

## **A PROFISSIONALIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO NAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES DE APUCARANA**

Vitor Paulo Maesta<sup>1</sup>

### **RESUMO**

O artigo aborda o grau de profissionalização da gestão do pólo de confecções de bonés da cidade de Apucarana, com base em estudo desenvolvido junto a empresas do setor. Enfoca o processo administrativo, a formação dos profissionais de administração assim como as técnicas e ferramentas utilizadas por essas empresas para a formação de resultados. Destaca ainda a importância de uma administração eficiente para a competitividade da empresa junto ao mercado e a importância da aquisição de ferramentas administrativas com o amparo tecnológico dos dias atuais.

**Palavras-chave:** profissionalização, administração, empresa, confecções

### **ABSTRACT**

The article approaches the standard of professionalization on management of the regional manufacture of caps in Apucarana city, on basis of study developed next to companies in this sector. It focuses the management proceeding, the formation of professionals thus as the techniques and tools used for these companies for the formation of results. It still emphasizes the importance of an efficient management for the competitiveness and also the need of acquisition of management tools with the technological support of the current days.

**Keywords:** professionalization, management, company, confections

### **1. INTRODUÇÃO**

Existe uma propensão do mercado empresarial de cada vez mais decidir-se por uma administração especializada. Por muito tempo, o administrador era o profissional graduado, apenas com sua experiência empírica, o que, nos dias atuais, vem se alterando drasticamente. Grandes organizações já optam por uma

---

<sup>1</sup> Especialista em Auditoria e Controladoria – INBRAPE/FECEA; Bacharel em Ciências Contábeis – FECEA; Professor do Departamento de Contabilidade da Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana – FECEA; Professor do Departamento de Administração do Centro Ensino Superior de Apucarana - CESUAP

administração profissional há muito tempo, o que não ocorre ainda com as empresas de menor porte.

O intuito deste trabalho é traçar o perfil da administração das indústrias de confecções da cidade de Apucarana e demonstrar a importância de profissionais qualificados e das ferramentas de gestão na atuação da administração profissional.

Segundo Lakatos e Marconi (2002, p. 24), “Toda pesquisa deve ter um objetivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar”. Desta forma, propomos como objetivo deste estudo verificar qual o grau de profissionalismo das indústrias de confecções de Apucarana.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Ao falarmos de profissionalização, vemos a figura de uma pessoa que por meio de seus esforços, procura ser ética, imparcial, competente, prudente, humilde, etc., para realizar suas funções dentro de uma organização.

Balassiano e Costa (2006, p. 12) afirmam que “visualizar uma carreira gerencial significa alinhar desejos e expectativas de desenvolvimento pessoal e profissional em meio à consciência de riscos e frustrações”. Em virtude disso, para estarem cada vez mais preparadas para o mercado de trabalho, muitos jovens estão retardando sua entrada no mundo profissional, aperfeiçoando-se mais, por meio da aquisição de cursos técnicos, de uma boa formação superior e realizando especializações. Enquanto isso, os atuais profissionais que querem permanecer à frente de seus cargos e/ou conseguirem uma melhor colocação, tendem a se aperfeiçoar cada vez mais.

A esse respeito, Balassiano e Costa (2006, p.14) comentam que “os desafios gerenciais contemporâneos são impostos a todas as pessoas. O mundo competitivo ocidental não mais reconhece situações problemáticas. Grandes problemas são apresentados como desafios e, mesmo, oportunidades”.

Anteriormente, os problemas em organizações eram repassados aos superiores na hierarquia, para serem resolvidos pela sua experiência. Hoje, problemas são vistos como oportunidades, e os profissionais, principalmente os mais jovens, têm a astúcia de buscar soluções para o seu desenvolvimento. Com isso, podemos dizer que as organizações também vêm ao encontro da

profissionalização de seus setores administrativos, buscando, cada vez mais profissionais qualificados e habilitados.

Mas nos dias atuais, com a globalização do mundo, com a era da informática, com a evolução de técnicas e processos de trabalho, ainda ouvimos dizer que as organizações estão em busca de profissionais para atuar em seus departamentos. Apesar de todas as inovações existentes, ainda, as organizações se deparam com um quadro de colaboradores que se sentem “profissionais”, mas não atuam como tal, ou não têm qualificação suficiente para ser tachado assim.

Mas o que é profissionalização? Para Lodi (1986, p. 25), usando termos mais genéricos,

profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é a adoção de um determinado código ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas.

Ou seja, quando nos reportamos à profissionalização, entendemos que seria a substituição de ações empíricas pelos gestores das organizações em prol da utilização de técnicas e ferramentas mais racionais e com base em informações científicas, apuradas através do estudo e testes práticos. Pode-se ir mais além, significa a modificação dos próprios gestores da organização, que deixaria de ser uma administração tipicamente familiar e passaria para uma administração profissional, passando de métodos intuitivos para métodos impessoais e racionais, deixando aquela concepção de “amor” à organização que por várias vezes “cega” os gestores familiares em suas decisões, adotando uma direção focada em valorizar o crescimento da organização e a criação de riqueza, observando “criação de riqueza” como o aumento dos ganhos dos proprietários.

Segundo Marion e Marion (2006, p. 6), a falta de habilidades administrativas gerenciais do empreendedor foi uma das causas de mortalidades identificadas por pesquisas, que constataram que 47% dos empresários iniciaram o negócio sem nenhuma experiência no ramo. O ponto frágil que leva grande parte das empresas à falência é a falta de gestão. Daí a importância do profissional de administração.

Diante disso, temos também que estabelecer uma abordagem sobre o conceito de empresa familiar. Barry (1978) destaca que o controle acionário de uma organização, por uma única família, é considerado a condição principal para que uma organização seja definida como familiar, seja ela de capital aberto ou fechado.

Já Oliveira (1999, p. 18) afirma que a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias.

Mas para fins de nosso trabalho, utilizaremos o que menciona Lanzana e Costanzi (1999, p. 33), “um critério mais adequado se encontra na relação entre propriedade e controle (...) Pode-se definir empresa familiar tradicional como aquela em que um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo sobre a empresa (...)”

Diante da definição de empresa familiar tradicional, podemos concluir que as empresas assim administradas são geridas por membros de uma mesma família, normalmente seus proprietários. Mas, mesmo esses proprietários, normalmente, necessitam de certo grau de formação técnica, principalmente no que diz respeito ao processo administrativo de suas empresas. Sendo assim, podemos afirmar que administração é o processo de planejamento, organização, direção e controle de uma organização. Segundo Houaiss, administrar é:

conjunto de normas e funções cujo objetivo é disciplinar os elementos de produção e submeter a produtividade a um controle de qualidade, para a obtenção de um resultado eficaz.

E, para se conseguir obter um resultado eficaz, por meio deste conjunto de normas e funções, normalmente a empresa e sua administração utilizam técnicas e ferramentas advindas de várias áreas, como, por exemplo, da própria ciência da administração, da contabilidade e da economia.

E o uso destas técnicas e ferramentas proporciona a ampliação do conhecimento dos administradores, assim relata Maximiano (2000, p.32):

(...) os conhecimentos administrativos são produzidos pela observação da experiência prática das organizações e de seus administradores. Há duas fontes principais desses conhecimentos: a própria experiência prática e os métodos científicos. O conhecimento sempre volta para o mundo que o produziu, num processo de constante elaboração (...)

Voltando um pouquinho na história e analisando a evolução da administração, podemos começar por Taylor (Frederick Winslow Taylor), que foi o precursor da administração científica, criando seu estudo sobre tempos e movimentos, assim como identificando os principais problemas nas operações fabris. Utilizando os princípios de Taylor e gerando grandes avanços no processo produtivo, não poderíamos deixar de relatar as ações de Henry Ford, com seu sistema revolucionário de produção em massa e de linha de montagem, com o qual conseguiu padronizar a construção de produtos assim como reduzir drasticamente o tempo em sua execução.

Aliado aos princípios da administração científica e à formação da linha de montagem, destacamos também as ações de Alfred Sloan, que, ao implantar na GM seu *Organization study* (Estudo Organizacional), desenvolveu os conceitos de descentralização e delegação de autoridade. Segundo Maximiano (2000, p. 180), Sloan decidiu que deveria resolver dois problemas críticos, para superar a Ford (sua principal concorrente) e ter sucesso na produção em massa, que seriam:

- Em primeiro lugar, era preciso profissionalizar a administração.
- Em segundo lugar, era preciso modificar o produto básico de Ford, para que pudesse servir a “qualquer bolso e propósito.

Utilizando sua técnica, Sloan estabeleceu em 1919 que um dos problemas críticos nas organizações era a profissionalização da administração, o que vem até os dias atuais acontecendo, e que, em muitas empresas ainda não se tenta modificar. Este é o enfoque desta pesquisa, que busca absorver os principais problemas administrativos nas indústrias de confecções da cidade de Apucarana e traduzi-los em informações, a serem repassados como conhecimentos aos seus administradores e à comunidade em geral; para a qual observamos a aplicação de algumas técnicas e ferramentas para administração das organizações, como a aplicação de sistemas, controles de qualidade, ações de marketing e formação de banco de dados.

Como primeira ferramenta e/ou técnica para gestão, podemos destacar a contabilidade gerencial, que, segundo o professor Ludícibus (1987, p. 15), a Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise

financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Na realidade, a contabilidade gerencial é a formulação de um sistema de informação contábil, o qual será utilizado pelo gestor como fonte de informação para sua consulta a tomadas de decisões, assim como também serve para melhorar a capacidade produtiva e as informações financeiras para a criação de valor.

Outra ferramenta importante é a análise financeira das demonstrações contábeis, cujo fundamento é verificar a situação financeira, econômica e patrimonial em que se encontra a organização, identificando seus pontos fortes e fracos, tomando assim as devidas providências para eliminação futura de falhas, assim como realizar a análise de questões que podem levar uma empresa a falência.

Padoveze (2008, p. 190) expõe sobre o resultado desta poderosa ferramenta de informação, ressaltando que “a avaliação sobre a empresa tem por finalidade detectar os pontos fortes e os pontos fracos do processo operacional e financeiro da companhia, objetivando propor alternativas de curso futuro a serem tomadas e seguidas pelos gestores da empresa”.

Podemos também nos utilizar da contabilidade de custos como fonte de informação, assim aborda o assunto o professor Martins (2003, p. 21):

(...) a Contabilidade de Custos tem duas funções relevantes: o auxílio ao controle e a ajuda às tomadas de decisões. No que diz respeito ao controle, sua mais importante missão é fornecer dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão e, num estágio imediatamente seguinte, acompanhar o efetivamente acontecido para comparação com os valores anteriormente definidos.

Assim como faremos uso na organização do orçamento empresarial e projeções, destaca Padoveze (2008, p. 501) que:

(...) a base da controladoria operacional é o processo de planejamento e controle orçamentário, também denominado de planejamento e controle financeiro ou planejamento e controle de resultados. O orçamento é ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia.

Não podemos nos esquecer da ferramenta fluxo de caixa que é um instrumento de controle que auxilia na estruturação, previsão e controle das movimentações financeiras de certo período de tempo. Sua grande utilidade é realizar as demonstrações das sobras e faltas no caixa da organização, possibilitando ao administrador planejar melhor suas ações futuras e acompanhar o seu desempenho.

Segundo Zdanowicz (2000, p. 40), “denomina-se fluxo de caixa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerários em um período determinado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo”.

Temos que relatar em nosso trabalho a importância do marketing como ferramenta para a administração, principalmente na área de vendas, conforme afirmam Kotler & Armstrong (2003, p. 03): “definimos marketing como um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros.”

Além das técnicas e ferramentas acima, em nosso trabalho, abordaremos uma verificação da utilização de planejamento estratégico, analisando o contexto de “visão, missão e valores” nas empresas. Trabalharemos com as ferramentas de controle de produção e qualidade como, por exemplo, o TQC – *Total Quality Control* (Controle da Qualidade Total), TQM – *Total Quality Management* (Gerenciamento da qualidade total), CIM – *Computer Integrated Manufacturing* (Fabricação Integrada por Computador), BOM – *Bill of Material* (Lista de Materiais), FMS – *Flexibe Manufacturing System* (Sistema Flexível de Produção), MRP – *Material Requirements Planning* (Planejamento das Necessidades de Materiais), MRP II – *Manufacturing Resource Planning* (Planejamento de Recursos de Manufatura), JIT – *Just in Time*, TOC – *Theory of Constraints* (Teoria das Restrições).

### **3. METODOLOGIA**

O tipo de pesquisa é quantitativa realizada com uma amostra de 40 indústrias da área de confecções na cidade de Apucarana, estado do Paraná.

Segundo Roesch (1999, p. 130), quando o propósito do projeto é obter informação sobre determinada população, por exemplo, contar quantos, ou em que proporção seus membros têm certa opinião ou características, ou com que frequência certos eventos estão associados entre si, a opção é utilizar um estudo de caráter descritivo, buscando, nesse caso específico, um entendimento do grau de profissionalização da gestão destas indústrias, assim como verificar as ferramentas e processos utilizados e, para tal, recorreremos a uma abordagem descritiva. Para Hyman (1967, p. 107-108), a pesquisa descritiva que é a “simples descrição de um fenômeno”.

Participaram da amostra indústrias de micro, pequeno e médio porte (seguindo padrões nacionais, levando em consideração faturamento e número de colaboradores). A delimitação das empresas escolhidas levou em conta a região onde estão localizadas, o porte e sua participação no mercado, de acordo com dados fornecidos pela ASSIBRA (Associação das Indústrias de Bonés e Brindes de Apucarana), SIVALE (Sindicato das Indústrias do Vestuário de Apucarana e Vale do Ivaí) e APL Local.

Para a coleta de dados foram utilizados os seguintes procedimentos:

- a) Entrevistas com proprietários e gerentes, conduzidas com roteiro de questões pré-definidas, tendo suas respostas anotadas pelo entrevistador;
- b) Questionário padrão, mediante questões objetivas, sendo repassados aos profissionais dos setores administrativos das empresas;
- c) Análise documental, com análise de dados secundários obtidos nas organizações tais como, relatórios, memorandos, regulamentos e na *internet*, no site das empresas.

Após a aplicação da pesquisa foi realizada uma pré-seleção para evitar informações confusas, distorcidas, incompletas ou mesmo em duplicidade, passando, em seguida, para o processo de tabulação, formação de gráficos e interpretação.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A indústria de confecções é originária da indústria têxtil, tendo relação direta com o insumo da tecelagem, que é sua matéria-prima principal.



Na indústria de confecções, apenas as grandes empresas e as exportadoras conseguiram reunir a capacitação necessária para atingir certo grau de competitividade. Segundo Coutinho (1994), o setor industrial de confecções é dominado, em sua maior parte por empresas de médio e grande porte, principalmente no setor de exportação. No mercado interno, principalmente nas últimas décadas, o número de micros e pequenas empresas cresceram de forma considerável, mas, com a abertura de mercado, em particular com a entrada de produtos chineses, mostrou-se a falta de competitividade do mercado nacional.

O setor têxtil e de confecções no Paraná reúne aproximadamente 4.700 empresas, que empregam cerca de 67 mil trabalhadores industriais, com participação de 14% da mão-de-obra industrial ocupada no Estado, credenciando-se como o segundo setor que mais emprega no âmbito estadual, estando a sua frente apenas o setor madeireiro.

Podemos detectar, segundo o Censo Industrial do APL Bonés de Apucarana, a presença de 110 segmentos-região do setor têxtil e de confecções no Estado do Paraná, concentrados em proporção elevada na região de Apucarana, a qual é o objetivo específico deste trabalho.

Localizada na região conhecida com Vale do Ivaí, no Estado do Paraná, Apucarana tem uma população estimada de 115 mil habitantes. A cidade é referência nacional em confecções, principalmente quando se trata da fabricação de bonés, sendo um dos mais importantes pólos produtores deste produto no país.

O boné é um acessório, que retrata a imagem do esporte, estilo, atitude, juventude e atividades saudáveis. Sendo de uso versátil, cumpre sua função no mundo da publicidade, um dos mais requisitados itens de brinde e atualmente essencial como acessório de moda.

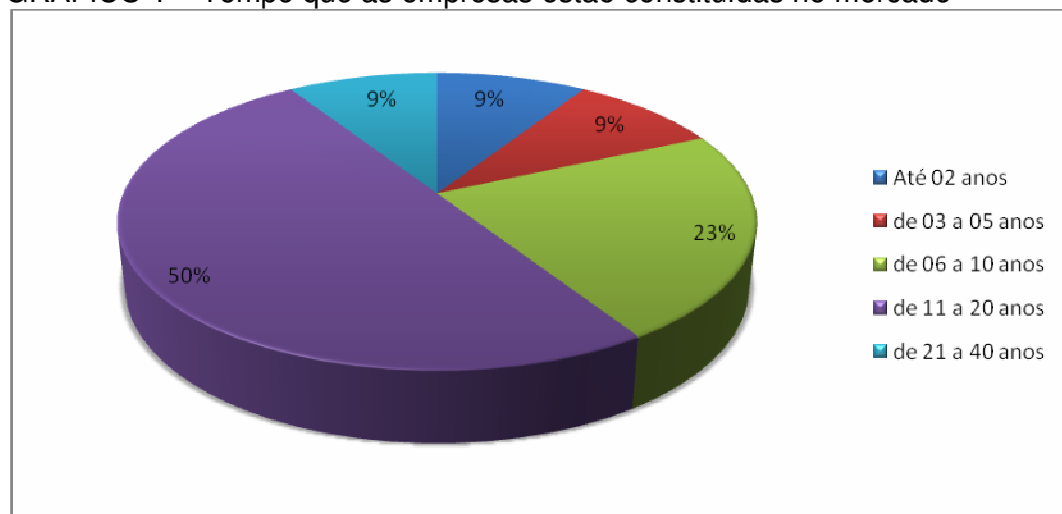
Em Apucarana, o boné deu seus primeiros passos no início da década de 70, quando as empresas Cotton's, Kep's e Semetec começaram a produzir tiaras e bandanas. Com o pioneirismo destes empresários, começaram as pesquisas e desenvolvimento de vários moldes para bonés.

Com o fechamento das empresas precursoras, vários empreendedores, muitos deles ex-funcionários, abriram suas fábricas na década de 80. Mas foi a partir do ano de 1997 que aconteceu o grande desenvolvimento do setor, quando nasceram em torno de 200 novas empresas na cidade. Atualmente a cidade de Apucarana conta com mais de 400 empresas de confecções.

Na análise deste trabalho começamos com um perfil das empresas analisadas, sendo constatada a veracidade dos dados acima, apresentando empresas fundadas com até 30 anos, conforme indicado no gráfico 1. Cerca de 59% das empresas entrevistadas foram fundadas a mais de onze anos, apresentando desta forma uma tradição no segmento de confecções na cidade.

]

GRÁFICO 1 – Tempo que as empresas estão constituídas no mercado



FONTE: Pesquisa de campo

As empresas, em sua maioria, negociam suas vendas no mercado nacional com confecções de produtos promocionais, magazines e modinha própria. Poucas apresentam contato com o mercado internacional realizando exportações e ainda uma pequena parcela que só atinge o mercado regional. Na maioria, são micro e pequenas empresas, considerando como porte de enquadramento a Lei 123/2007 (Lei do Super Simples) e o RIR/99 (Regulamento do Imposto de Renda), cujo faturamento alcança o valor máximo de R\$ 2.400.000,00 por ano, embora existam também várias de médio porte que faturam entre 2,4 a 48 milhões anualmente.

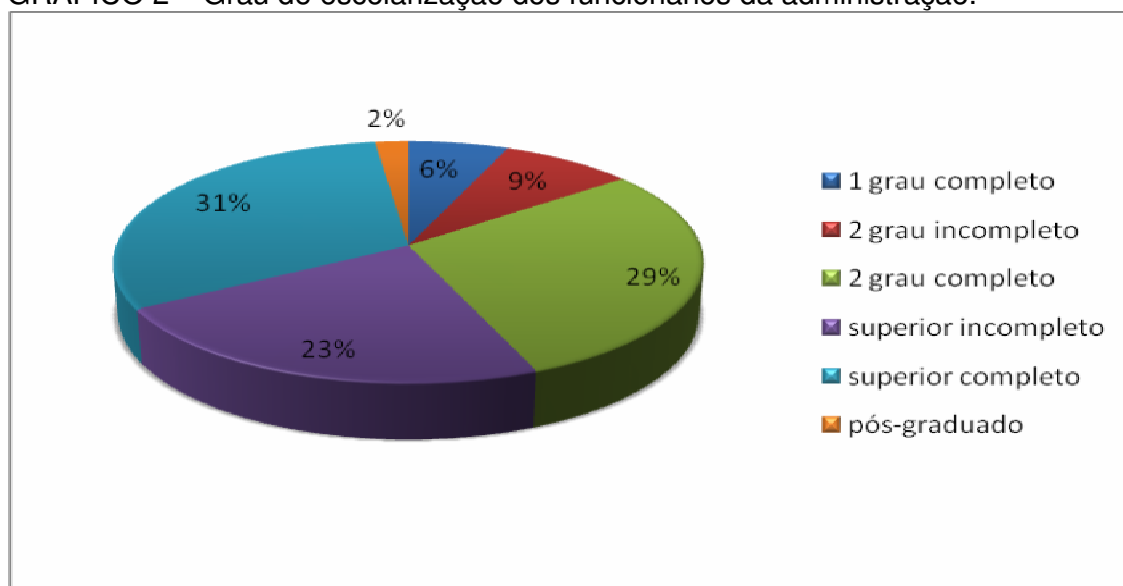
Mesmo sendo composto por pequenas empresas, o pólo tem grande influência na empregabilidade da cidade, visto que em média essas empresas empregam de 50 a 100 colaboradores, gerando ainda vários postos indiretos de trabalho, como transporte, marketing, terceirização, consultorias, etc.

Dentre essa grande geração de mão-de-obra, destacamos a quantidade e a escolaridade dos colaboradores do setor administrativo das empresas, que é o foco de nosso trabalho. Em sua grande maioria, o setor administrativo é composto por no máximo 10 funcionários, que possuem funções distintas como: compras, vendas, financeiro, recursos humanos, custos e *design*. No gráfico 2, apresentamos o nível de escolaridade do pessoal que trabalha em nível administrativo nas empresas pesquisadas.

Constatamos que esses funcionários, em sua maioria, possuem no mínimo o segundo grau completo, muitos estão cursando o nível superior e 31% têm graduação completa. Entre os formados em cursos superiores, vemos que as empresas possuem preferência por profissionais formados em Administração de Empresas; em segundo Contabilidade e *Design* de Modas; e em terceiro, outras formações acadêmicas.

Foi verificado, que pelo bom nível de escolaridade, os colaboradores têm participação no planejamento de ações futuras nas organizações, assim como possuem envolvimento e responsabilidade direta em alguns procedimentos. Entre os mais relevantes podemos destacar: avaliações a clientes, decisões de compras, controle de estoque, processo produtivo e contratação de funcionários.

GRÁFICO 2 – Grau de escolarização dos funcionários da administração.



FONTE: Pesquisa de campo

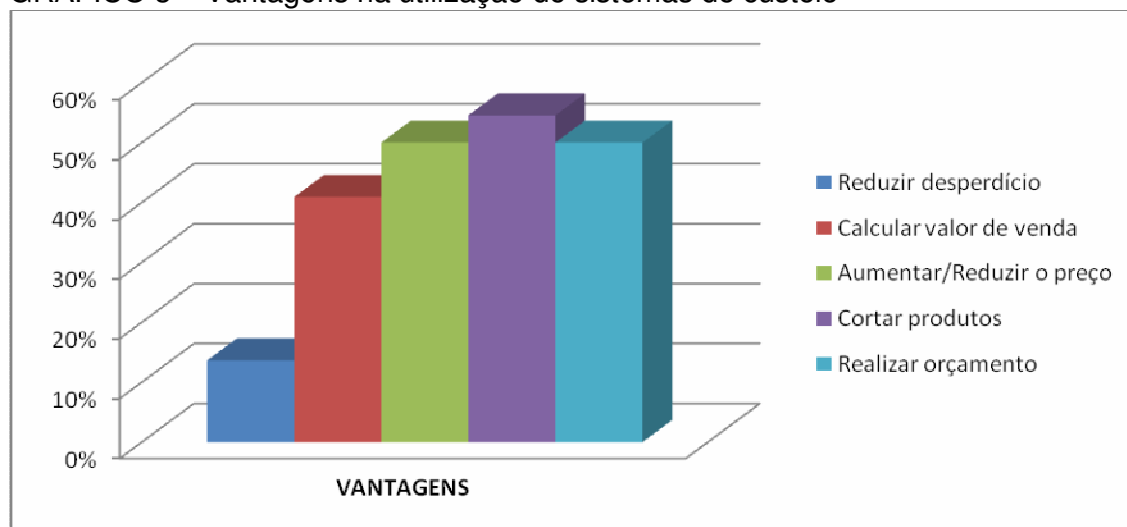
As empresas também estão buscando ao máximo o aperfeiçoamento da qualidade e a eficiência na produção. Com isso, grande parte delas inseriu em

seus planos a implantação da família ISO 9000, para melhor gerenciar e satisfazer suas práticas de produção, desenvolvendo produtos e serviços com maior teor de qualidade, proporcionando ao cliente uma vantagem técnica ao adquirir os novos produtos. Apenas 27% das organizações pesquisadas já possuem a certificação ISO 9001; vantagem que lhes proporcionou um ingresso maior no mercado exterior, realizando exportações para diversos países.

Aliado à certificação, incrementam seus processos administrativos com sistemas de processamento de dados, visto que mais de 80% trabalham com ferramentas eletrônicas que auxiliam no faturamento, controle de estoques, pagamentos, cobrança e emissão de relatórios internos de controle; e algumas já implementam o CIM - *Computer Integrated Manufacturing* (Fabricação Integrada por Computador), sistema que auxilia em muito a produção, principalmente os setores de planejamento e controle de produção e o setor de custo industrial.

Contudo, a maioria dessas organizações peca quando se fala na apuração de custos e no controle de estoques, pois na apuração deste trabalho identificamos que apenas 55% delas realizam apuração de custos e aproximadamente 20% nem ao menos controlam seus estoques. Dentre as que realizam o processo de custeio, a maioria utiliza o sistema de custeio variável, que proporciona maior vantagem para a empresa com relação a informações para tomada de decisão. O gráfico 3 apresenta as vantagens indicadas pela administração na utilização da apuração de custos.

GRÁFICO 3 – Vantagens na utilização de sistemas de custeio



FONTE: Pesquisa de campo

Podemos observar que as principais vantagens enumeradas são: calcular o valor para venda dos produtos; aumentar ou reduzir o preço de venda para obter maior competitividade; realizar o corte de produtos que não estão satisfazendo a lucratividade necessária e a realização de orçamentos empresariais. Diante das razões expostas, foi questionado à administração, também, como era realizado o cálculo de valor de seus produtos e o resultado encontra-se demonstrado a seguir na tabela 1.

TABELA 1 – Como a empresa constrói o valor de venda de seus produtos

ITENS	PERCENTUAL
Experiência do administrador	9%
Valor cobrado pela concorrência	5%
Percentual do custo de aquisição	59%
Utiliza-se da fórmula <i>markup</i>	18%
Outros métodos de apuração	9%

FONTE: Pesquisa de campo

O que podemos observar é que 59% dos entrevistados constroem o valor de venda com base no percentual sobre o valor do custo de aquisição dos insumos, ou seja, diante do valor de compra das matérias-primas utilizadas no processo de produção de seus produtos, a administração calcula uma porcentagem que cobre todos os demais custos e despesas gerados pela empresa, assim como inclui sua taxa de lucro e joga sobre os custos dos insumos adquiridos.

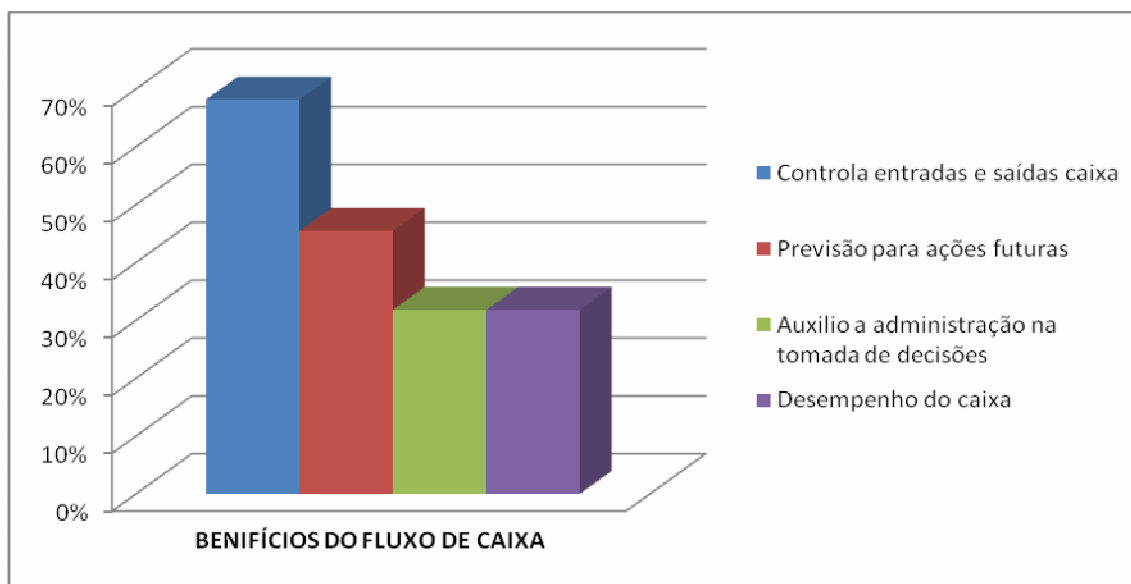
Apenas 18% dos entrevistados utilizam-se da fórmula *markup* para apurar seu valor de venda, que é um processo em que primeiro se apura os custos de produção, incluindo-se além do custo das matérias-primas, o custo de mão-de-obra direta e os gastos gerais de produção (mão-de-obra indireta, depreciação, gastos com manutenção, aluguel, energia elétrica, entre outros), chegando-se através de um sistema de custeio que pode ser por absorção, variável ou ABC, ao custo unitário de cada produto. Em seguida, levantam-se as despesas administrativas, financeiras, tributárias e de vendas em percentuais com relação às vendas totais da empresa e a taxa de lucratividade que a administração almeja. Alimentando a fórmula do *markup* com esses dados, chega-se ao valor de venda dos produtos.

Com relação às principais ferramentas para administração das empresas, constatou-se que apenas 18% das empresas trabalham com algum sistema de controle e planejamento de produção, tais como MRP, MRPII, JIT - *Just in Time* ou TOC - *Theory of Constraints*. A maioria tem realizado relatórios com base em dados fornecidos pela contabilidade (quando interna na empresa) e formam banco de dados com informações administrativas para gerarem informações para tomada de decisões, com dados para realizar orçamentos, planejar ampliações, adquirir novos equipamentos, dar melhores condições de trabalho a seus colaboradores e garantir uma melhor rentabilidade.

Quanto à lucratividade, 86% das empresas garantem saber mensalmente quanto foram seus lucros, pois realizam relatórios mensais para apurar seus resultados. Mas apenas 41% delas conhecem a sua taxa de retorno de investimento (ROI – *Return on Investment*). Como a taxa de retorno de investimento serve de base para saber se a rentabilidade da organização condiz com o capital que foi investido, a grande parte das empresas necessariamente não sabe se sua lucratividade traz realmente resultados satisfatórios.

Outro quesito identificado é que a quase totalidade das administrações se utiliza da ferramenta fluxo de caixa para controlar suas atividades financeiras, levando-se em consideração o planejamento para o pagamento de contas e a tomada de decisões como ação futura. O gráfico 4 apresenta mais claramente a opinião dos empresários com relação à utilidade do fluxo de caixa.

GRÁFICO 4 – Ações que o fluxo de caixa beneficia a empresa



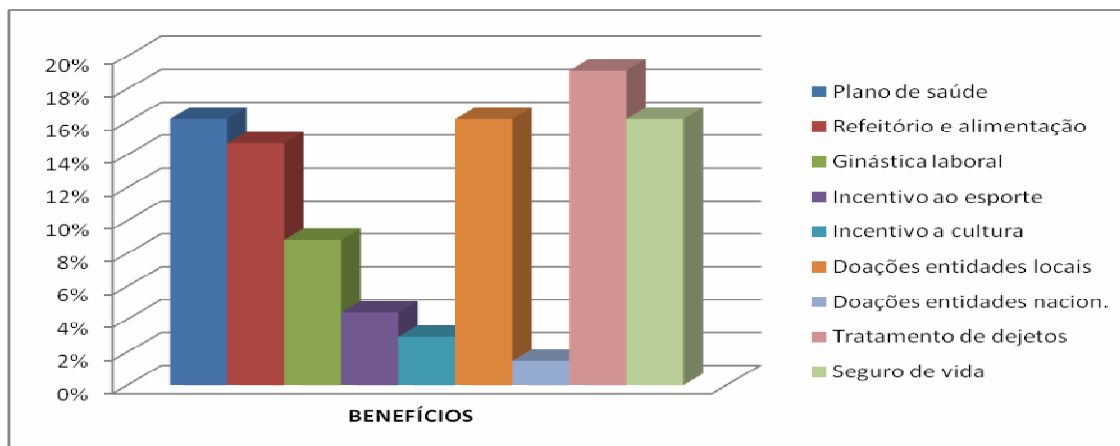
FONTE: Pesquisa de campo

Aproximadamente 68% das empresas pesquisadas relataram que o fluxo de caixa melhora o controle de entradas e saídas de recursos na instituição, enquanto em segundo lugar esta ferramenta serve para programação de ações futuras, como suprimento de contas a pagar e possíveis antecipações de recursos junto a instituições financeiras, como por exemplo, realizando desconto de títulos ou fazendo empréstimos para suprir o caixa. Também essa ferramenta é utilizada para auxiliar a administração na tomada de decisões.

E além das ferramentas de uso da administração para apurar seus processos, foi estudada também a preocupação das entidades com o lado social, principalmente com os requisitos adotados para que se conseguisse uma administração eficaz dos recursos humanos empregados.

Em torno de 64% das empresas possuem estabelecidas suas políticas de missão e valores, e traçam metas e perspectivas em torno da definição estabelecida por estas. A grande maioria preza pelo lado social, sempre tentando gerar um ambiente mais saudável a seus colaboradores e desenvolver programas e ações que ajudem a comunidade e o meio ambiente onde estão envolvidas. Podemos ter uma melhor visão com os dados do gráfico 5, que demonstra as principais ações sociais e ambientais que as empresas do setor de confecções da cidade de Apucarana desenvolvem.

GRÁFICO 5 – Trabalhos sociais desenvolvidos pelas empresas



FONTE: Pesquisa de campo

Os dados são baixos, mas 19% realizam o tratamento ou dão destinação correta aos dejetos resultantes do processo produtivo, principalmente as que trabalham com produtos de serigrafia (tintas e solventes); 16% incluem plano de saúde e seguro de vida para os seus colaboradores, visando assim minimizar os riscos de acidente de trabalho e buscar melhor qualidade de vida de seus colaboradores; 15% oferecem refeitório, dando lugar e condições para uma boa refeição, evitando o deslocamento de seus funcionários.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de as empresas de confecções do pólo de bonés da cidade de Apucarana apresentarem certo grau de profissionalização, ainda terão que percorrer um grande caminho para conseguirem estruturar por completo a sua administração, uma vez que, em sua grande parte, são micro, pequenas e médias empresas tipicamente familiares.

Possuem boas intenções quanto à contratação de pessoal para o setor administrativo, pois cada vez mais procuram por pessoas com grande experiência e que possuam formação superior, principalmente na área de administração de empresas.

Mas a administração profissional nos dias atuais tem que ser uma constância e não um fato a ser alcançado, uma vez que muitas empresas do pólo estão ou já passaram por dificuldades, principalmente na área financeira. A profissionalização da administração pode ser considerada como uma das vantagens



competitivas em nível de mercado para as empresas, assim como se considera a qualidade e o preço.

Justamente por apresentar uma administração eficiente, as entidades conseguem formalizar e aplicar ferramentas administrativas que ampliam e tornam muito mais eficientes os processos de produção e de venda. O que muitas vezes não acontece com as empresas pesquisadas, que pelo desconhecimento de certas técnicas e processos acabam produzindo com ineficiência e praticando preços que não refletem totalmente os custos, as despesas e o lucro desejado.

Finalmente, o que se observou com este trabalho nas empresas estudadas, é que a maioria tenta adaptar-se às novas tendências administrativas, procurando dar maior importância a figura do administrador ou dos colaboradores da administração, dedicando a estes participação nas decisões administrativas; embora as empresas ainda estejam muito carentes da figura de profissionais voltados para a parte de administração.

## REFERÊNCIAS

BALASSIANO, Moisés e COSTA, Isabel de Sá Affonso da. **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARRY, B. **O Desenvolvimento da Estrutura de Organização na Empresa Familiar**. Em: Revista do IDORT, v. 551, n. 552, p. 18-28, jan./fev. 1978.

**Censo Industrial do Arranjo Produtivo Local de Confecções de Bonés de Apucarana**. Curitiba: Ipardes-ACIA, 2006.

COUTINHO, Luciano e FERRAZ, João Carlos. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. Campinas: Papirus, 1994.

HYMAN, Hebert. **Planejamento e Análise da Pesquisa: Princípios, casos e processos**. Rio de Janeiro: Lidor, 1967.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: 4 ed. Atlas, 1987.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo: 9 ed. Pearson, 2004.

LANZANA, A. e COSTANZI, R. **As Empresas Familiares Brasileiras Diante do Atual Panorama Econômico Mundial**. São Paulo: Negócio, 1999.

LAUGENI, Fernando P. e MARTINS, Petrônio G. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LERNER, Walter. **Como Planejar e Organizar Negócios Competitivos**. São Paulo: IOB, 2002.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.

MARCONI, Marina de Andrade., LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARION, José Carlos e MARION, Arnaldo Luís Costa. **Metodologias de Ensino: na área de negócios**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: 9 ed. Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: 2 ed. Atlas, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. Rio de Janeiro: Brasiliense, 1974.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: 5 ed. Atlas, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: 11 ed. Pearson, 2006.

ZDANOWICS, José Eduardo. **Fluxo de Caixa**. Porto Alegre: 8 ed. Sagra Luzzatto, 2000.