na *influenciação* do pessoal exige uma contínua e intensa atividade educativa.” (CHIAVENATO, 1999, p. 187)

Mais tarde, com o surgimento da Teoria Neoclássica da Administração, a ênfase sobrecaiu sobre os objetivos e resultados. Um dos fundamentos da abordagem neoclássica afirma que a administração é um processo operacional composto de funções como planejamento, organização, direção e controle.

Em cima deste e de outros fundamentos, a Teoria traz consigo discussões bastante relevantes, sendo uma abordagem muito utilizada nos dias atuais, e neste tópico, o destaque será o Processo Administrativo.

Toda organização existe não para si mesma, mas para alcançar *objetivos* e produzir *resultados*. É em função dos objetivos e resultados que a organização deve ser dimensionada, estruturada e orientada. Daí a ênfase colocada nos *objetivos organizacionais* e nos *resultados* pretendidos como meio de avaliar o desempenho das organizações. Os *objetivos* são valores visados ou *resultados* desejados pela organização. A organização espera alcançá-los por meio de sua operação eficiente. Se esta operação falha, os *objetivos* ou resultados são alcançados parcialmente ou simplesmente frustrados. São exatamente os *objetivos* que justificam a existência e operação de uma organização. (CHIAVENATO, 1999, p. 332)

As funções administrativas, quando consideradas como um todo, formam o processo administrativo. Sendo assim, para cada função existem atribuições específicas e tudo inicia-se com o planejamento. É nesta etapa que tomam-se as decisões a respeito dos objetivos e define-se um plano, ou seja, traça-se um roteiro a fim de alcançar as atividades fins – objetivos.

As atividades requerem um planejamento, pois este servirá para orientar as ações, sejam elas individuais, do grupo ou da organização. Esta função possibilita através da identificação da realidade fazer-se considerações com o intuito de prevenir a ocorrência de imprevistos que possam afetar negativamente a empresa.

Os objetivos são pretensões futuras que, uma vez alcançados, deixam de ser objetivos para se tornarem realidade, eles podem ser imediatos, acessíveis ou imaginários. E ao serem colocados na linha do tempo, podem tanto distanciar-se quanto aproximar-se, modificando suas posições. Quanto maior sua distância estiver no tempo, mais imaginário será. (CHIAVENATO, 1999)

Dentro de uma empresa existem os mais diversos tipos de objetivos, entretanto, eles podem ser visualizados de modo hierárquico, toma-se por exemplo: organizacionais, departamentais e operacionais. Ao imaginar-se uma pirâmide pode-se concluir que os objetivos globais preenchem o topo, enquanto a base é sustentada pelo operacional, significando a necessidade de integração.

Os desdobramentos que surgem em consequência da hierarquia de objetivos, podem ser orientados seja pela amplitude ou pelo detalhamento de: políticas, diretrizes, metas, programas, procedimentos, métodos e normas, fixados pela empresa. Sendo estas orientações inversamente proporcionais.

No entendimento dos autores neoclássicos, os princípios que podem nortear a fixação de objetivos são: da comunicação total, onde as informações devem ser repassadas a todos de acordo com seu nível de participação; da coerência vertical, a fim de tornar fácil e econômica a realização do objetivo imediatamente superior; e da coerência horizontal, harmonia e coerência entre os objetivos para evitar conflitos.

1.2.2 Cultura Organizacional

De repente, um cidadão civilizado esbarra com um caboclo e os dois iniciam um diálogo, a princípio a comunicação é turva, mas aos poucos vão acostumando-se com o vocábulo um do outro, logo em seguida resolvem pescar juntos e, à beira do lago, percebem que agem de diferente modo na condução das tarefas que lhes trará o peixe.

A estória retratada é cotidiana e demonstra superficialmente algo chamado cultura, palavra que o Dicionário Aurélio descreve como: o conjunto dos conhecimentos adquiridos em determinado campo.

No meio acadêmico, as definições para a cultura organizacional são diversas, entretanto, pode-se simplificá-la como sendo um conjunto de maneiras tradicionais e habituais de pensar, sentir e agir ante as situações com que a organização se defronta.

A cultura organizacional não pode ser tida como boa nem má, porém, pode-se dizer que ela condiciona determinados comportamentos por estes já estarem enraizados. Entretanto, coloca-se que a cultura organizacional é susceptível de redefinição e mudança.

Neste sentido, é necessário ter sensibilidade e respeito, porque a cultura é uma parte bastante delicada da organização, afinal, são crenças, expectativas, valores e maneiras de fazer, que não podem simplesmente ser anulados.

Esta cultura pode ser reformulada para que a ação conjunta contribua para atingir os objetivos propostos, pois valores compartilhados têm como consequência funções facilitadas e ambiente de trabalho agradável.

1.2.3 Mudança na Organização

Para trabalhar a mudança recorreu-se à Teoria do Desenvolvimento Organizacional (D.O.), que por sua vez forneceu subsídios para que se pudesse discorrer sobre a cultura organizacional. A própria nomenclatura da teoria a coloca em relação íntima com o termo mudança, e este com as pessoas.

Na década de 60, as potencialidades do indivíduo passaram a ser investigadas com grande interesse e descobriu-se que o homem por si só, ou melhor, guiado por sua mente, condutora de seu comportamento, carecia de maior atenção. Assim sendo, a D.O. caracteriza-se por um complexo conjunto de idéias a respeito do homem, da organização e do ambiente.

A mudança organizacional significa a absorção de uma nova idéia ou de um novo comportamento por uma organização. A mudança pode ser administrada pela organização. A administração da mudança começa com a análise das forças exógenas (com base nas novas exigências da economia globalizada, da tecnologia, dos consumidores, dos concorrentes, etc) e das forças endógenas (como as decisões e atividades internas, demandas de novos processos e tecnologias, de novos produtos ou serviços, exigências dos empregados e sindicatos, etc.) que criam a necessidade de mudança na organização. A partir daí, essas forças externas e internas são transferidas para necessidades percebidas na organização. (CHIAVENATO, 1999, v. ii, p.284)

É *mister* identificar a necessidade de mudança e, independente da origem de seus indicativos, iniciar o processo. Segundo a abordagem de Kurt Lewin⁵, a mudança é o resultado da competição entre forças impulsionadoras e forças restritivas.

⁵ Apud CHIAVENATO, 1999, V. II, p. 285.

O ideal é que as forças impulsionadoras superem as forças restritivas para que se proceda a mudança, para tanto, volta-se à necessidade de planejamento. É sabido que mudanças trazem consigo receios e a princípio o novo é temido, portanto, todos os processos que conduzirão à mudança devem ser precisados meticulosamente.

Pode-se identificar as três estratégias de mudança existentes: mudança evolucionária, mudança revolucionária e desenvolvimento sistemático. Enquanto o primeiro parece lento em sua movimentação, o segundo mostra-se violento, e o terceiro considera dimensões adicionais de comportamento e de experiência humana.

As organizações possuem suas próprias fases evolutivas, cita-se: pioneira, de expansão, de regulamentação, de burocratização, de flexibilização. Na passagem da fase pioneira e empreendedora, muito do entusiasmo inicial se esvai, o que justifica a flexibilização.

1.3 ORGANIZAÇÃO VIRTUAL

Uma indústria constituída não necessariamente produz para si, existem várias empresas cuja atividade é a produção para outrem, indústrias de embalagens de alumínio flexível, é um exemplo. Neste caso, há preferência pela prestação de serviços, porém, no setor industrial.

Quando uma empresa adere à contratação deste tipo de serviço, diz-se que ela está terceirizando a produção, sendo indiferente o tamanho da organização que o adota. A terceirização atinge vários tipos de atividades, como marketing, contabilidade, *designer*, entre outros.

A contratante destes serviços pode ser denominada de organização virtual, também chamada: em rede ou modular; definida como uma estrutura altamente centralizada, com pouca ou nenhuma departamentalização e grande recurso à terceirização para muitas das principais funções da organização. (ROBBINS, 2003)

Empresas que se dispõem a terceirizar determinadas atividades, o fazem em busca de flexibilidade máxima, criam redes de relações que lhes permite terceirizar funções que a administração percebe que pode ser feita por outros, melhor ou mais barato. Por exemplo, a Nike, que descobriu a não necessidade de possuir instalações industriais para fazer negócios de centenas de milhões de dólares.

A organização virtual apresenta um nítido contraste com a burocracia típica que é dotada de muitos níveis verticais de administração e onde se busca o controle por meio da propriedade. Nessas organizações, pesquisa e desenvolvimento são realizados internamente, a produção ocorre nas fábricas de propriedade da companhia. Para apoiar esta estrutura, a administração precisa empregar pessoal extra, tais como contadores, especialistas em recursos humanos e advogados. A organização virtual, porém, terceiriza muitas dessas funções e se concentra em suas competências de núcleo. (ROBBINS, 2003, p. 190)

A contratada que terceiriza os serviços pode atuar de diversas formas, sendo responsável exclusivamente pela produção, ou abarcando *designer*, escolha de matéria-prima, cores e formas para o produto, variando de acordo com o contrato firmado entre as partes.

O produto das terceirizadas é comumente conhecido no meio industrial por desenvolvimento ⁶, sendo este o termo utilizado dentro da empresa para identificar o produto confeccionado para terceiros, aquele que deixa a fábrica, portando, marca alheia.

Existem indústrias que trabalham apenas com desenvolvimentos, outras que o mesclam com produção de marca própria. O objeto de estudo integra o segundo grupo.

⁶ Neste caso coloca-se como sinônimo de desenvolver um produto para outrem e envolve processos como: criar, modificar, produzir, reproduzir e confeccionar, etiquetando a peça com a marca do contratante.

2 A FIRMA

Pode-se dizer que a firma em estudo é um caso especial de organização virtual, isto porque terceiriza a sua própria produção e a produção de terceiros, pelos quais é contratada. Ou ainda, para o seu contratante: uma organização virtual, sendo uma terceirizada; mas em sua posição original – portadora de marca própria –, ela é uma organização virtual, que terceiriza toda a confecção dos produtos.

A Solidificar Ltda, teve sua fundação em meados de 1993, seu ramo de atividade é indústria de confecções, sua constituição integra dois sócios proprietários: Samuel e Paulo, e um deles: Samuel, é responsável pelo gerenciamento da empresa. Desde a sua criação o *know-how* da empresa é a confecção de camisas masculinas. Trata-se de uma empresa de pequeno porte e familiar, com tendência à centralização de poderes, ~~o~~ sócio-gerente ~~concentra~~ grande parte das funções e decisões.

2.1 A ESTRUTURA E OS PROCEDIMENTOS DA SOLIDIFICAR LTDA

A estrutura física da empresa é locada, ocupa parcialmente o espaço de um galpão, sendo composta por cinco salas: 1) gerência; 2) recepção e financeiro; 3) mostruário e comercial; 4) *designer* de produto; e 5) estoque e expedição. Sua produção é terceirizada, portanto não possui instalações industriais, desta forma, a confecção do produto fica a cargo de uma empresa contratada.

E, a empresa contratada pertence ao outro sócio proprietário da Solidificar Ltda, tendo sede no mesmo espaço. Ou seja, Paulo é proprietário da indústria de confecções: Pluma, que possui um galpão para abrigar o seu parque produtivo, e é também, sócio da Solidificar Ltda. Logo, a Pluma presta serviços à Solidificar Ltda, que por comodidade instalou-se nas suas dependências.

A terceirização produtiva não se restringe à contratação dos serviços prestados pela Pluma, por vezes, é necessário recorrer a outras empresas fornecedoras de serviço similar, e além da confecção em si, há contratação de lavanderias e tinturas, indústrias de bordados, estamparias, transportadoras, entre outros, variando de acordo com o produto.

A empresa contratada para a confecção do produto, responsabiliza-se pela sua revisão, passagem, dobragem e embalagem. O material necessário para a embalagem do produto é fornecido pela contratante, no caso a Solidificar Ltda, que repassa à contratada a quantidade de insumos necessária para a finalização do processo.

A Solidificar Ltda chegou a possuir cinco lojas, situadas em regiões prósperas do Estado de Santa Catarina, onde eram vendidas peças de marca própria, como: camisas, camisetes femininas, shorts, bermudas e até jeans.

A princípio trabalhava-se somente com a marca própria, mas aos poucos, surgiu espaço para o desenvolvimento ⁷, ou seja, a empresa passou a produzir camisas para outras marcas.

Então, as preocupações distribuíam-se entre lojas, representantes e terceiros, formando um campo propício ao descontrole no abastecimento, além da dificuldade para planejar, os altos custos para a manutenção das lojas tornou-as inviáveis, e elas foram vendidas uma a uma.

Neste período o principal produto era a camisa, cuja venda dependia unicamente do trabalho dos representantes comerciais. A marca própria, inevitavelmente sofreu queda, de vendas, de produção e até de interesse, titubeou cair no esquecimento, entretanto, se manteve.

Os desenvolvimentos foram expandindo-se dentro da empresa, a oferta de um produto de qualidade fez com que a busca por este serviço crescesse. Cabe ressaltar que, para ambas as produções, utiliza-se terceirização.

Nas cinco salas locadas que dispõe são definidos todos os processos da firma, sejam administrativos ou de produção, assim como: tecidos, modelos, cortes, tingimentos, acessórios, preços e condições. E, este cenário não comporta uma

⁷ Ver nota de rodapé 6, p. 24.

departamentalização definida, mas considerando seus dez funcionários contratados (2005) e seus postos funcionais, é possível identificá-la da seguinte forma:

- ✓ Gerência: um responsável direto da empresa, agregando decisões finais e imediatas da empresa, recepção de fornecedores de matérias-primas, agente decisivo de cores e modelos dos produtos, contato com clientes de desenvolvimento e estruturais, fechamento de preços e negociações;
- ✓ Financeiro: uma pessoa responsável por contas a pagar, contas a receber, e projeções financeiras;
- ✓ Engenharia de Produto: composta por quatro funcionárias – estilista, modelista, supervisora e costureira, cada qual com atribuições específicas às suas funções;
- ✓ Administrativo: uma pessoa responsável pela emissão de notas fiscais, lançamento de pedidos, lançamento de notas, envio e recebimento de correspondências, e atendimento telefônico;
- ✓ Comercial: uma pessoa responsável pelo contato com os representantes da marca Solidificar, abertura, acompanhamento e contato com clientes;
- ✓ Expedição: dois funcionários, que recebem o produto acabado, organizam o estoque, separam as peças para despacho conforme os pedidos, encaixotam e lacram, conferem aviamentos, controlam o estoque de produtos acabados e insumos, sendo um deles, responsável pela reposição de material, e
- ✓ Transporte: um funcionário, cuja função principal é ser motorista, responsável pela separação e conferência das peças que são encaminhadas à tinturaria, seu transporte para o processo, acompanhamento das atividades e retorno; viagens ao aeroporto para envio de mercadorias às contratantes, serviços de banco, correios, e demais deslocamentos quando necessário.

Cabe ressaltar que a existência de representantes, cuja incumbência é a demonstração e comercialização do produto com a marca: Solidificar Ltda, foi e permanece constante, estando espalhados por diferentes regiões do país, eles contribuem para sua aceitação.

Atualmente, a empresa tem o faturamento sustentado por marcas de terceiros, sendo que em 2004, segundo relatórios internos, mais de 70% da produção atendeu a outros, caracterizando grande risco, dado a dependência por demanda externa.

Esta demanda por vezes parece certa, pois existe um cliente cativo, que há mais de meia década, renova e amplia seus pedidos. Mas, em meio a este, assumem-se novos compromissos de produção, a maioria deles efêmeros e geradores de lucro pouco expressivo.

Contudo, o desenvolvimento se abre e comporta uma produção denominada pelo sócio-gerente de estrutural ou promocional, que são peças produzidas para corporações – com logotipos, sua quantidade é menor, porém o lucro gerado é expressivo, superando a margem atribuída aos demais produtos.

A investigação e o levantamento de dados junto a Solidificar Ltda demonstra a evolução percentual do comprometimento da produção com os desenvolvimentos, conforme Tabela 1.

TABELA 1 - DISTINÇÃO PERCENTUAL DA PRODUÇÃO: SOLIDIFICAR / DESENVOLVIMENTOS

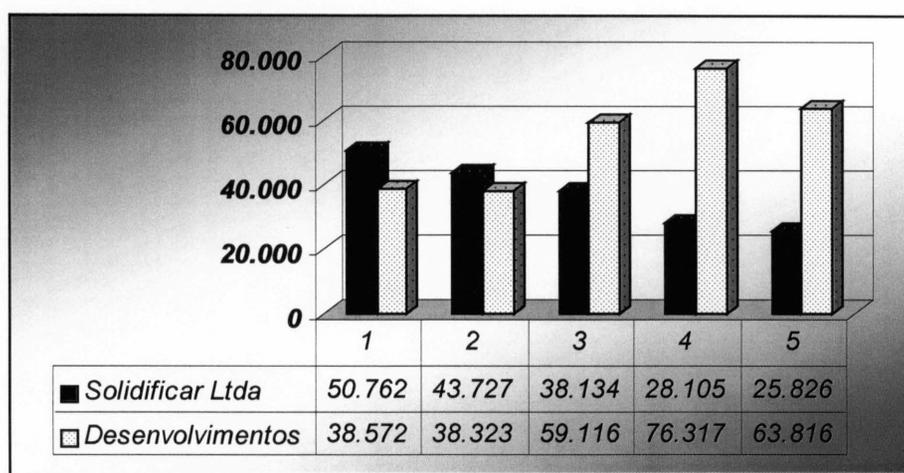
Anos	Solidificar	Desenvolvimentos	Total de Peças (mil – unidade)
2000	56,82%	43,18%	89.334
2001	53,29%	46,71%	82.050
2002	39,21%	60,79%	97.250
2003	26,91%	73,09%	104.422
2004	28,81%	78,19%	89.642

Fonte: Registros da Solidificar Ltda, disponíveis em fev. 2005.

O comparativo entre os anos de 2000 e 2004 onde as quantidades totais de peças produzidas são bastante similares, sofrendo pequeno aumento de 0,345%, retrata uma variação de 28,01% na produção destinada a desenvolvimentos e, se utilizados estes números a fim de identificar a média anual de comprometimento, chega-se em 5,60%, sendo preocupante.

Concomitantemente, é possível observar através da análise gráfica, que as transferências ocorridas não foram lineares, onde a produção orientada para a marca própria migrou para os desenvolvimentos.

FIGURA 1 – PRODUÇÃO TOTAL (MIL - UNIDADES) – ANOS: 2000 A 2004



Fonte: Registros da Solidificar Ltda, disponíveis em fev. 2005.

Deste modo, pode-se concluir que a maior transferência produtiva ocorreu no período compreendido entre 2001 e 2002, onde cresceu em 14,08% a produção destinada a terceiros.

Como a necessidade de lucro é intrínseca ao capitalista, este, por vezes, pode optar pela sua redução em prol da manutenção ou conquistas da empresa, como por exemplo: na tentativa de cativar o cliente.

A margem de manobra em maior uso pela gerência da empresa, está na flexibilização do lucro pretendido em percentual, pois seus preços são formados com base no custo-padrão através do emprego do *mark-up*, sendo este aplicado sobre o custo variável.

“A aplicação do *mark-up*, sobre o custo variável, tem a finalidade de cobrir contas não consideradas no custo, como os impostos sobre vendas, as taxas variáveis sobre vendas, as despesas administrativas fixas, as despesas de vendas fixas, os custos indiretos de produção fixos (a depender da situação de custeio) e, obviamente, o lucro desejado pela empresa.” (BRUNI; FAMÁ, 2004, p.341)

Independentemente do destino e da quantidade de peças produzidas, o método utilizado para o cálculo de preço é o mesmo, havendo maior diferenciação referente à incidência ou não de comissionamento, por exemplo: cálculo de preço para peça de desenvolvimento dispensa valor de comissão, tão logo, este percentual pode ser acrescido ao lucro desejado, ou simplesmente ignorado, a fim de ofertar um produto com menor preço.

É pertinente considerar a concorrência existente, afinal tratando-se de concorrência monopolística, é comum o surgimento de similares, e neste caso, a competitividade pode estar alicerçada no preço, especialmente enquanto o diferencial não for identificado.

2.1.1 Desenvolvimento *versus* Marca Própria

O subtítulo apresenta contraposição entre as duas modalidades de produção, mas adianta-se que este chamado, busca a atenção do leitor para as diferenças e semelhanças existentes nos processos, detalhadamente expostos.

No cenário apresentado, são conciliadas as atividades gerencias, administrativas e comerciais, direcionadas para dois segmentos: marca própria e desenvolvimentos.

2.1.1.1 Produtos com a marca Solidificar Ltda

São lançadas três coleções ao longo do ano: Verão I, Verão II e Inverno. As peças que compõe o mostruário das coleções, são enviadas aos representantes, juntamente com uma cartela de cores, uma tabela de preços e um bloco de pedidos. A

cartela de cores demonstrará ao cliente as opções de cores disponíveis para um mesmo modelo, e os prazos variam de 30 a 90 dias, com valores que consideram reajustes de mercado.

A confecção e comercialização de camisas com marca própria, têm a quantidade a ser disponibilizada definida a partir dos pedidos emitidos pelos representantes comerciais, com data para entrega pré-estabelecida, podendo ser entre o início e meados do mês seqüencial, variando conforme disponibilidade de peças ou matéria-prima no estoque .

Os representantes comerciais são selecionados através da análise curricular e consulta às referências por eles indicadas. Quando aceitos, assinam um contrato conforme, e disponibilizam-se ao trabalho comissionado. Desta forma, quanto maior a quantidade vendida, maior será o salário por eles recebido.

Estando o representante de posse do material necessário ao seu trabalho, sai em visita a clientes potenciais e efetivos. Os clientes, são na sua maioria proprietários de lojas de confecções, dispostos a comercializar produtos com a marca Solidificar.

Denominam-se clientes efetivos àqueles que a cada coleção, ou a cada visita reabastecem seu estoque com alguns dos produtos ofertados, enquanto potenciais, são todos os demais estabelecimentos visitados. Isto porque, clientes efetivos mantêm assiduidade em suas compras, e os potenciais esporadicamente podem fazê-las.

Cada representante tem autonomia quanto às visitas que faz ou pretende fazer, ficando ao seu encargo renovações de pedidos, manutenção de contatos e abertura de novos clientes. Sua obrigação para com a indústria é a transmissão dos pedidos expedidos – via fax, no menor tempo possível, pois estes serão utilizados no planejamento da produção.

A aceitação de novos clientes é determinada na indústria, através de consulta feita ao Serasa, utilizando o CNPJ – Cadastro de Pessoa Jurídica, ou o CPF – Cadastro de Pessoa Física, isto porque, não se exige que o cliente tenha empresa constituída.

Além do que, os recebimentos, independente de sua forma: através de cheque ou boleto bancário, poderão conter quaisquer dos dados acima mencionados.

Esta consulta também é efetuada quando o cliente prolonga o prazo entre uma compra e outra, ou seja, não mantém assiduidade. O procedimento de consulta, visa sobretudo diminuir o risco de calote, pois através da análise do seu resultado, é possível liberar ou cancelar a venda.

Ocorre que, quando o cadastro apresenta problemas, como: devolução de cheques, duplicatas em cartório, entre outros, pode-se descartar sua inclusão no cadastro de clientes, pois se presume que esta empresa ou pessoa representa elevado risco.

Neste caso, recusa-se o pedido e informa-se ao representante, que transmite a decisão ao cliente potencial, adiantando-lhe que, se por ventura mantiver interesse pelo produto, seu pedido poderá ser liberado mediante pagamento antecipado, feito através de depósito bancário, no valor total da compra. Garantindo assim, o recebimento.

Entretanto, existem casos nos quais, mesmo tendo um cadastro isento de complicações, o cliente acaba por falhar no pagamento, causando incômodo e preocupação à gerência da empresa. Então, para evitar maiores transtornos, o responsável pelo saldo desta dívida, passa a ser o representante que intermediou a venda, sendo o valor descontado diretamente de sua comissão.

Tendo as formas de cobrança e recebimento sido especificadas, volta-se à rotina da empresa: dado o recebimento dos pedidos via fax, conferem-se valores e prazos, e estando de acordo com a tabela, parte-se para o lançamento em *software* apropriado.

Cada peça constante na coleção, possui uma referência, atribuída de acordo com a matéria-prima utilizada, ou seja, o tipo de tecido. No momento do lançamento, as referências são identificadas, bem como suas cores e tamanhos, havendo também a necessidade de especificar a data de entrega prevista.

Samuel o sócio-gerente, monitora com frequência o ingresso dos pedidos, a fim de fazer programações tanto de produção quanto de faturamento e solicita emissão de relatórios quando desejado, mas mudanças ocorrem a cada novo lançamento.

2.1.1.2 O Desenvolvimento

Neste caso, o procedimento é variado, mas comumente as contratantes enviam uma peça piloto à Solidificar Ltda, a qual servirá de molde para as peças a serem encomendadas. Esta peça piloto muitas vezes sofre modificações a fim de ajustar-se ao modelo desejado pelo cliente.

Uma vez definidas as padronagens, como: tecido, cortes, recortes, cores, botões, bordados, entre outros, monta-se uma peça de amostra, calcula-se o preço e a envia para ser analisada e julgada pela contratante, se aprovada as discussões passam ao quesito: preço de fechamento. Acordado o preço, aceita-se o pedido nas quantidades e condições estabelecidas.

Outra possibilidade é, a Solidificar Ltda, arcar com a busca do melhor formato da peça, de acordo com especificações verbais ou escritas, feitas pela contratante. Então, Samuel, juntamente com sua esposa, trabalham utilizando revistas especializadas, informações repassadas em feiras, tendências, enfim, dão origem a um mostruário que visa se enquadrar ao perfil do produto requerido pela contratante.

Nem sempre todas as peças são aceitas, e não há estimativas para o índice de aceitação, entretanto, quando necessário, é possível que ajustes sejam feitos, sempre em busca da satisfação do cliente. Tão logo, as peças estejam definidas, o procedimento é similar ao especificado anteriormente.

Os clientes desta categoria, têm empresa constituída e possuem redes de lojas de venda a varejo, dirigem-se à Solidificar Ltda através de contato telefônico, internet, ou visita pessoal, em busca do fornecimento de produto acabado. Estes clientes, muitas vezes provêm de referências de terceiros, ou mesmo da busca efetuada por Samuel.

Estes contratantes pertencem a origens diversas, comercializam produtos variados, necessitam de camisas masculinas e camisetas femininas produzidas pela Solidificar Ltda, entretanto, devem portar a marca da contratante.

O histórico destas contratantes é investigado, normalmente encomendam uma grande quantidade de peças, gerando alto custo de produção, bem como valor a receber, então costuma-se utilizar todos os meios disponíveis para obter certa margem de segurança quanto aos recebimentos, e geralmente a cobrança deste serviço se dá através da emissão de boleto bancário.

Os pedidos feitos pelos clientes do desenvolvimento, dispensam lançamentos no sistema informatizado, seu controle é feito diretamente por Samuel – sócio-gerente, que trata de comprar os tecidos, escolher botões, enfim, orienta e acompanha passo-a-passo todo o processo, desde o início até a sua conclusão.

2.1.2 Planejamento e Controle

Todo o planejamento da produção com a marca Solidificar Ltda, é feito através dos pedidos que são lançados no sistema informatizado da empresa, este sistema está em rede, de modo que, a gerência, o financeiro e administrativo tenham acesso aos seus dados.

A gerência dele necessita para fazer suas previsões de compras de matéria-prima (tecidos diversos), e insumos. O financeiro para as projeções de receitas e dispêndios, e o administrativo para repasse de informações e novos lançamentos.

Atualmente, o planejamento produtivo se dá *post* emissão de pedidos, acarretando dificuldade de encaixes, ou seja, há agravantes tanto no planejamento quanto no controle do que produzir, tornando inevitável a formação de estoques, seja de matéria-prima ou produto acabado.

Além dos tecidos, a Solidificar, utiliza: botões, zíperes, lapelas, e demais acessórios na confecção do seu produto, logo após este processo, é necessário material para embalagem e transporte, como: saco plástico, borboleta, coroa, papelão, papel de seda, caixas e fitas para fechamento. Sendo estes, chamados insumos, encomendados também a partir dos pedidos recebidos e lançados.

Existe na empresa, uma pessoa a chefiar a expedição, sendo responsável pelo controle do estoque de insumos e de produtos acabados, tendo como tarefas complementares, o contato com fornecedores de insumos, negociações de preços e fechamento dos pedidos referentes.

O planejamento necessário para a produção dos desenvolvimentos fica a cargo do sócio-gerente, que recebe as folhas dos pedidos para análise, emissão de ordens de produção e controle, delegando ao chefe da expedição a conferência de *tags* e etiquetas, enviados pelo contratante para identificação da sua marca nas peças.

2.1.3 Comercial: compra e vendas

A compra de matéria-prima é função do sócio-gerente, para tanto, ele recebe os representantes das indústrias fornecedoras de tecidos, analisa as cartelas de mostruários, e muitas vezes discute com demais funcionários sobre suas possíveis escolhas, a fim de identificar o uso real do material a ser adquirido.

Insumos e acessórios têm sua reposição sob responsabilidade do chefe da expedição. Os materiais de escritório, limpeza, higiene, e do café, são controlados e comprados pela funcionária do Administrativo.

A venda, é uma tarefa atribuída e distribuída diretamente à uma rede de representantes comerciais, contudo, a organização, preparo e fortalecimento deste grupo é feita por um Gerente Comercial, cuja atuação na empresa é recente.

Além dos representantes, o sócio-gerente Samuel também se compromete com a abertura de novos clientes e manutenção dos já existentes, especialmente para desenvolvimento. Quando necessário, viaja de encontro à contratantes, onde demonstra e vende o produto.

Ao atentar para o transporte, retoma-se à uma situação mista, tanto para compras quanto para vendas, são utilizados os carros da empresa ou transportadoras, as opções se dão de acordo com a distância, com o responsável pelo ônus do transporte, pela necessidade em razão do tempo, e demais fatores. Os pedidos, são na sua maioria despachados por transportadoras contratadas.

2.1.4 Administrativo e Recursos Humanos

O setor administrativo da empresa é bastante restrito e acaba por comportar, uma auxiliar administrativo multifuncional, a qual, além de suas atividades básicas, atua também como telefonista, recepcionista, entre outros.

Neste meio, insere-se de igual modo uma assistente financeira, cuja responsabilidade *mor* é garantir a saúde financeira da empresa, entretanto tem sua atividade mesclada com faturamento, conferência de pedidos e trato com clientes.

Na Solidificar Ltda, inexistente uma política clara de Recursos Humanos, todavia, é usual a convocação de reuniões, sem periodicidade definida. Normalmente, nestas reuniões discutem-se os principais problemas enfrentados pelos funcionários para a conclusão de suas tarefas, e discussão de melhorias.

Por ser esta uma empresa de pequeno porte, a possibilidade de alcançar postos mais elevados torna-se limitada, contudo, há investimento financeiro a fim de favorecer o aperfeiçoamento profissional dos funcionários.

A empresa negocia com o funcionário o custeamento total ou parcial do curso pretendido, de acordo com o impacto a ser causado internamente, tendo variação diretamente proporcional ao nível de mudança que poderá acarretar.

Destaca-se que não existe a obrigação de contrapartida pelos funcionários beneficiados com os cursos, ou seja, não há cobrança especificada de resultados, tampouco firma-se qualquer contrato formal, requerendo a permanência do funcionário na empresa após a conclusão do curso.

E, este inconveniente, já causou danos materiais à Solidificar Ltda, que após contribuir para a qualificação do profissional, teve seu desligamento originado a partir da aceitação de proposta empregatícia promovida por concorrentes, ou empresas afins.

Os salários pagos pela empresa, estão acima da média ofertada por empresas do setor instaladas na região, concede negociação de férias, e ao final de cada ano, faz uma pequena comemoração de encerramento e presenteia seus funcionários monetariamente.

É usual brincar de amigo oculto ao final de cada ano, e durante o ano é comum a comemoração de aniversários, onde os demais colegas reúnem-se para a arrecadação de contribuição espontânea, utilizada para a compra de um presente para o aniversariante, que neste dia, traz algo que beber, e de comer, então, em um espaço curto de tempo, ocorre a parabenização.

2.1.5 Análise Financeira

Inicia-se aqui o estudo detalhado dos valores monetários envolvidos, pretende-se esclarecer os ganho e perdas consolidados pela Solidificar Ltda.

2.1.5.1 Produtos e preços

Ao retratar a firma, utilizou-se a exposição das quantidades produzidas durante os cinco anos de análise. Neste momento, coloca-se à mostra os valores recebidos pela comercialização dos produtos. É delicado afirmar que toda as peças produzidas foram comercializadas, pois a empresa não possui um controle estreito entre produto acabado e venda concretizada.

Considerando-se as quantidades já apresentadas, segue Tabela 2 com valores faturados a cada ano:

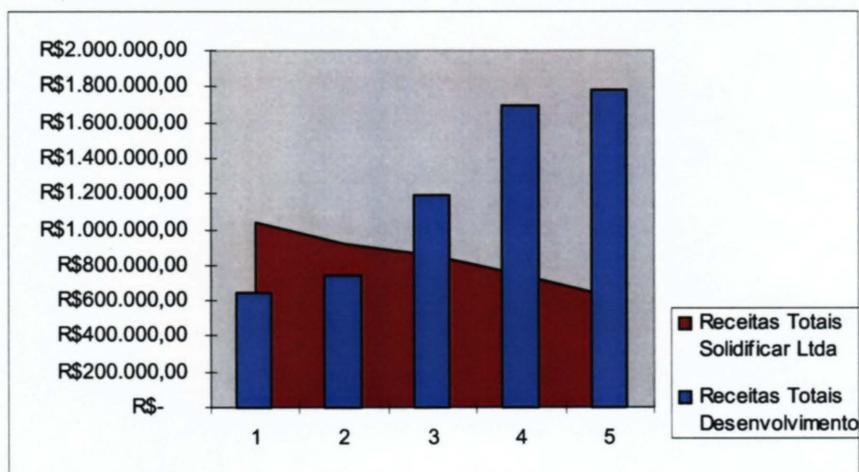
TABELA 2 - DISTINÇÃO DE VALORES FATURADOS (R\$)

Anos	Solidificar	Desenvolvimentos	Faturamento Total
2000	1.040.927,30	643.852,87	1.684.780,17
2001	922.504,20	746.604,00	1.669.108,20
2002	849.529,41	1.193.415,10	2.042.944,51
2003	746.455,94	1.691.414,60	2.437.870,54
2004	617.874,17	1.783.309,70	2.401.183,87

Fonte: Registros da Solidificar Ltda, disponíveis em fev. 2005.

A análise do quadro exibido aponta oscilações no faturamento total, entretanto, ao individualizar-se as observações, é possível declarar que, ao longo destes cinco anos, a receita provinda da comercialização de produtos com a marca Solidificar Ltda tem sido decrescente, ocorrendo o inverso com os desenvolvimentos, cujas receitas são crescentes, cujos valores estão expostos na FIGURA 2:

FIGURA 2 - HISTÓRICO DISTINTO DAS RECEITAS - PERÍODO: 2000 A 2004

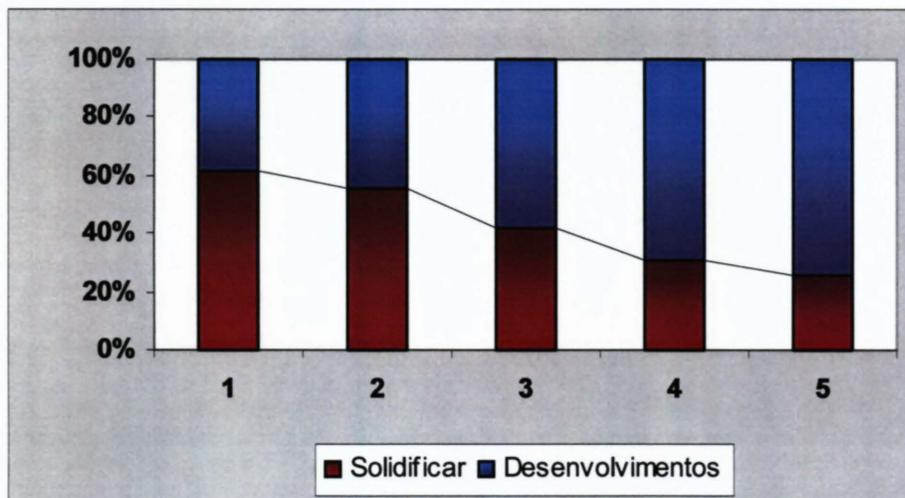


Fonte: Registros da Solidificar Ltda, disponíveis em fev. 2005.

No tópico 2.1 deste capítulo, momento no qual foi retratada a condição real da empresa em questão, houve a demonstração gráfica das quantidades produtivas que sofreram transferência, por hora, tomam-se os números expostos na Tabela 1 para sua apresentação de impacto percentual.

Na Figura 3 parte-se da totalidade produzida ao logo dos cinco anos, distinguindo a dupla participação existente, a fim de legitimar seus valores.

FIGURA 3 - TRANSFERÊNCIA PRODUTIVA EM PERCENTUAIS DA MARCA SOLIDIFICAR LTDA PARA DESENVOLVIMENTOS – 2000 A 2004



Fonte: Registros da Solidificar Ltda, disponíveis em fev. 2005.

Têm-se que tanto a quantidade de peças quanto os valores comercializados, quando considerados individualmente – de acordo com a categoria a qual pertencem –, crescem em razão inversa. Partindo deste pressuposto, única e exclusivamente, há expectativa de que os resultados finais sigam a mesma regra.

Porém, cabe destacar a necessidade de avaliar os preços atribuídos a cada categoria produtiva pois apresentam oscilações, conforme a Tabela 3:

TABELA 3 – PRODUÇÃO E FATURAMENTO TOTAL DA SOLIDIFICAR LTDA

Anos	Quantidade Total de Peças Produzidas	Faturamento Total
	(mil – unidade)	(R\$)
2000	89.334	1.684.780,17
2001	82.050	1.669.108,20
2002	97.250	2.042.944,51
2003	104.422	2.437.870,54
2004	89.642	2.401.183,87

Fonte: Registros da Solidificar Ltda, disponíveis em fev. 2005.

A análise da Tabela 3 reflete oscilações em relação ao faturamento total obtido pela Solidificar Ltda, bem como na quantidade total produzida, e entremeio a isto, é possível observar que houve um aumento de 42,52% no valor do faturamento total, do primeiro ao último ano, enquanto a produção total entre os períodos extremos sofre aumento aproximado de 0,345%aa.

No intuito de melhor apreender a situação, demonstra-se o comportamento dos preços médios na Tabela 4.

TABELA 4 - PREÇO MÉDIO UNITÁRIO DO PRODUTO ACABADO (R\$)

Anos	Solidificar	Desenvolvimentos	Preço Médio Total
2000	20,51	16,69	18,60
2001	21,10	19,48	20,29
2002	22,28	20,19	21,23
2003	26,56	22,16	24,36
2004	23,92	27,94	25,93

Fonte: Registros da Solidificar Ltda, disponíveis em fev. 2005.

É adequado salientar que os preços médios atribuídos aos desenvolvimentos, mantiveram-se crescentes ao longo dos cinco anos, sofrendo elevação total de 67,41%.

Por outro lado, o preço médio dos produtos comercializados com a marca Solidificar Ltda, tiveram reajustes totais de 16,67%, contrapondo os preços de 2000 e 2004, enquanto a variação do preço total se consolida em 39,44%.

Os resultados apresentados a título comparativo com base nos períodos extremos, são no mínimo enigmáticos, então optou-se por analisar os períodos onde para ambos o preço médio foi crescente de 2000 à 2003.

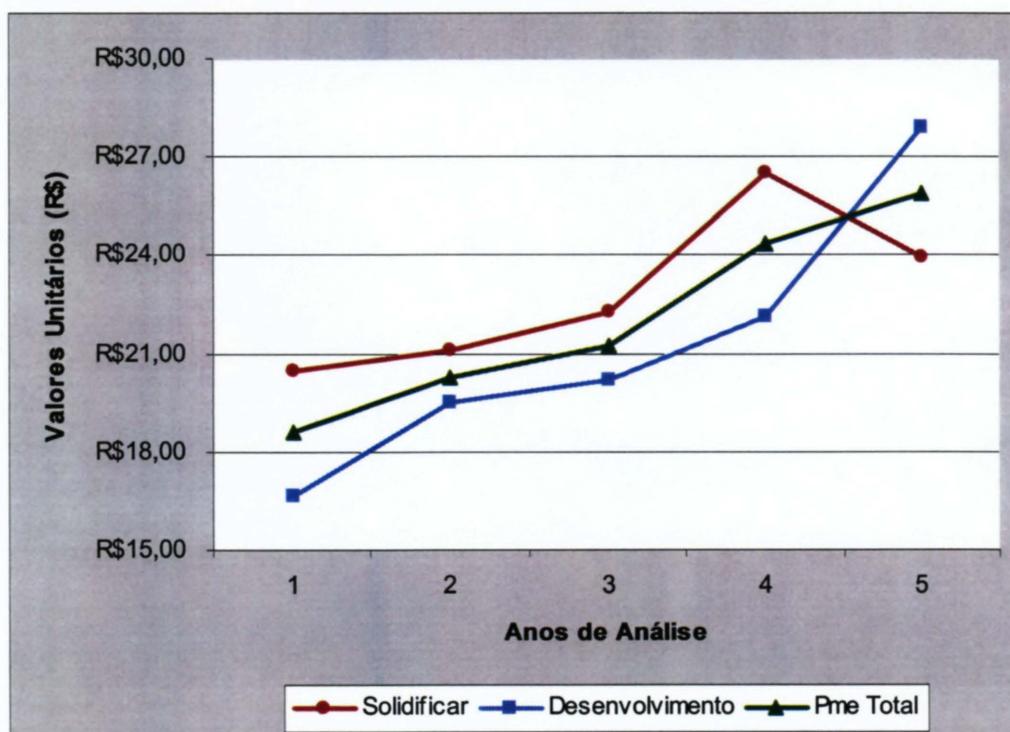
Deste modo, tomando-se os preços destes dois períodos por referência, chegou-se aos seguintes valores de reajustes: 32,77% para os desenvolvimentos, 29,52% para produtos com a marca Solidificar Ltda, ocasionando 30,98% para o preço médio total.

Aparentemente até o ano 2003, a empresa mantém a normalidade na evolução dos preços, tomando-se por normal o acréscimo decorrente da inflação que é repassada a todos os produtos, aumentando seu custo.

Na transitoriedade de 2003 para 2004, os preços médios dos desenvolvimentos foram elevados em 26,09%, e os preços médios dos produtos com a marca Solidificar Ltda sofreram queda de 9,92%, refletindo em 6,46% de aumento no preço médio total.

A fim de facilitar a visualização das mudanças ocorridas nos preços médios, segue exposição gráfica:

FIGURA 4 - PREÇOS MÉDIOS DAS CAMISAS – 2000 À 2004.



Fonte: Registros da Solidificar Ltda, disponíveis em fev. 2005.

A escassez de informações relacionadas às causas reais para o comportamento dos preços médios no tempo delimitado, dificulta a precisão das análises, todavia, é possível supor duas causas para tal conduta:

1º Elevação do preço da mão-de-obra considerando que os desenvolvimentos necessitam de modelos mais arrojados, enquanto as peças Solidificar, tem predominância de modelos básicos; e

2º Necessidade de desfazer-se dos estoques de produtos acabados, que termina por fragilizar a manutenção dos preços ao final da coleção, significando a concessão de generosos descontos, que por sua vez, reduzem seu preço médio.

Outros resultados chamam a atenção, veja-se 2003 – 104.422 peças produzidas –, R\$ 2.437.870,54 de valor total comercializado e 2004 – 89.642 peças produzidas –, com R\$ 2.401.183,87 de valor comercializado. Percebe-se que no ano de 2004 foram produzidas 14.780 peças a menos, contudo, o faturamento foi reduzido em apenas R\$ 36.686,67, em primeira instância, gerador um preço médio unitário de R\$ 2,48.

Logo, a aparente conflituosidade de resultados, é explicada pelo aumento do preço médio das peças do desenvolvimento em 2004, estando estas 16,81% mais caras em relação às peças com a marca Solidificar Ltda, mesmo tendo ultrapassado em “apenas 147,10%” a quantidade produzida da primeira.

O destaque dado acima, tem fundamentação na ocorrência de maiores níveis de disparidade produtiva, no caso, em 2003 quando a produção de desenvolvimentos ultrapassou em 171,54% a produção da marca Solidificar Ltda, mas neste ano, seu preço médio estava 16,57% abaixo dos produtos com marca própria.

2.1.5.2 Retorno de investimento

A empresa Solidificar Ltda mantém suas atividades desde 1993, portanto, em 2005 está completando 12 anos de existência. É pertinente esclarecer que, a associação dos proprietários foi precedida pela atuação de ambos em uma indústria de confecções de camisas masculinas, na qual desempenhavam funções ligadas à produção.

O comprometimento, especialmente do sócio-gerente: Samuel, pode ser visto como um ato de ousadia, afinal, seu *know-how* era o gerenciamento do produto, orientado para a produção. Com coragem, assumiu a gerência geral da empresa recém-fundada, desempenhando papel multifuncional.

Em razão da pouca experiência administrativa dos sócios, o controle de procedimentos internos tem sido brando, atingindo naturalmente as demonstrações financeiras, o que dificulta o acompanhamento completo de resultados.

Desta forma, a análise do retorno de investimento, será feita a partir de um fluxo de caixa que considera os valores dos 05 (cinco) últimos anos de atividade da empresa, período para o qual se tem contabilizado valores de receitas e despesas referentes.

Dado a carência na atualização de valores e mensuração do ativo real da empresa, decidiu-se trabalhar com valores estimados para o investimento inicial a ser considerado no suposto início do exercício, no ano 2000. Assim, recorreu-se ao sócio-gerente Samuel, na busca de informações fidedignas.

Apresenta-se na seqüência a Tabela 5, onde são descritos os ativos da Solidificar Ltda, totalizando um montante financeiro de R\$ 100.000,00 que serão utilizados como investimento inicial na demonstração de resultados e, considerando sua depreciação, passam a representar um ativo aproximado de R\$ 37.750,00 ao final do período do ano de 2004.

TABELA 5 - SUPOSTO ATIVO DA SOLIDIFICAR – DEZ. 1999 (R\$)

Descrição	Qtde	Valor Corrente Unit. (R\$)	Valor Corrente Total (R\$)
Besta – Kia	01	38.000,00	38.000,00
Uno - Fiat	01	10.700,00	10.700,00
Ploter + CAD	01	22.000,00	22.000,00
Máquina	05	3.600,00	18.000,00
Computador	04	1.850,00	7.400,00
Impressora	01	800,00	800,00
Fax	01	500,00	500,00
Telefones	04	50,00	200,00
Estoques	-	2.400,00	2.400,00
Total	-	-	100.000,00

Fonte: Relato de Samuel em 27 de fevereiro de 2005.

As demonstrações apresentadas tomam por base o investimento inicial de R\$ 100.000,00, sendo este estimado a partir dos bens materiais que a empresa possui atualmente, no ano 2005, pois não há aplicações financeiras remuneradas. A partir disto, apresenta-se o Quadro 2 e a Figura 5, comportando o valor residual dos ativos dispostos na Tabela 5.

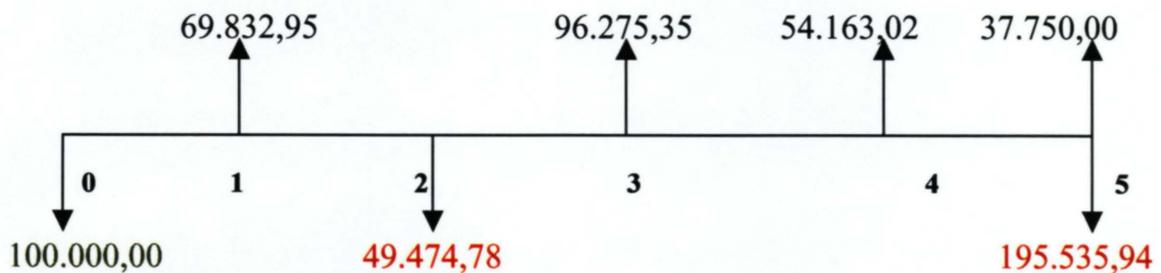
QUADRO 2 – RECEITAS E DESPESAS TOTAIS DA SOLIDIFICAR (R\$) – 1999 A 2004

Per.	Ano	Investimento	Receita Total	Despesa Total	Resultado
0	1999	R\$ 100.000,00	-	-	-
1	2000	-	R\$ 1.684.780,17	R\$ 1.614.947,22	R\$ 69.832,95
2	2001	-	R\$ 1.669.108,20	R\$ 1.718.582,98	R\$ 49.474,78
3	2002	-	R\$ 2.042.944,53	R\$ 1.946.669,18	R\$ 96.275,35
4	2003	-	R\$ 2.437.870,51	R\$ 2.383.707,49	R\$ 54.163,02
5	2004	-	R\$ 2.407.318,00	R\$ 2.602.853,94	R\$ 195.535,94

Fonte: Dados fornecidos pela Solidificar Ltda e trabalhados pelo autor

Os valores líquidos do fluxo de caixa, são apresentados por um diagrama de fluxo de caixa para melhor visualização, onde ao considerar-se a vida útil dos equipamentos, é possível apresentar seu valor residual ao final do período:

FIGURA 5 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO FLUXO DE CAIXA (R\$) – 1999 A 2004



O fluxo de caixa possibilita analisar a viabilidade do investimento ao longo destes cinco anos, utilizando a aplicação de técnicas de análise de investimentos, calculando: Valor Presente Líquido – VPL, Valor Presente Líquido Anualizado – VPLa, Índice Benefício/ Custo – IBC, Retorno sobre Investimento Adicionado – ROIA, Taxa Interna de Retorno – TIR, e Período de Recuperação do Investimento – *Pay-back*.

Para a tomada de decisões de investimentos é necessário estimar o retorno esperado e o grau de risco associado a este retorno. Em consulta feita ao sócio-gerente Samuel, obteve-se a perspectiva de uma taxa de 15%aa, que será utilizada como Taxa Mínima de Atratividade – TMA.

Entende-se como Taxa Mínima de Atratividade a melhor taxa, com baixo grau de risco, disponível para aplicação do capital em análise. A decisão de investir sempre terá pelo menos duas alternativas para serem avaliadas: investir no projeto ou “investir na Taxa Mínima de Atratividade”. Fica implícito que o capital para investimento não fica no caixa mas, sim, aplicado à TMA. Assim, o conceito de riqueza gerada deve levar em conta somente o excedente sobre aquilo que já se tem, isto é, o que será obtido além da aplicação do capital na TMA. Esse conceito, desde há muito defendido pelos economistas, denomina-se lucro residual. Mais recentemente, uma variação desse conceito de excedente tem sido tratada como Valor Econômico Agregado ou *Economic Value Added* (EVA). (SOUZA e CLEMENTE, 2001, p. 64)

Para a melhor compreensão é interessante colocar que o VPL representa todos os valores do fluxo de caixa trazidos à data zero, sendo deduzido o valor do investimento inicial. O resultado deste cálculo representa, como o próprio nome diz, seu valor líquido no momento presente, considerando a TMA requerida pela empresa.

O VPLa, também é conhecido por Valor Anual Uniforme Equivalente – VAUE, ou seja, transforma os valores em séries uniformes ao longo dos anos. Enquanto o VPL representa todos os valores na data zero, o VPLa os representa distribuídos ao longo dos anos, também utilizando a TMA.

TABELA 6 – ANÁLISE DE INVESTIMENTOS

VPL	VPLa	IBC	ROIA	TIR	Pay-back
R\$ 60.862,75	R\$ 18.156,30	0,6086	Inexiste	Erro 3	3,23 anos

Dados trabalhados pelo autor.

Analisando os valores apresentados na Tabela 6, tem-se que a empresa possui VPL e VPLa negativos, significando resultados não satisfatórios, porque o investimento para ser viável, deve apresentar tais valores positivos, ou seja, maiores que zero.

Quando observado na data zero, o fluxo de caixa descontado o investimento inicial caracteriza-se por um saldo negativo de R\$ 60.862,75 enquanto sua distribuição ao longo dos cinco anos, resulta também em valor negativo, sendo de R\$ 18.156,30 o prejuízo anual referente.

Logo, o Índice Benefício/ Custo não atinge 1, visto que seu cálculo é feito com a utilização do VPL e do investimento inicial, deixando claro que para cada R\$ 1,00 imobilizado na empresa, houve recuperação de apenas R\$ 0,6086 do capital integralizado.

Os resultados comprometem os demais cálculos, onde o ROIA que representa a melhor estimativa de rentabilidade para um projeto de investimento, inexistente neste caso, não havendo riqueza gerada em termos percentuais para o investimento. Já a TIR, taxa que torna o VLP de um fluxo de caixa igual a zero, também não pode ser calculada, significando que não existiu remuneração para o capital.

Quanto ao *pay-back*, verifica-se que o investimento inicial de R\$100.000,00 foi recuperado em 3,23 anos, ou seja, entre os exercícios de 2002 e 2003. Entretanto, o resultado negativo obtido no exercício de 2004, compromete *a priori* a continuidade do empreendimento.

Considerando o atual cenário da Solidificar Ltda como consequência de um ano cujo resultado financeiro foi insatisfatório, optou-se pela investigação detalhada, que neste caso, se caracteriza pela análise dos lançamentos de caixa feitos na empresa, observou-se então que os lançamentos eram feitos aleatoriamente, ou seja, sem classificação entre fixos e variáveis.

Estando de posse dos demonstrativos de caixa dos anos de 2001 a 2004, efetuou-se a classificação necessária, sem haver preocupação referente à distinção entre custos, gastos ou despesas, mas impreterivelmente discriminação de fixos e variáveis. Sendo ao longo do trabalho adotadas nomenclaturas diversas, como gasto, custo, despesa e dispêndio para quaisquer saídas monetárias.

Parece interessante lembrar que os gastos tidos como variáveis, estão diretamente relacionados ao produto, enquanto os fixos, independem da quantidade produzida, tendo seu valor mantido invariável.

Através da ordenação destes dispêndios encontrou-se informação suficiente para cálculo do Ponto de Equilíbrio de Caixa – PEC, onde se reconhece que existem alguns custos que não se caracterizam como desembolsos, exemplo disto é a depreciação, cujo cômputo mostrou-se desnecessário, pois foram utilizados: Custos Fixos que são saídas de caixa; Preço de Venda, sendo adotado a média, e o Custo Variável Unitário.

Após a classificação dos gastos, houve uma pequena alteração nos resultados da empresa, conforme pode ser observado na Tabela 7 que segue:

TABELA 7 – CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS (R\$) – 2001 A 2004

Discriminação	2001	2002	2003	2004
Receita Operacional	1.669.108,20	2.042.944,53	2.437.870,51	2.407.318,00
Custos / Desp. Totais	1.670.649,47	1.892.290,18	2.310.224,09	2.545.472,38
Custos / Desp. Var.	1.419.527,70	1.593.743,87	1.883.231,67	1.952.865,84
Custos / Desp. Fixos	251.121,78	298.546,32	426.992,43	592.606,55
Resultado Operacional	1.541,27	150.654,35	127.646,42	138.154,38

Dados trabalhados pelo autor.

Com base nestes valores, optou-se por recalcular os índices para a análise do investimento e respeitando o tempo de análise proposto, manteve-se para fins de cálculo o resultado de R\$ 69.832,95 para o ano de 2000 e resíduo de R\$ 37.750,00, alterando-se os demais conforme exposto acima.

Utilizando os valores expostos na Tabela 7, foram encontrados os seguintes resultados:

$$\mathbf{VPL} = \mathbf{R\$ 81.680,10}$$

$$\mathbf{VPLa} = \mathbf{R\$ 24.366,44}$$

$$\mathbf{IBC} = \mathbf{0,8168}$$

Os resultados se mostraram parcialmente satisfatórios, pois os valores presentes tornaram-se positivos, entretanto, o Índice Benefício Custo ficou em 0,8168, ou seja, o resultado não foi suficiente para recuperar o capital integralizado.

Deste modo, parte-se para a busca de análises e resultados que possam trazer à tona possibilidades de melhora para o quadro atual, perfazendo o diagnóstico da problemática existente. Para tanto efetuou-se o cálculo do Ponto de Equilíbrio de Caixa – PEC:

TABELA 8 – PONTO DE EQUILÍBRIO DE CAIXA (PEC)

Discriminação	2001	2002	2003	2004
Quantidade Produzida (pçs)	82.050	97.250	104.422	89.642
Preço Médio Unitário de Venda (R\$)	R\$ 20,34	R\$ 21,01	R\$ 23,35	R\$ 26,85
Custo Variável Unitário (R\$)	R\$ 17,30	R\$ 16,39	R\$ 18,03	R\$ 21,79
PEC (pçs)	82.557	64.634	80.390	116.893

Dados trabalhados pelo autor

As quantidades resultantes como PEC evidenciam os montantes a serem “produzidos de fato” para o fechamento dos valores constantes nos demonstrativos financeiros, ou seja, a quantidade ideal de produto necessária para o saldo de todos os custos e despesas.

Ao atingir a quantidade de equilíbrio a empresa estará equiparando suas receitas e despesas, zerando portanto seu resultado, e o que produzir e comercializar além disto, será convertido em receita, conforme pode-se observar nos resultados já expostos.

Para alcançar um resultado favorável, não lucrativo, mas suficiente para recuperar o valor gasto na produção e comercialização do produto, a empresa deveria ter elevado a produção em 507 peças no ano 2001 e em 27.251 peças no ano 2004.

As Figuras 7 e 8, que seguem, auxiliam a visualização do Ponto de Equilíbrio de Caixa (PEC) para os anos em estudo.

FIGURA 6 – PONTO DE EQUILÍBRIO DE CAIXA 2001

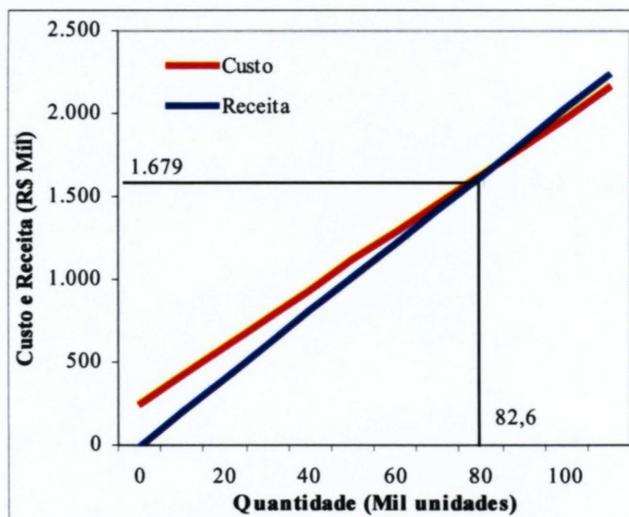
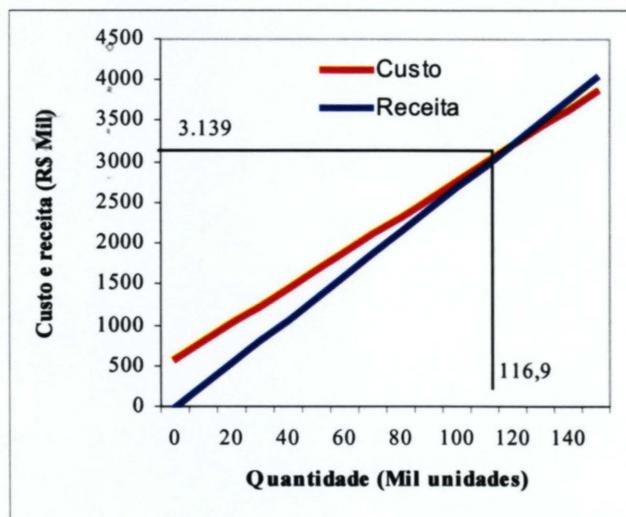


FIGURA 7 – PONTO DE EQUILÍBRIO DE CAIXA 2004



Dados trabalhados pelo autor.

Dados trabalhados pelo autor.

Percebe-se um resultado abaixo do esperado em 2001, entretanto a variação entre o necessário e o efetivo foi estreita, fato não recorrente em 2004, ano em que a produção total necessária à Solidificar representou 30,40% da produção efetiva.

Nos anos intermediários, o resultado foi oposto, as negociações da empresa superaram o valor dos gastos, gerando lucro. A produção nestes anos superou a quantidade necessária para atingir o PEC, sendo 50,5% superior em 2002 e aproximando-se de 30% em 2003.

FIGURA 8 – PONTO DE EQUILÍBRIO DE CAIXA 2002

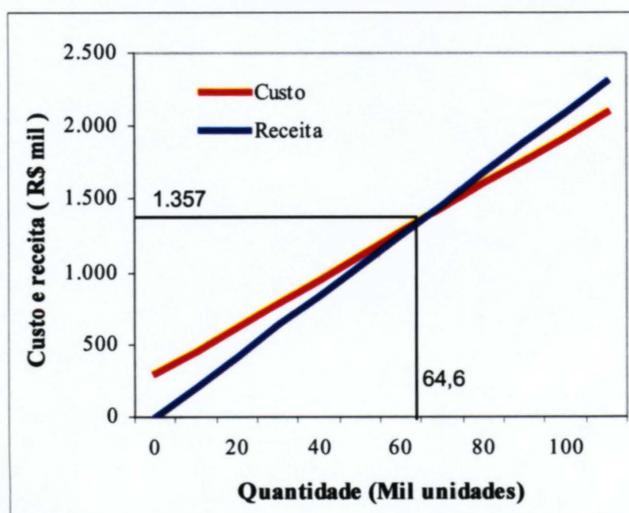
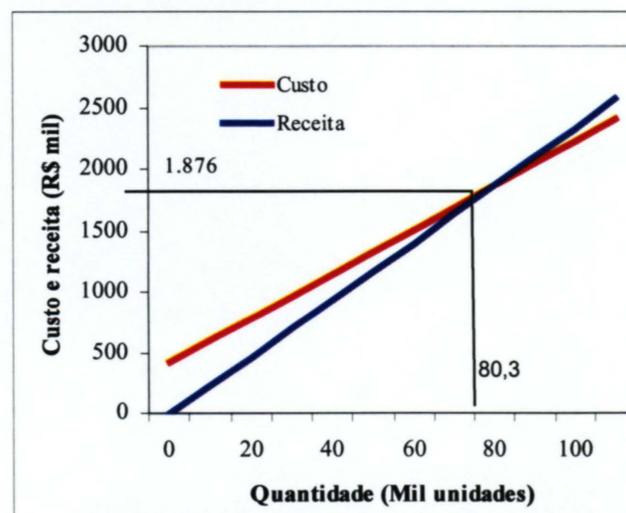


FIGURA 9 – PONTO DE EQUILÍBRIO DE CAIXA 2003



Dados trabalhados pelo autor.

Dados trabalhados pelo autor.

Nos anos de 2001 e 2004 onde as quantidades produzidas situam-se abaixo do PEC observa-se que os resultados financeiros foram negativos, enquanto nos anos de 2002 e 2003 a situação foi inversa, tendo as quantidades produzidas ultrapassado o PEC, gerando saldo de caixa positivo.

Embora tenha obtido resultado negativo no exercício de 2001 a gerência da empresa dispendeu grande esforço, conseguindo reverter a situação nos dois anos que se seguiram.

Todavia em 2004, o resultado financeiro apresentou nova queda, ano no qual os custos e despesas variáveis atingiram 83,87% dos gastos totais do produto.

Tendo encontrado o ponto de equilíbrio de caixa, parte-se agora, para análise com utilização de índices relacionáveis, fundamentalmente desenvolvida por meio de comparações, para tanto serão utilizadas análise horizontal e vertical.

A análise horizontal permite que se avalie a evolução dos vários itens de cada demonstração financeira em intervalos seqüenciais de tempo. No estudo em questão não cabe depurar os valores pela inflação.

A análise vertical constitui igualmente um processo comparativo, e é desenvolvida por meio de comparações relativas entre valores afins ou relacionáveis identificados numa mesma demonstração contábil. A análise vertical permite, mais efetivamente, que se conheçam todas as alterações ocorridas na estrutura dos relatórios analisados, completando-se, com isso, as conclusões obtidas pela análise horizontal... (ASSAF, 2003 p. 104)

Ao trabalhar com valores relativos, considerando percentualmente as proporções existentes entre as diversas variáveis, a análise vertical dispensa qualquer processo de indexação dos valores considerados, produzindo as mesmas interpretações independentemente das bases com as quais se trabalhe, sejam elas reais ou nominais.

Para processar a análise horizontal, tomou-se por base o ano de 2001 como referência para o acompanhamento da evolução nominal dos índices. Deste modo foi possível constatar que a receita operacional elevou-se em 22%, 44%, 46% e 44% respectivamente, enquanto os custos totais elevaram-se em 13%, 38% e 52%, deixando claro que a variação na diferença entre custos e receitas diminuiu ao longo dos anos, enquanto em 2002 atingia a ordem de 9%, em 2003 passou para 2% e em 2004 esta variação inverteu sinal, onde os custos ultrapassaram as receitas em 8%.

Para favorecer a visualização dos resultados obtidos, optou-se por apresentar algumas contas e valores percentuais de variação, a fim de abrir os resultados para os quais se tecem os comparativos, de modo a fortalecer sua consistência. Cabe ressaltar que a variação acima exposta confirma-se pelos valores já apresentados na Tabela 7.

Os valores monetários apresentados na Tabela 9 foram arredondados, conforme segue:

Matéria -prima R\$ 792.360,09 = 792,4 (R\$ mil)

Mão-de-obra (facção) R\$ 348.762,15 = 348,8 (R\$ mil)

As análises apresentadas compreendem quadros com demonstrações distintas entre custos variáveis e fixos, a fim de tornar claros os obstáculos existentes no sistema.

Justifica-se a tomada do ano de 2001 como referencial para a análise horizontal, especialmente por ser a partir deste que se encontram dados mais completos com relação à gastos e despesas em geral, pois até então a distinção era inexpressiva.

TABELA 9 - ANÁLISE HORIZONTAL DOS CUSTOS VARIÁVEIS – 2001 À 2004

	01	AH	02	AH	03	AH	04	AH
Matéria-prima	792,4	100	885,1	112	940,1	119	1.000	126
Mão-de-obra direta	348,8	100	400,3	115	562,1	161	561,9	158
Bordado/ Estamparia	11,7	100	16,8	143	25,1	214	22,8	194
Lavanderia/ Tinturaria	69,7	100	57,8	83	78,3	112	99,0	142
Outros materiais ind.	37,4	100	32,4	87	77,6	207	118,0	316
Combustível	8,3	100	10,3	124	15,5	187	11,8	142
Transportes e Fretes	35,0	100	47,5	136	50,7	145	53,4	153
Comissão vendedores	62,4	100	72,0	115	57,2	92	35,1	56
Outr. não prev. acima	1,6	100	1,1	66	0,86	54	7,6	477

Dados trabalhados pelo autor

O número-índice de 112, obtido no exercício de 2002, ilustra que os gastos com matéria-prima cresceram 1,12 vezes (12,0%) em relação ao gasto ocorrido em 2001, atingindo respectivamente elevações de 19,0% e 26,0%.

Com relação à mão-de-obra direta (facção), observam-se maiores elevações de preços, evoluindo em 15,0%, 61,0% e posteriormente apresenta um crescimento negativo com relação ao ano de 2003, atingindo porém 58% de acréscimo em relação à 2001.

Ao observar os índices apresentados nos gastos com bordado/ estamparia, verifica-se uma elevação no preço de 1,43 vezes, significando um aumento inicial de 43,0% , seguido por 114% e apresentando uma pequena queda, vindo a atingir 94,0% em relação à 2001.

Na seqüência, tem-se novamente a ocorrência de uma situação especial, onde o crescimento é negativo, veja-se lavanderia/ tinturaria, onde os gastos mostram-se retraídos, pois ao obter um número índice inferior à 100, pode-se colocar que a diferença existente representa decréscimo, neste caso, a Solidificar por algum motivo, não identificado, conseguiu em 2002 reduzir em 17% seus gastos com lavanderia e tintura em relação ao exercício de 2001.

Uma rápida análise, baseada exclusivamente nos valores da Tabela 9, torna perceptível a elevação dos gastos ocorrida em Outros materiais indiretos e Outros não previstos acima, ou seja, estes Outros, representam muito em termos financeiros, mas sua não identificação precisa inviabiliza a mensuração do seu retorno.

Neste ponto torna-se clara a carência de controle, pois em um primeiro momento, 2002, estes gastos decrescem em aproximadamente 34,0% em relação à 2001, em um segundo momento se mantêm em queda de 46,0%, para em um terceiro momento atingirem um número-índice de 477, ou seja, alcançou elevação astronômica, da ordem de 377,0%. O maior agravante encontra-se na não identificação precisa destes dispêndios.

Já, a elevação dos gastos com Transportes e Fretes, tem apresentado normalidade em sua evolução, apesar de ter-se reduzido a quantidade total de peças produzidas, esta evolução nos gastos pode justificar-se pelo aumento nos preços dos serviços contratados que, absorvem as variações de preço dos combustíveis.

Enquanto isso, a Comissão de Vendedores acompanha o decréscimo do resultado nas vendas de produtos Solidificar, pois esta remuneração está diretamente atrelada ao faturamento correspondente. Percebe-se que em 2004 a redução do valor desembolsado às comissões atinge cerca de 44,0% em relação à 2001.

TABELA 10 - ANÁLISE HORIZONTAL DOS CUSTOS FIXOS – 2001 À 2004

	01	AH	02	AH	03	AH	04	AH
Aluguel (energia elét.)	7,5	100	9,3	124	13,8	182	18,8	249
Telefone	8,4	100	12,6	138	14,2	170	16,1	192
Manutenção autos	4,7	100	8,8	188	10,9	233	10,4	223
Vencimento e salários	54,6	100	70,0	128	100,3	184	142,9	262
Honorários/ diretoria	24,0	100	32,0	133	56,0	233	46,0	192
Outros não previstos	49,2	100	58,1	118	63,1	128	95,6	194
Juros a longo prazo	4,5	100	4,5	100	2,8	62	83,9	1.865
Juros a curto prazo	14,6	100	8,1	55	10,8	74	44,2	301
Descont. e com. Banc.	33,4	100	42,3	127	68,9	207	68,3	205
Despesas financeiras	18,0	100	18,0	100	41,9	233	25,8	144

Dados trabalhados pelo autor

Este quadro é bastante preocupante porque suas evoluções representam grandes variações nos gastos fixos, mesmo considerando a inflação dos períodos, o quadro retrata uma série de agravantes.

O aluguel, por ser atrelado ao consumo de energia, sofre excepcional elevação, em 2002 supera em 24,0% o valor pago em 2001, em 2003 passa a 82,0%, e chega a atingir 149,0% de aumento em 2004.

As variações no gasto com telefone é compreensível, dado a incorporação da elevação das taxas. Porém, o mesmo não ocorre em relação à Manutenção de Automóveis.

Ao tecer comparativo entre gasto com Combustível e Manutenção, obtêm-se valores com variações distintas. Enquanto as variações para o combustível são 24,0%, 87,0% e 42,0%, as variações para a manutenção atingem 88,0%, 133,0%, e 123,0%, valores conflitantes visto que a necessidade de manutenção varia de acordo com o grau

de depreciação do automóvel, este por sua vez depende do uso, que está condicionado à utilização de combustível.

Os números-índices apresentados por vencimentos e salários alcançaram variações consideráveis, elevando-se 1,28 vezes (28,0%) em 2002, 1,84 vezes (84,0%) em 2003, e 2,62 vezes (162,0%) em 2004. Tomando-se por base o ano de 2004, onde foram repassados aos dez funcionários R\$ 142.926,63, em forma de salários, que distribuídos alcançam a média mensal de R\$ 1.099,44.

Enquanto isso, os honorários da diretoria variaram respectivamente 1,33 vezes (33,0%), 2,33 vezes (133,0%), e 1,92 vezes (92,05), sendo que estas variações são decorrência de retiradas extras, pois o pró-labore dos sócio está em R\$1.500,00 mensais, valor que vigora desde 2002, sendo que no momento anterior circulava em R\$1,000,00.

Neste quadro, a conta Outros não previstos, se assemelha à explanação feita sobre a Tabela 9, ou seja, há necessidade de identificar a origem destes outros, afinal, variações de gastos anuais de 18,0%, 28% e 94%, precisam ser mapeadas.

Percebe-se sobremaneira, elevada dependência da empresa em relação à outras fontes de recursos que não oriundas da produção e comercialização do seu produto, evidenciada pelo gasto com pagamento de juros e descontos de duplicadas.

A evolução na variação destes números, incluso CPMF - Contribuição Provisória sobre Movimentação ou Transmissão de Valores e de Créditos e Direitos de Natureza Financeira, atingem elevação média respectiva de 6,76 vezes (576,0%) para Juros a longo prazo, 1,44 vezes (44,0%) para Juros a Curto Prazo, 1,79 vezes (79,0%) pra Desconto de duplicatas e Comissões bancárias, e 1,59 vezes (59%) para Despesas financeiras.

Para completar a avaliação, parte-se para a visualização dos resultados provenientes da análise vertical dos custos em relação à receita operacional da Solidificar Ltda, em cada um dos respectivos períodos, ou seja, procede-se à identificação de quanto representou determinado gasto em relação à receita obtida no ano em questão.

TABELA 11 - ANÁLISE VERTICAL DOS CUSTOS VARIÁVEIS – 2001 À 2004

	01	AV	02	AV	03	AV	04	AV
Receita Operacional	1.669	100	2.043	100	2.438	100	2.407	100
Matéria-prima	792,4	47	885,1	43	940,1	39	1.000	42
Mão-de-obra direta	348,8	21	400,3	20	562,1	23	561,9	23
Bordado/ Estamparia	11,7	1	16,8	1	25,1	1	22,8	1
Lavanderia/ Tinturaria	69,7	4	57,8	3	78,3	3	99,0	4
Outros materiais ind.	37,4	2	32,4	2	77,6	3	118,0	5
Combustível	8,3	0,5	10,3	0,5	15,5	0,6	11,8	0,5
Transportes e Fretes	35,0	2	47,5	2	50,7	2	53,4	2
Comissão vendedores	62,4	4	72,0	4	57,2	2	35,1	1
Out. não prev. acima	1,6	0,1	1,1	0,05	0,86	0,04	7,6	0,3

Dados trabalhados pelo autor

Partindo-se das receitas totais da empresa em cada ano, observa-se um decréscimo (menor participação relativa) dos gastos com matéria-prima, os quais passaram de 47% em 2001 para 43% em 2002, 39% em 2003 e 42% em 2004. Similarmente, os gastos proporcionais referentes à comissão de vendedores também decresce, abarcando 1% da receita operacional em 2004.

Conforme exposto, os custos variáveis, na sua maioria têm mantido certa estabilidade, não apresentando variações bruscas. Contudo, outra vez alerta-se para variações expressivas em outros, outros materiais indiretos elevam-se em 3%, proporcionalmente à quantidade da receita captada para este gasto.

TABELA 12 - ANÁLISE VERTICAL DOS CUSTOS FIXOS – 2001 À 2004

	01	AV	02	AV	03	AV	04	AV
Receita Operacional	1.669	100	2.043	100	2.438	100	2.407	100
Aluguel (energia elétr.)	7,5	0,5	9,3	0,5	13,8	0,6	18,8	0,8
Telefone	8,4	0,5	12,6	0,6	14,2	0,6	16,1	0,7
Manutenção autos	4,7	0,3	8,8	0,4	10,9	0,4	10,4	0,4
Vencimento e salários	54,6	3,3	70,0	3,4	100,3	4,1	142,9	6
Honorários/ diretoria	24,0	1,4	32,0	1,6	56,0	2,3	46,0	1,9
Outros não previstos	49,2	3	58,1	2,8	63,1	2,6	95,6	4
Juros a longo prazo	4,5	0,3	4,5	0,2	2,8	0,1	83,9	3,5
Juros a curto prazo	14,6	0,9	8,1	0,4	10,8	0,4	44,2	1,8
Descont. e com. Banc.	33,4	2	42,3	2,1	68,9	2,8	68,3	2,8
Despesas financeiras	18,0	1,2	18,0	0,9	41,9	1,7	25,8	1,1

Dados trabalhados pelo autor

Na Tabela 12 os valores referentes ao Aluguel, aos Vencimentos e salários, e aos Juros a longo prazo, tomam a frente dos avanços proporcionais à receita operacional, mesmo não compreendendo os maiores valores relativos, seu crescimento ao longo dos anos foi maior.

Considerando-se os gastos fixos têm-se que os maiores valores relativos em 2004 foram atingidos por Vencimentos e salários, tomando 6% da receita operacional, pelos Juros a longo prazo, com 3,5% da receita e pelos Descontos e comissões bancárias, com 2,8% da receita.

Através da análise vertical é possível identificar quanto da receita operacional é destinado à cada uma das contas da empresa, e quanto mais precisa for a contabilidade dos gastos, maior a precisão da análise.

Tomando-se os quadros de análise vertical apresentados e procedendo-se a soma de suas participações relativas no ano de 2004, chega-se ao valor de 101,8%, significando que os custos superaram as receitas em 1,8% neste ano.

Cabe lembrar que, as demonstrações não trouxeram à tona saídas monetárias concernentes à Cofins – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social, PIS – Programa de Integração Social, ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias, Contribuições e outros encargos sociais, os quais serão denominados tributos, acompanhados no quadro que segue, de apresentação simplificada e condensada das despesas de cunho financeiro.

TABELA 13 – ANÁLISE VERTICAL DIFERENCIADA

	01	AV	02	AV	03	AV	04	AV
Receita Operacional	1.669	100	2.043	100	2.438	100	2.407	100
Tributos	84	5	106	5,2	119	4,9	93	3,9
Despesas Financeiras	70,5	4,2	72,9	3,6	124,5	5,1	222,2	9,2

Dados trabalhados pelo autor

Desta forma todos os dispêndios da Solidificar Ltda foram apurados, tão logo, é possível verificar que o valor relativo dos tributos em relação à receita operacional encontra-se abaixo das taxas legalmente instituídas, podendo justificar-se tal valor pela média dos seus percentuais.

Considerando que apenas a soma dos valores relativos referentes a custos variáveis e fixos no ano de 2004 atingiram 101,8% da receita operacional, a inclusão dos tributos na contabilização das saídas monetárias, resulta em 105,7%.

Assim, pode-se compreender melhor o resultado negativo obtido no exercício de 2004, pois as despesas superaram as receitas e, aproximadamente 5,7%, acarretando prejuízo.

Na Tabela 13 as despesas financeiras atingem valores nocivos à empresa, determinam sua falta de mobilidade e inexistência de capital de giro. A recorrência à empréstimos de terceiros e o desconto de duplicatas para sanar dívidas de curto prazo, resultam em dificuldades futuras progressivas.

Os percentuais de 4,2%, 3,6%, 5,1% e 9,2% são significativos, equivalem à 37,4% dos custos fixos totais, além do que, ao longo do período analisado, nenhum dos resultados atingiu tal patamar de lucratividade, sendo que a máxima diferença entre receitas e despesas obtida foi de 7,4% em 2002.

Os juros são o custo do dinheiro. Os juros nem sempre acarretam um desembolso em dinheiro. O conceito de juros se aplica tanto a recursos próprios quanto a recursos tomados emprestado. A razão pela qual os juros têm de ser considerados sobre todos os recursos aplicados, independentemente de sua origem, é que a escolha de uma alternativa necessariamente compromete recursos financeiros que poderiam ser investidos em outra oportunidade. A medida dos juros nestes casos é o retorno de que se abre mão por se rejeitar a aplicação alternativa. (HORNGRE, 1985, p. 488)

Para finalizar a análise vertical, coloca-se a Tabela 14 a fim de pormenorizar a exibição, elucidar possíveis obstáculos na compreensão e robustecer as considerações.

TABELA 14 – ANÁLISE VERTICAL DOS CUSTOS

	01	AV	02	AV	03	AV	04	AV
Receita Operacional	1.669	100	2.043	100	2.438	100	2.407	100
Custos Variáveis	1.419	85,05	1.594	78	1.883	77,3	1.953	81,1
Custos Fixos	251	15,05	298	14,6	427	17,5	592,6	24,6
Custos Totais	1.670	100,1	1.892	92,6	2.310	94,8	2.545	105,7

Dados trabalhados pelo autor

A Tabela 14 retrata a evolução dos quatro itens apresentados, cujos componentes foram anteriormente examinados, invoca-se especial atenção à elevação dos custos fixos em 7,1% entre os anos de 2003 e 2004, podendo-se atribuir este resultado à elevações de valores relativos referentes à: aluguel, vencimentos e salários,

outros não previstos e despesas financeiras, que alcançam 7,5%, sendo este percentual amortizado pela redução em algumas das demais partes.

Nota-se que ao longo dos quatro anos estudados, apenas dois deles apresentaram resultado positivo, 7,4% em 2002 e 5,2% em 2003, acumulando prejuízos nos dois outros anos. Entende-se que no exercício de 2001, o prejuízo foi de apenas 0,1%, mas isto se traduz em estagnação, já em 2004 o resultado se agrava, atingindo prejuízo de 5,7%.

O resultado negativo atingido no exercício de 2004 transpassa esse período e principia o exercício posterior, ou seja, as atividades em 2005 iniciam com débito em caixa. Encerrando a análise, com um resultado não favorável, porém, passível de mudança.

3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL PROPOSTA

O objeto fim do trabalho resume-se em propostas, geradas a partir da realidade apresentada pela Solidificar Ltda, visando o seu benefício.

Todos os demonstrativos expostos no corpo do trabalho e as explicações que os acompanham, tornam evidente a má condição na qual a empresa se encontra, refletida pelas taxas de lucro decrescentes.

Esta condição é posta como fruto da ausência de controle estreito e da dificuldade de planejamento, cujos gargalos provocam perda monetária desmedida.

O elevado comprometimento financeiro da Solidificar, a coloca em situação delicada, pois deficiências para o gerenciamento do fluxo de caixa, em parte causadas por obstáculos nas negociações comerciais, podem causar piora do quadro atual.

O risco é acirrado quando consideradas as elevadas taxas de juros cobradas pelos bancos comerciais tanto para a utilização do limite de cheques especiais como para o desconto de duplicatas, os dois recursos mais utilizados pela empresa para manter o ciclo operacional.

A Solidificar precisa romper este ciclo vicioso e ter na comercialização do seu produto a fonte de recursos para a sustentabilidade da empresa.

Para fortalecer e delimitar sua posição no mercado de camisas, há duas possibilidades de mudanças sugeridas:

- 1) Aquisição de duas ou três lojas de varejo, produção de peças seguindo a linha *fashion*; rompimento de vínculo com representantes, e manutenção de apenas uma empresa contratante de desenvolvimento.
- 2) Mudança na linha de produtos, direcionando a produção para a moda clássica; utilizando-se o trabalho dos representantes para a comercialização do produto, e mantendo apenas uma empresa contratante de desenvolvimento.

A primeira proposta se baseia na rotatividade do produto, onde serão estimulados criação e *designer* pois a produção será dedicada a peças com ciclo de vida curto.

Neste caso, a empresa reduzirá sobremaneira a quantidade de matéria-prima estocada, porque sua atenção estará voltada para pequenas quantidades, suficientes para atender três lojas, para as quais deverá ser adotado planejamento estratégico, a fim de evitar problemas de abastecimento, reposição e controle.

O rompimento com representantes se coloca como necessário, dado o curto período de vida útil das peças a serem produzidas pela Solidificar, o que inviabiliza a elaboração de mostruário bem como sua distribuição. Especialmente porque as peças terão um período reduzido de circulação, ou seja, até que o representante receba o mostruário, faça as visitas e envie o pedido à empresa, as peças que o compunha já estarão saindo de linha.

Esta proposta compreende esforços concentrados na divulgação do produto em espaço próprio – lojas, independente de serem locadas ou não, será um espaço escolhido criteriosamente, considerando o público-alvo para o produto.

Sabe-se que o *know how* da empresa é a produção de camisas, e que a montagem de uma loja acarreta custos, entretanto aconselha-se focar o diferencial das peças, é importante que os consumidores tenham a sensação de estarem adquirindo uma peça que tenha poucas reproduções.

Diversificar a produção é essencial para distribuir as fontes de lucro, mesclar as origens pode equilibrar os resultados. Camisas? Sim camisas, mas para tamanhos, estilos e gêneros variados. Sempre inovando, com o intuito de fazer circular o produto.

Quanto à localização das lojas, é interessante que se tenha em mente a necessidade de grande fluxo de pessoas, pontos em *shopping center* ou centro comercial são interessantes.

Pequenos espaços, mas em local de destaque, com vitrines sugestivas; local claro e limpo; criar um estilo; vendedores habilitados; montar cartela de clientes, ter opções para formas de pagamento – cartão, débito, cheque; adotar o contato pós-venda com o cliente, isto fará com que ele sinta-se especial, o envio de cartões ou mensagens on-line em datas comemorativas é uma forma de fazer-se lembrar.

A manutenção de apenas uma empresa contratante de desenvolvimento, possibilitará a gerência: honrar prazos; primar pela qualidade; controlar estoques; evitar desperdícios físicos, mentais e matérias; concentrar esforços, e especialmente dispor de tempo para dedicar-se à sua Marca.

A segunda proposta visa a comercialização de peças clássicas, o produto será básico, e como tudo o que é básico não sai de linha. Estes produtos seriam caracterizados pelo corte padrão, variando a matéria-prima utilizada, desde que atenham-se aos tecidos clássicos, podendo diversificar confeccionando peças em índigo, mas mantendo o modelo básico, coibindo excentricidades.

Toma-se como exemplo de sucesso nesta linha a Raphy Indústria Têxtil Ltda, que desenvolve produtos na linha clássica, empregando tecidos planos 100% algodão, mercerizados, entre outros.

Dedicando-se a este tipo de produto, a Solidificar Ltda, deverá manter os representantes que serão seu elo de ligação com o mercado, os quais terão a incumbência de recobrar clientes, esquecidos e perdidos ao longo dos anos.

Faz-se inevitável fortalecer a cartela de clientes, compondo-a de bons pagadores e fiéis compradores; para tanto é preciso que se atribuam requisitos básicos para sua incorporação, por exemplo:

- ✓ Faturamento mínimo
- ✓ Localização estratégica

Os representantes neste caso deverão estar atentos para o porte da loja que atenderão, pois a partir daí se conseguirá atingir o público específico, de renda média-alta, tornando o produto conhecido neste meio e agregando valor.

Ao atingir um público seletivo, a empresa obterá ganhos pela qualidade do produto ofertado e não pela quantidade comercializada.

Ao adotar a linha clássica como padrão, a Solidificar poderá gozar de vantagens melhorando sua posição, pois:

- Adotará política de vendas eficiente
- Conquistará um mercado cativo
- Conservará fornecedores
- Controlará a produção
- Diminuirá preocupações
- Dispensará trabalhos de desenvolvimento de produto
- Evitará a concentração de peças e artigos ultrapassados
- Fortalecerá sua marca
- Poderá programar-se
- Reduzirá estoques de matéria-prima
- Simplificará processos

Este processo subentende a ocorrência de exoneração de alguns funcionários ligados ao desenvolvimento de produto, sendo suficiente a manutenção de um profissional habilitado. Ação esta, que repercutirá na redução de custos.

A manutenção de apenas uma contratante de desenvolvimento neste caso também se faz necessária, como na primeira proposta, tendo por objetivo diversificar a fonte de receitas.

ORIENTAÇÕES GERAIS

Através da adoção de quaisquer das duas propostas apresentadas, será possível trabalhar de forma objetiva, com previsão de resultados, sem grande fadiga.

Cabe destacar a importância de investimentos em capacitação profissional e sugere-se contato com o SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, que possui um leque de boas opções em cursos e treinamentos.

Observa-se a necessidade de mudanças na condução do empreendimento, as quais contarão em primeira instância com a dedicação e comprometimento da gerência na implementação das propostas, sendo necessário adotar uma postura gerencial participativa e determinada, a fim de integrar o grupo de trabalho e avaliar seu desempenho.

A clareza de informações é premissa para o engajamento da equipe, é necessário que os trabalhadores saibam o porque da realização de determinada tarefa, quais os riscos que envolvem e qual o prazo estipulado para conclusão. Eis que neste momento, cria-se uma oportunidade para a gerência estipular metas e garantir benefícios.

Entretanto existem precauções a serem tomadas, porque os indivíduos podem se ocultar dentro de um grupo, dedicando-se à vadiagem social e valendo-se do esforço grupal, pois suas contribuições individuais não podem ser identificadas. Equipes de alto desempenho anulam essa tendência por se manterem responsáveis tanto individualmente como em equipe.

De acordo com ROBBINS (2003, p.277), “equipes bem sucedidas fazem com que seus membros sejam responsabilizados, individual e coletivamente, pela missão, metas e abordagem da equipe. Têm clareza sobre aquilo por que se responsabilizam individualmente e em termos de equipe”.

Considerando-se um trabalho de equipe, propõe-se ações específicas:

- ✓ Adotar planos salariais baseados na habilidade
- ✓ Adotar política de preços condizente com prazos médios de pagamento e recebimento
- ✓ Avaliar e premiar grupos
- ✓ Contabilizar os custos de modo preciso
- ✓ Delegar tarefas de acordo com aptidões individuais
- ✓ **Elevar o preço do produto**
- ✓ Estabelecer credibilidade e confiança: interna e externa
- ✓ Estabelecer metas/ resultados mensais
- ✓ Estimular a comunicação interna
- ✓ Fixar cotas de venda aos representantes
- ✓ Implantar programa de controle de estoques
- ✓ **Investir na marca**
- ✓ Manter a qualidade
- ✓ Planejar a produção
- ✓ Programar compras
- ✓ Projetar fluxo do produto
- ✓ Reduzir custos
- ✓ Respeitar hierarquias

Entre as ações específicas propostas, apenas duas pertencem ao longo prazo: investir na marca e elevar o preço do produto, todas as demais pertencem ao curto prazo.

Sugere-se a redução substancial dos custos variáveis:

1. Os gastos elevados com matérias-prima indicam problemas de compra e controle de estoques.
 - A redução desses problemas deve se iniciar com uma política de vendas mais agressiva com os representantes: por exemplo, estabelecendo cotas de venda. Com isso, haveria uma maior segurança relativamente ao estoque de produtos acabados e um programa de vendas (atendendo as demandas e tendência do mercado) e de produção mais consistente. A partir desse programa de produção mais confiável, seria possível efetuar um cronograma de compras e de produção, reduzindo com isso os estoques e evitando que algumas peças seja produzidas com tecidos “fora de moda” e a preços mais baixos.
 - Revisão da política de compras, negociando prazos e condições de pagamento com os fornecedores.
2. Limitar a quantidade de viagens para o bordado, estamparia, tinturaria e lavanderia. Para isso, novamente é necessário um ter um cronograma de produção mais ajustado.
 - No caso de peças produzidas sob encomenda, embutir os custos de desenvolvimento (testes com bordado e tinturaria).
3. Reduzir os gastos com pagamento de juros oriundos dos descontos de duplicatas.
 - Negociar com bancos diversos, produtos mais ajustados às necessidades da empresa, evitando fazer desconto de duplicatas, uma vez que as taxas de juros dessas operações são bastante elevadas.
4. Controle de gastos com telefone.
 - A instalação de uma central de chamadas Pabx Digital pode reduzir os custos de telefonia, pois possibilita fazer ligações telefônicas através da *internet*.

5. Redução dos gastos com aluguel através da construção de um “barracão” próprio.

- O investimento na construção de um espaço próprio trará maior autonomia para a Solidificar além de incrementar o capital da empresa. O recurso financeiro para a obra pode ser captado através de linhas de crédito bancárias.

As orientações gerais dão suporte à mudança organizacional proposta e trazem na sua implementação oportunidades de controle gerencial.

Acredita-se que as propostas e explicações realizadas contribuirão de forma efetiva para a manutenção e sucesso do empreendimento e, mesmo havendo soluções alternativas, elas deverão necessariamente estar atreladas à mudança organizacional proposta, focando a valoração da marca própria.

CONCLUSÃO

Ao longo dos últimos cinco anos – tempo de análise proposto no trabalho –, a Solidificar Ltda demonstrou ter suportado problemas, no entanto, estes se estenderam, ocasionando agravantes no processo administrativo e comercial, na contabilidade gerencial e financeira, dificultando o planejamento.

Os resultados financeiros compreendidos no período foram inexpressivos a ponto de serem pouco estimulantes para a continuidade do processo, mas a veemência dos sócios preserva o empreendimento.

Notou-se a carência de visão técnica em algumas das atividades. O *know how* para a confecção de camisas é uma característica dos sócios da empresa, entretanto, o controle administrativo deve ser fortalecido.

A percepção de que quantidade produzida é sinônimo de lucro perde sua força diante dos valores, afinal de contas, os números não mentem. A lógica apresentada demonstra a necessidade de uma nova postura na conduta gerencial.

Diante da presente configuração da empresa, exibiram-se duas propostas capazes de recuperar o empreendimento, promovendo ganhos reais e reduzindo os desgastes físicos e materiais. A primeira é voltada prioritariamente ao mercado varejista e a segunda direciona a linha de produção para o estilo clássico, sempre com vistas à valorização da marca própria.

Ambas as mudanças sugeridas possuem empregabilidade, cabendo à gerência da empresa a opção de escolha e prática.

A dinâmica do mundo moderno exige reciclagem e investimento pessoal, sendo estas premissas para a sobrevivência profissional e empresarial.

BIBLIOGRAFIA

- ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BYRNS, R. T.; STONE JR, G. W. **Microeconomia**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CLEMENTE, A. e SOUZA, A. Análise da relação custo-volume-lucro. In: CLEMENTE, A. (Org.). **Projetos Empresariais e Públicos**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- EATON, B. C.; EATON, D. F. **Microeconomia**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- FERGUSON, C. E. **Microeconomia**. 20ª ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1999.
- GARÓFALO, G. L.; CARVALHO, L. C. P. **Teoria Microeconômica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- HEILBRONER, R.L. e THUROW, L.C. **Introdução à Microeconomia**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.
- HORNGREN, C.T. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice – Hall do Brasil, 1985.
- KASSAI, J. R. [et. al]. **Retorno de investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MCCONNELL, C. R.; BRUE, S. L. **Microeconomia**. 14ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos S. A., 2001.
- PINDYCK, R.S.; RUBINFELD, D.L. **Microeconomia**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- ROBBINS, S.P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- SALVATORE, D. **Microeconomia**. 3ª ed. São Paulo: Mackron Books, 1996.
- SANDRONI, P. **Novíssimo Dicionário de Economia**. 2ª ed. São Paulo: Best Seller, 1999.
- SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Decisões financeiras e análise de investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- VARIAN, H.R. **Microeconomia: princípios básicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- VASCONCELLOS, M. A S. de; GARCIA, M. E. . **Fundamentos de Economia**. São Paulo: Saraiva, 2000.