

Análise Comparativa dos Indicadores de Desempenho em Pequenas Empresas

Amilton Fernando Cardoso 1^{1,2}

Valmor de Souza 2¹

Marianne Hoeltgebaum 3¹

amilthon@terra.com.br.1

valmor_souza@albint.com. 2

marianne@furb.br 3

1 Universidade Regional de Blumenau – FURB, Blumenau, SC, Brasil

2 Faculdade de Tecnologia SENAI, FATEC, Brusque, SC, Brasil

RESUMO

Brusque é um dos municípios do cluster têxtil do Vale do Itajaí que possui maior crescimento, no qual, dentre as empresas que mais crescem, o ramo de confecção em malha de camisetas e roupas íntimas têm apresentado maior destaque. Este estudo teve o intuito de, por meio de indicadores de desempenho agrupados em: produtividade, qualidade, tecnologia, recursos humanos e financeiros, comparar a situação das pequenas empresas de confecção de camisetas com as empresas de roupas íntimas em malha da cidade de Brusque. Obtiveram-se por meio da literatura os indicadores de desempenho organizacionais e de controle de gestão mais adaptados ao ramo e porte das organizações analisadas. Pode-se observar que as confecções de roupas íntimas possuem uma situação mais favorável quanto aos indicadores de desempenho, comparativamente as confecções de camisetas. Ao analisar o crescimento de mercado e participação neste as empresas de confecção de roupas íntimas possuem percentualmente empresas com melhor desempenho, mas elevado número de empresas com desempenho considerado “mau”, informação que faz com que a preocupação surja com o futuro destas organizações.

Palavras-chave: Análise. PMEs. Desempenho.

1. INTRODUÇÃO

As pequenas empresas de confecção em malha da região do Vale do Itajaí fazem parte do cluster do indústria têxtil reconhecido nacional e internacionalmente, que é um forte elo do desenvolvimento econômico e de significativa importância no cenário econômico nacional. Um dos municípios deste cluster que possui maior crescimento em número de empresas têxteis, é o de Brusque. No qual, dentre as empresas que mais crescem, o ramo de confecção em malha de camisetas e roupas íntimas têm apresentado destaque.

Para a formulação da pesquisa, buscaram-se indicadores, que são instrumentos que estabelecem, medem e registram atividades básicas de trabalho. Cada área de resultado da organização possui fórmulas objetivas ou subjetivas, com dados mais fáceis ou mais difíceis de obter.

O acompanhamento individual da organização possibilita a identificação de situações críticas, e de oportunidade e desafios. Assim são necessários indicadores de desempenho que

sejam passíveis de comparação, seja em relação a si próprio, ou a sua evolução em relação a indicadores equivalentes de indústrias similares nacionais (BONELLI e FONSECA, 2001).

Este artigo é resultado da comparação de duas dissertações de mestrado, as quais fazem parte de um projeto de pesquisa maior, que estuda com profundidade a indústria têxtil do Vale do Itajaí. É importante lembrar, que o instrumento de coleta de dados foi adaptado, mas os indicadores selecionados em sua maioria foram testados em estudos anteriores pelo grupo em que os pesquisadores estão inseridos..

2. INDICADORES DE DESEMPENHO

A definição dos indicadores de desempenho se torna ponto crucial para o sucesso de uma empresa, já que eles podem ser usados como ferramentas para se traçar estratégias em níveis, departamentos e, até mesmo, localidades de uma mesma organização.

Hronec (2001, p. 76) afirma que os indicadores de desempenho ou performance organizacional são sinais vitais da organização que qualificam e quantificam o modo como as atividades ou *outputs* de um processo atingem suas metas.

Voyer (1994) relaciona as seguintes características de um bom indicador:

- a) bem definido, simples, claro, compreensível, sem interpretação dúbia;
- b) . pertinente, significativo e sensível a variações;
- c) . presente e real;
- d) disponível e fácil de ser utilizado;
- e) . fiel ao objetivo pelo qual foi definido, confiável e homogêneo às variações de tempo e espaço passível de ser agregado e comparado.

O quadro 1 apresenta o conjunto de indicadores globais e simplificados, para aplicação em pequenas empresas.

Quadro 1 – Medidas e indicadores genéricos para critérios de avaliação de desempenho

EFICÁCIA	PRODUTIVIDADE
* Porcentagem de quotas de vendas preenchidas para vendedor	* Vendas por empregado
* Rotatividade de clientes por distrito e produto	* Taxa de produção por empregado
* Falhas nos cronogramas	* Tempo total de produção desde a matéria- prima até produto acabado
* Participação no mercado (porcentagem efetiva e potencial)	QUALIDADE DE VIDA DE TRABALHO
* Nível de reputação com os clientes	* Absenteísmo de empregados e taxa de rotatividade
* Números planos executados/números total de planos	* Número de reivindicações de empregados
* Porcentagem de mercadorias enviadas pontualmente	* Número de acidentes
	* Horas trabalhadas pelos empregados além dos níveis alvos

EFICIÊNCIA	INOVAÇÃO
* Nível alvo máximo, mínimo ou limite inferior	* Número de novos métodos de produção adotada
* Porcentagem de escassez de materiais programado para produção	* Economia de tempo e de custos pelo emprego de novos métodos e tecnologias
* Mudanças nos custos totais médios do tratamento de requisições	
* Relatório de estoque de itens abaixo do ponto mínimo	
	LUCRATIVIDADE
* Altas taxas de rejeitos	* Vendas efetivas de produtos comparada às vendas previstas
* Tempo de máquina parada	* Variações no orçamento excedendo os níveis alvos
* Razões de mão de obra (direta e indireta)	* Lucros como porcentagem das vendas
* Prazo de entrega médio	* Lucro como porcentagem do capital
* Razão da utilização das máquinas	* Lucro por empregado
* Utilização de espaço	* Porcentagem aumento dividendo
QUALIDADE	
* Razão da porcentagem de rejeitos nos itens recebidos	
* Índices de rejeição	
* Qualidade de trabalho corretivo	
* Índice de queixas de clientes	

Fonte:BEUREN, Ilse M. A informação como suporte ao processo de avaliação do desempenho da estratégia empresarial. Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, n. 102, nov./dez.1996. p.55-57.

Percebe-se que as informações de suporte ao processo de avaliação do desempenho de uma organização são de fundamental importância para a gestão das organizações e monitoramento das atividades internas e externas as mesmas, e que podem ser facilmente utilizados independente do ramo de atividade quando formados por medidas/ indicadores globais e simplificados .

2.1 INDICADOR DE PRODUTIVIDADE

O indicador de produtividade reflete a quantidade de riqueza gerada pela organização em relação às operações internas, ou seja, é a contribuição do conjunto empresarial na geração da riqueza da organização. Entretanto, esta relação não reflete somente a eficiência com a qual a mão de obra produz os resultados, mas também, outros fatores como investimento de capital, relação (gestão x operação), atitudes dos trabalhadores, efeitos dos preços e demanda dos produtos (SHIMIZU; WAINAI; AVEDILLO-CRUZ, 1997).

O indicador de produtividade está inter-relacionado com a gestão e certos critérios, demonstrado no (quadro 2).

Quadro 2 – Critérios de desempenho da produtividade

CRITÉRIOS	REF.
Venda bruta	R\$
Exportação sobre venda bruta	%
Custo total sobre venda bruta	%

Despesa total sobre venda bruta	%
Total de compra de matéria-prima sobre custo total	%
Custo total com mão-de-obra (salários+encargos)	%
Venda bruta	
Utilização da capacidade produtiva instalada	%
Produção	
Quantidade produzida	Kg
Peças produzidas	Pc
Interrupções da produção:	
Falta de matéria-prima	%
Problemas com máquinas /equipamentos	%
Outros	%

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Hoeltgebaum (2000).

Para a mensuração dos indicadores de desempenho de produtividade, utilizaram-se neste trabalho os seguintes critérios: vendas brutas como base da análise, percentual de exportação, percentual do custo total, percentual de despesas total, percentual de compra de matéria prima, custo total com mão-de-obra, utilização da capacidade produtiva instalada, produção em quilos e peças e o percentual de interrupções da produção.

2.2 INDICADOR DE QUALIDADE

Os indicadores de qualidade medem a eficiência dos processos da empresa, no que diz respeito ao atendimento dos requisitos mais importantes para a manutenção do negócio: a competência e a qualidade.

Por meio desse indicador, detecta-se a satisfação do cliente, concretizada no seu retorno à empresa. Toma como base, a idéia de que o retorno do cliente é causa da aceitação do produto e preferência dele as outras opções no mercado (GIL, 2002).

As vantagens dos indicadores de desempenho de qualidade esta em servir para visualizar as prioridades, monitorar e dispor de forma ordenada o apoio para a melhoria dos resultados, exemplo:

a) Elemento-taxa de refugo

Fator – material perdido / material necessário por produto

Medida-percentual/mês.

b) Elemento-taxa de defeitos

Fator - unidades devolvidas pelos clientes / unidades produzidas

Medida-percentual/mês

Os pontos fortes desta equação são definidos pela redução constante da resultante desta medida.

Takashina e Flores (1997) comentam sobre a vantagem do indicador de qualidade: a indicação do percentual de satisfação do cliente, por meio da identificação do número de reclamação em relação ao total de entregas de produtos e/ou serviços prestados a clientes, como também os números de peças devolvidas com defeitos.

O indicador de qualidade está inter-relacionado com a gestão e as escolhas de seus critérios de análise (quadro 3).

Quadro 3 – Critérios de desempenho da qualidade

CRITÉRIOS	REF.
Peças com defeitos devolvidas pelos clientes	%
Total de refugos (desperdícios) da talhação	%
Prazo médio anual de entrega do pedido (produção até faturamento)	dias
Índice de satisfação do cliente:	
$\frac{\text{Número de reclamações}}{\text{Total de pedidos entregues}}$	%
Possui programa(s) de qualidade?	
	5s s/n
	ISO s/n
	outros s/n

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Hoeltgebaum (2000).

Para a mensuração dos indicadores de desempenho de qualidade foram selecionados para este estudo os seguintes critérios, de acordo com o quadro 3: percentual de peças com defeitos devolvidos pelos clientes, total de refugos e/ou desperdícios da talhação, prazo médio anual de entrega do pedido desde o término da produção até o faturamento, índice de satisfação do cliente relacionando o número de reclamações num período dividido pelo total de pedidos entregues no período.

2.3 INDICADOR DE TECNOLOGIA

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

Pereira (2003, p. 48) destaca as inovações e o desenvolvimento tecnológico que: A concorrência no mercado mundial torna obrigatório um novo padrão de produtividade e qualidade, definido pela combinação de ciência, tecnologia avançada e grandes investimentos. As inovações devem ser desenvolvidas nas empresas, visto que dispõem de recursos e de interesses específicos na valorização desse tipo de pesquisa. Dessa forma fica demonstrado que a inclusão do Brasil no cenário mundial de desenvolvimento tecnológico exige que sejam definidas estratégias consistentes para direcionar as atividades de pesquisa de desenvolvimento para dentro das empresas.

As desvantagens são comprovadas na prática, onde se observam os baixos percentuais aplicados, indicando o pouco volume de recursos direcionados às inovações tecnológicas.

O fator positivo deste indicador é a demonstração do nível de terceirização das diversas áreas da empresa. Quanto mais setores terceirizados, menores são os investimentos aplicados pelas pequenas empresas em inovação tecnológica.

O indicador de tecnologia está inter-relacionado com a gestão e certos critérios (quadro 4).

Quadro 4 – Critérios de desempenho da tecnologia

CRITÉRIOS	REF.
Investimentos das vendas brutas em:	
Novos produtos	%
Pesquisas (projetos, coleção)	%
Máquinas e equipamentos	%
Utiliza técnicas de organização da produção?	
Desconhece	s/n
Conhece, mas não implantou	s/n
Implantou	ano
Automação operacional (homem/máquina):	
Semi-automática	%
Automática	%
Manual	%
Existe sistema de informações?	s/n
Possui serviços terceirizados?	
Nova coleção	s/n
Modelagem	s/n
Tecimento	s/n
Corte	s/n
Costura	s/n
Estamparia	s/n
Acabamento	s/n
Embalagem	s/n

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Hoeltgebaum (2000).

Para a mensuração dos indicadores de desempenho de tecnologia nesta pesquisa, escolheram-se alguns critérios, conforme explicitados no quadro: percentual de investimentos sobre vendas brutas em novos produtos, pesquisas, máquinas e equipamentos, utilização de técnicas de organização da produção, percentual de automação operacional (semi-automática, automática e manual), existência de sistemas de informações, utilização de serviços terceirizados na criação de novas coleções, modelagem, tecimento, corte e costura, estamparia, acabamento e embalagem.

2.4 INDICADOR DE RECURSOS HUMANOS

Os indicadores de recursos humanos têm a função de medir a relação existente entre empresa e funcionários, avaliando o desempenho dos mesmos na realização de suas funções.

Guimarães, Nader e Ramagem (1998, p. 72) explicam o ambiente interno nas organizações: “ao longo do século XX, a avaliação de desempenho passou das metodologias de controle dos tempos e movimentos para processos que consideram o

empregado e seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo.”

A partir da necessidade das organizações de contar com instrumentos para estimular o trabalhador a adotar ou reforçar determinadas atitudes, as técnicas de avaliação de desempenho foram sendo aperfeiçoadas, valendo-se, principalmente, de contribuições das Ciências Sociais (ALMEIDA, 2004).

As empresas que desejam alcançar excelentes níveis de satisfação de seus clientes terão que dispor de recursos humanos motivados, capacitados e integrados com os objetivos do negócio.

O indicador de recursos humanos está inter-relacionado com a gestão e certos critérios (quadro 5).

Quadro 5 – Critérios de desempenho dos recursos humanos

CRITÉRIOS	REF.
Número de funcionários:	
Administrativos	Qtidade.
Produção	Qtidade.
Percentual de funcionários por tempo de serviço:	
Até 1 ano	%
1 a 3 anos	%
3 a 5 anos	%
5 a 10 anos	%
Acima de 10 anos	%
Investimento em educação e treinamento sobre venda bruta	%
Total de horas de treinamento	
Local de trabalho	H
Externo	H
Número de participantes em treinamento	
Local de trabalho	Qtidade.
Externo	Qtidade.
Funcionários por nível de escolaridade	
Ensino fundamental	%
Ensino médio	%
Ensino superior	%
Rotatividade de pessoal	
$\frac{\text{Número de funcionários admitidos-demitidos}}{\text{Número de funcionários}}$	%
Número de acidentes de trabalho	
Temporário	Qtidade.
Permanente	Qtidade.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Hoeltgebaum (2000)

A mensuração dos indicadores de desempenho de recursos humanos, foi realizada neste trabalho, de acordo com os critérios do quadro anterior: número de funcionários administrativos e de produção, percentual de funcionários por tempo de

serviço (até 1 ano, de 1 a 3 anos, de 3 até 5 anos, 5 até 10 anos e acima de 10 anos), percentual de investimentos em educação e treinamento sobre venda bruta, total de horas de treinamento no local de trabalho e externo, número de participantes em treinamento no local de trabalho e externo, percentual de funcionários por nível de escolaridade no ensino fundamental, médio e superior, percentual de rotatividade de pessoal em relação ao número de funcionários admitidos e demitidos pelo quadro total de funcionários, número de acidentes de trabalho temporário e permanente.

2.5 INDICADORES FINANCEIROS

Os indicadores de desempenho financeiro são importantes instrumentos que permitem previsão para todas as áreas da empresa. Essa previsão é baseada nos acontecimentos de meses anteriores, nas reações e tendências do mercado, na capacidade de produção, de venda e financeira (ZACARELLI, 2000).

Certas abordagens sobre os indicadores financeiros terem se tornadas muito utilizadas, possuem uma desvantagem considerada muito séria, já que, se os gestores definirem apenas indicadores internos sobre a empresa, podem deixar de analisar o desempenho dos concorrentes e a situação do mercado (NEELY; GREGORY e PLATTS, 1995).

Pode-se mencionar como fator positivo dentro da avaliação dos indicadores financeiros, a relação comparativa entre as vendas de mercadorias à vista e as compras das mercadorias a vista. Quanto maior é o percentual a favor das vendas de mercadorias a vista, maior é o indicativo de que a empresa tende a possuir um fluxo de caixa positivo. Este fluxo de caixa positivo é garantia que a empresa possui para manter os seus compromissos financeiros sem depender de recursos de terceiros, principalmente o bancário.

Como fator negativo dos indicadores de desempenho financeiro das empresas de pequeno porte, é que suas contabilidades são terceirizadas, e com a visão voltada somente para o fisco, em detrimento aos relatórios gerenciais essenciais para a tomada de decisão.

O indicador financeiro esta relacionado com a gestão e certos critérios (quadro 6).

Quadro 6 – Critérios de desempenho financeiro

CRITÉRIOS	REF.
Compra de matéria-prima	
À vista	%
A prazo	%
Venda de mercadoria	
À vista	%
A prazo	%
Qual a média de financiamentos e empréstimos em:	
Máquinas e equipamentos	%
Construção	%
Capital de giro	%
Outros (cheques, duplicatas)	%
Índice de crescimento empresarial:	

	Vendas	%
	Participação no mercado	%
Crescimento previsto:		
	Vendas	%
	Participação no mercado	%
	Como investe na área social?	
	APAE	s/n
	ASILO	s/n
	HOSPITAL	s/n
	CENTROS DE RECUPERAÇÃO	s/n
	OUTROS	s/n

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Hoeltgebaum (2000)

Para a mensuração dos indicadores de desempenho financeiro, foram utilizados os seguintes critérios: percentual de compra de matéria-prima à vista e a prazo, percentual de venda de mercadoria à vista e a prazo, percentual médio de financiamentos e empréstimos em compras de máquinas e equipamentos, construção, capital de giro e outros (cheques, duplicatas), índice de crescimento empresarial das vendas e da participação no mercado nos últimos 10 anos, índice de crescimento previsto em vendas e participação nos mercados para os próximos 3 anos, investimento na área social, em instituições como: APAE, asilos, hospitais, centros de recuperações e outros, existência de planos de negócios (marketing, RH, financeiro, jurídico, contábil e tributário, e de produção), existência de responsáveis pelas áreas de: marketing, produção, qualidade, planejamento e desenvolvimento, recursos humanos, financeiro e contabilidade.

3. METODOLOGIA E TÉCNICA DA PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa, com a amostra aleatória significativa de 133 pequenas empresas do ramo de confecção em malha de camisetas e regatas e 112 empresas de pequeno porte do ramo de confecção de roupas íntimas em malha, cadastradas na Secretaria da Fazenda do Município de Brusque. A população corresponde às indústrias de fabricação de peças em malha de camisetas e regatas e roupas íntimas (masculinas e femininas, infantil, juvenil e adulto). Utilizou-se o critério do SEBRAE (2004) para a classificação da “empresa de pequeno porte ou pequenas empresas”, onde o número de funcionários que se limita entre 20 a 99 empregados.

A estrutura metodológica do trabalho restringe-se aos processos internos da empresa, não abrangendo ameaças e oportunidades externas, isto é, não trata de enfoques mais amplos e externos à empresa. A distribuição das empresas de acordo com o desempenho organizacional, classificados em bom, intermediário e mau, foram determinadas segundo os critérios restritos aplicados a análise de agrupamento hierárquico “dendograma”.

Pelo elevado número de indicadores trabalhados e análises realizadas, neste artigo foram selecionados somente os resultados mais relevantes.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

As pequenas fábricas de camisetas tiveram uma média de vendas brutas de R\$ 752.107 no ano de 2003, enquanto que as de roupas íntimas faturaram em média R\$ 719.588 no mesmo período. As pequenas confecções em malha operam preferencialmente em “nichos” que lhes garantem a comercialização dos produtos. Um desses nichos é constituído pelas “camisetas” e outro por “roupas íntimas”, comercializadas muitas vezes com as próprias empresas industriais e pelo comércio local. A atuação em nichos permite que uma pequena parcela das empresas consiga atingir o mercado externo, praticamente as exportações de camisetas corresponderam a 8,63% e, as roupas íntimas representaram 7,78% sobre o total das vendas em 2003, sendo que 12% das empresas deste ramo exportaram naquele ano.

O custo total apresentou uma média geral de 60,81% para o setor de camisetas e 45,15% para o setor de roupas íntimas, nota-se uma diferença significativa de aproximadamente 15% a menos que o setor de roupas íntimas. Portanto, o percentual médio do custo de mão de obra sobre as vendas no ano de 2003 ficou praticamente igual, 18,96% para o setor de camisetas e em torno de 18,94% para roupas íntimas. Em relação à utilização da capacidade produtiva instalada em 2003 foi de 85,32% para camisetas e 89,9% para peças íntimas, isto correspondeu a uma produção média de 257.101 camisetas e 188.203 unidades de peças íntimas, nota-se que existe uma ociosidade em torno de 10% a 15% . %, o Sebrae (2004) indica que a capacidade instalada da indústria de confecção brasileira foi de 74%. O consumo de matéria prima em quilos entre as empresas, no segmento de malhas, no Brasil foi de 487,2 mil t/ano (IEMI, 2004).

No indicador qualidade observou-se que, no ramo de confecção de camisetas e roupas íntimas, o percentual médio de peças com defeitos e devolvidas pelos clientes é muito baixo em relação à cadeia têxtil-confecção, para camisetas foi de 1,57% e para roupas íntimas 1,44% sobre a quantidade de peças produzidas e distribuídas aos clientes. O principal tipo de cliente das empresas pesquisadas são as empresas atacadistas (28,7%), seguidas pelas lojas de varejo independente (18,8%). As vendas a outras indústrias ou atividades de serviços representam 16,8% e a cadeias de varejo 12,9%. Embora muitas pequenas confecções mantenham as próprias lojas, estas representam apenas 8,9% das vendas. As vendas a lojas especializadas e de departamento, que têm rigorosas exigências no que se refere à qualidade e prazo, são muito pequenas e representam, respectivamente, 5 e 2% do total comercializado. A principal exigência dos clientes dos setores de camisetas e roupas íntimas é o prazo de entrega, o prazo médio de entrega de pedidos foi de 28,5 dias. Do total, 51% das empresas ficaram abaixo da média e 49% acima da média. De outra forma, constata-se que 75% das empresas concentram-se na faixa de 24 a 31 dias de prazo de entrega de pedidos. A média percentual do índice de satisfação do cliente das confecções de camisetas foi de 89,35%, definida pelo número de reclamações versus total de pedidos entregue no setor de roupas íntimas este mesmo índice é 95,52%, ambos os índices são considerados excelentes para o ramo de confecção em nível de Brasil.

Em se tratando da análise do índice de desempenho organizacional, por meio da taxa média de crescimento e da participação no mercado das pequenas empresas, buscou-se classificar o desempenho em bom, intermediário e mau. Observou-se que para o setor de confecções de camisetas os índices indicaram que 26,87% das empresas estão classificadas no grupo de bom desempenho. No desempenho de nível intermediário estão 32,84%, e no grupo de mau desempenho apresentam-se 31,34% do total das empresas pesquisadas. As pequenas confecções de roupas íntimas apresentaram uma classificação de 31% para bom desempenho, 29% no intermediário e 40% para mau desempenho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo de todo o trabalho os indicadores de desempenho agrupados em: produtividade, qualidade, tecnologia, recursos humanos e financeiros, foram analisados e discutidos com o intuito de obter-se uma comparação da situação das pequenas empresas de confecção de camisetas com as empresas de roupas íntimas em malha da cidade de Brusque. Pode-se observar que as confecções de roupas íntimas possuem uma situação mais favorável quanto aos indicadores de desempenho, comparativamente as confecções de camisetas. Mesmo com menor receita as empresas de confecção em roupa íntima, encontram-se com custos reduzidos e com indicadores mais favoráveis em produtividade, qualidade, recursos humanos e financeiros.

Os indicadores de desempenho analisados ao longo do trabalho, em sua maioria, quando comparados com a realidade do setor, demonstra que as empresas pesquisadas estão com um desempenho superior a média do setor, e a realidade da indústria têxtil da região. Para ambos os setores registraram-se em 2004 um crescimento em torno de 7%, comparando-se ao 6% da Abravest (2004), considerado um bom índice de crescimento das vendas no setor de confecção em malha neste período, e quanto ao aumento de participação no mercado, a previsão até 2007 é de se atingir o índice de crescimento em quase 8,5%.

6. REFERÊNCIAS

- ABIT. Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. **Panorâmica do setor têxtil**. Disponível em: <<http://www.abit.org.br>>. Acesso em: 3 dez. 2004.
- ABRAVEST. Associação Brasileira do Vestuário. **Dados referentes ao setor têxtil**. Disponível em: <<http://www.abravest.org.br>>. Acesso em: 4 set. 2004.
- ALMEIDA, Renilda Ouro de. **A gestão do conhecimento e seu impacto na performance empresarial**. Disponível em: <<http://www.gestaorh.com.br>>. Acesso em: 15 set. 2004.
- BEUREN, Ilse M. A informação como suporte ao processo de avaliação do desempenho da estratégia empresarial. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, n. 102, nov./dez. 1996.
- BONELLI, Regis; FONSECA, Renato. **Indicadores de competitividade em cadeias produtivas: notas metodológicas**. Brasília, 2001. Documento elaborado no âmbito do projeto Indicadores de competitividade em cadeias produtivas.
- CNI. Confederação Nacional da Indústria. **Sondagem empresarial da pequena e média indústria, 1.º trimestre de 1998**. Brasil: CNI/COMPI, 1998.
- COSTA NETO, Luiz de Oliveira. **Estatística**. São Paulo: Edegar Blüucher, 1977.
- GIL, Antônio de Loureiro. **Qualidade total nas organizações: indicadores de qualidade, gestão econômica da qualidade, sistemas especialistas de qualidade**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUIMARÃES, T. A; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 32 (6), p. 43-73, nov./dez. 1998

HISTÓRIA DA INDÚSTRIA TÊXTIL. **Evolução da indústria têxtil no mundo.** Disponível em: <http://www.damoda.hpg.com.br/industria_textil_mundo.htm>. Acesso em: 12 jan. 2005.

HOELTGEBAUM, Marianne. **As empresas brasileiras de médio porte e as empresas brasileiras de médio porte financiadas com capital alemão: situação, principais problemas e fatores de sucesso.** Vallendar: WHU, 2001.

HRONEC S. M. **Sinais vitais.** São Paulo: Makron Books, 2001.

[IEMI. Instituto de Estudos de Marketing Industrial.](http://www.iemi.com.br/qd_top_princ.asp) **Pesquisa da indústria do vestuário no Brasil:** dezembro 1990 a janeiro de 2003. Disponível em: <http://www.iemi.com.br/qd_top_princ.asp>. Acesso em: 18 set. 2004.

NEELY, Andy; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

Paulo: Atlas, 2002.

PEREIRA, José M. **Finanças públicas: a política orçamentária no Brasil.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PETERS, Thomas J., JUNIOR. Robert H. Waterman. **Vencendo a crise:** como o bom senso pode superá-la. Ed. Harper e Row do Brasil Ltda, São Paulo, 1983.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BRUSQUE. Dados Sócio-Econômicos de Brusque, 16 de março de 1999. Disponível em: <<http://www.brusque.sc.gov.br/socioecon/default.htm>>. Acesso em: 21 set. 2004.

SEBRAE. Serviço brasileiro de apoio à micro e pequena empresa. **Pequena empresa.** Brasília: Sebrae/NA. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/pequenaempresa.html>>. Acesso em: 12 set. 2004.

SEBRAE/CNA. **Análise da eficiência econômica e da competitividade da cadeia têxtil brasileira – IEL, CNA e SEBRAE –** Brasília (DF): IEL, 2003.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, Lawrence Samuel; COOK, Stuart Wellford. Análise causal e experimentos propriamente ditos. In: KIDDER, Louise H. (Org.). **Métodos de pesquisa nas relações sociais:** Seltiz, Wrightsman e Cook. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.

SHIMIZU, M.; WAINAI, K.; AVEDILLO-CRUZ, E. Value added productivity measurement and its practical implications with linkage between productivity and profitability. **Japan Productivity Center for Socio-Economic Development**, Tokio, p. 10-12, Sep/Oct 1997.

TAKASHINA, Newton T.; FLORES, Mario Cesar X. **Indicadores da qualidade e do desempenho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

VOYER, P. **Tableaux de Bord de Gestion.** Québec: Presses de l'Université de Québec, 1994.

ZACARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas.** São Paulo: Saraiva, 2000.