

As Micro e Pequenas Empresas e o Setor Têxtil e Vestuário no Município de Juiz de Fora, Mg

Bruno da Silva Arruda
brunosilvaarruda@yahoo.com.br
UFJF

Marcos Tanure Sanabio
mtanure.sanabio@ufjf.edu.br
UFJF

Resumo: Este artigo apresenta um estudo acerca das Micro e Pequenas Empresas brasileiras, mostrando sua importância, características e particularidades, com foco no Setor Têxtil e Vestuário. O estudo foi realizado com base no Diagnóstico das Indústrias do Setor Têxtil e Vestuário de Juiz de Fora no ano de 2008. Procurou-se observar os eventos relativos a empresas daquele segmento, evidenciando-se seus principais processos e atividades, destaques e deficiências, registrando-se ponderações em questões consideradas relevantes, que contribuiriam para o objetivo deste artigo. Neste contexto, buscou-se também abordar e analisar temas do cenário comum à empresas deste segmento (índices de crescimento e mortalidade; inovações tecnológicas e informações sobre o mercado são alguns dados pontuais destas empresas), através de enfoques que variam desde um caráter generalizado, como por exemplo, a importância e o número de estabelecimentos existentes; até um nível mais específico, como as estratégias de atuação no mercado e mecanismos de controle interno.

Palavras Chave: Globalização - MPes - Têxtil - Vestuário -

1. INTRODUÇÃO

Com fundamental importância para o crescimento do Brasil em um panorama recente, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) destacam-se cada vez mais no cenário nacional, apresentando aspectos significativos, tanto em números de estabelecimentos, quanto em relação a geração de emprego e renda para a população. Neste contexto, analisa-se no artigo o Setor Têxtil e Vestuário da cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais. O estudo baseou-se no Diagnóstico das Indústrias do Setor Têxtil e Vestuário de Juiz de Fora, do ano de 2008. Este evidencia as características das empresas locais do Setor; sua importância; principais atributos favoráveis, e os que carecem de melhorias; assim como um conteúdo histórico que mostra como empresas inseridas no segmento ganharam espaço e representatividade na economia local.

O presente artigo tem o objetivo de poder tornar-se instrumento de pesquisa relevante para indivíduos que decidam-se estudar a temática futuramente, já que trata-se de um Setor de grande valia para a economia local, mas ainda pouco explorado cientificamente. O estudo propõe-se a identificar os principais fenômenos que caracterizam as MPEs juizforanas do Setor Têxtil e Vestuário, uma vez que, devido a relevância que empresas deste segmento têm para o Brasil, considera-se oportuno e necessário atribuir estudos sobre estas, pois acredita-se que são elas as grandes responsáveis por movimentar a economia brasileira atualmente.

O artigo está estruturado em 06 (seis) capítulos, cujo primeiro aborda a Introdução e o contexto geral do que será estudado; o segundo capítulo traz a importância e os dimensionamentos que as MPEs possuem para o contexto brasileiro; a influência da Globalização para as MPEs e o Setor Têxtil e Vestuário; e os dados do Diagnóstico das Indústrias do Setor Têxtil e Vestuário de Juiz de Fora no ano de 2008. O terceiro capítulo discorre sobre a metodologia de pesquisa, evidenciando os meios pelos quais utilizou-se para conseguir desenvolver a pesquisa propriamente dita, e por consequência, este artigo. O quarto capítulo aborda a análise e discussão dos resultados encontrados na pesquisa, momento pelo qual foram realizadas ponderações respaldadas no referencial teórico presente neste artigo, objetivando intrinsecamente aproximar teoria e prática. O quinto capítulo traz as principais conclusões encontradas, reiterando a importância das MPEs para o Brasil e uma breve contextualização do Setor, assim como proposições para melhorá-lo. O sexto capítulo é referente à bibliografia que fundamentou o conteúdo teórico deste artigo.

2. MPEs: IMPORTÂNCIA E DIMENSIONAMENTOS

No Brasil, surgem cerca de 460 mil novos empreendimentos por ano. A grande maioria é de Micro e Pequenas Empresas. As áreas de serviços e comércio são as com maior concentração deste tipo de empresa, chegando a 80% do total. A profusão de empresas se deve a vários fatores, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2010). Vidigal (1996)¹ apud Macedo (2002 p.03) relata que “*as empresas familiares representam 99% das empresas não estatais brasileiras.*” Complementando,

¹ VIDIGAL, A.C. *Viva a empresa familiar*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

Lanzana (1999)² apud Macedo (2002) observa que são estas empresas que representam a possibilidade de uma maior absorção de mão de obra e geração de empregos, sustentando a economia e aquecendo o mercado, sendo também as mais afetadas pelo fenômeno da Globalização. É notável a participação e a importância que as MPEs exercem para os níveis econômicos e sociais do Brasil.

Analisando-se o estado de Minas Gerais (MG), verifica-se que existiam 617.627 (seiscentos e dezessete mil, seiscentos e vinte e sete) Micro Empresas (10,67% do total nacional), e 32.233 (trinta e duas mil, duzentas e trinta e três) Pequenas Empresas (0,55% do total nacional), chegando-se ao montante de 649.860 (seiscentos e quarenta e nove mil, oitocentos e sessenta) estabelecimentos, com e sem empregados, representando 11,22% do total das Micro e Pequenas Empresas do país, segundo o anuário estatístico do trabalho na Micro e Pequena empresa de 2009.

Sobre a classificação das MPEs, invariavelmente, são mais utilizados critérios conforme o número de empregados. Para Oliveira (2006), esta classificação contribui para a aplicação de medidas que visem sua expansão e fortalecimento, tendo em vista que as empresas classificadas, obedecendo-se aos limites ora definidos, tem a possibilidade de usufruir dos incentivos e benefícios previstos na legislação, obtendo um tratamento diferenciado ao segmento, visando atender objetivos únicos de política, como por exemplo, aumento de exportações, geração de empregos e renda, e a diminuição da informalidade nos pequenos negócios, seguindo-se um objetivo setorial. O SEBRAE considera o número de empregados como critério de classificação de uma Micro ou Pequena empresa, e sendo assim, uma Microempresa possui entre 0 e 19 empregados para Indústrias, e de 0 a 9 empregados para Comércio e Serviços.

As MPEs apresentam características próprias, entre as quais explicadas por Anholon et al (2007), que divide e identifica estas características entre “pontos fracos e pontos fortes”, destaca aspectos como a influência de parentesco nas atribuições de cargos e tarefas; a falta de planejamento, visão e missão; confusão entre pessoa física do empresário e pessoa jurídica da empresa; reduzida capacidade administrativa; falta de conhecimento do mercado em que está inserida; e relação com os fornecedores; como fatores negativos ou ‘pontos fracos’ de uma empresa de pequeno porte. Já entre “pontos fortes” citados por Anholon et al (2007) incluem-se a uma maior flexibilidade em relação às grandes empresas; caráter mais empreendedor; comunicação mais efetiva entre superior e subordinado; e um contato mais próximo com os clientes. Para Schell (1995)³ apud Oliveira (2006), as pequenas empresas, além de um número reduzido de empregados, possui características como estrutura organizacional simples, com autoridade centralizada; ocupa um espaço bem definido no mercado; tem possibilidade de flexibilidade localizacional, interiorizando o desenvolvimento do país; maior intensidade de trabalho; e interdependência entre administração e proprietário, não havendo diferença entre assuntos particulares e empresariais, inclusive utilizando-se de

² LANZANA, A., CONSTANZI, R. *As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial*. In: MARTINS, J. (Coord.). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

³ SCHELL, J. *Guia para gerenciar pequenas empresas: Como fazer a transição para uma gestão empreendedora*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

uma mesma conta bancária. Ainda de acordo com este autor, este tipo de estabelecimento consegue responder rapidamente ao mercado, uma vez que produz em pequenas séries.

Devido a sua grande relevância para o cenário econômico-social brasileiro, as MPes tornaram-se instrumentos de política em todas as esferas governamentais, em razão do impacto que ações assertivas podem trazer para seus expoentes e impulsionadores. Segundo Oliveira (2006), é fundamental que as bases governamentais estejam direcionadas ao provimento da infraestrutura necessária para o desenvolvimento das empresas de pequeno porte, e, mais do que isso, que se desenvolva um sistema educacional capaz de preparar os indivíduos para as mudanças que a evolução tecnológica impõe.

Os índices de mortalidade das MPes vêm diminuindo gradualmente ao longo dos últimos anos no Brasil. Constatou-se que no ano de 2005, este índice ficou em 59,9% para empresas com até 04 anos de atividade, segundo dados do SEBRAE (2009). Embora este ainda seja considerado um valor bastante significativo, observa-se sua redução periódica. A explicação estaria no fato da maioria dos empreendedores não terem conhecimento ou estarem despreparados para um mercado altamente competitivo. Esta visão é compartilhada por Vieira (2002)⁴ apud Oliveira (2006, p.08), “*um dos principais fatores é a gestão ineficaz*”. As razões deste insucesso são diversas. Para Pereira Júnior (1995)⁵ e Gonçalves (1995) apud Oliveira (2006), um dos principais problemas das pequenas empresas é ter de conviver com recursos reduzidos, no entanto, ressaltam que existem empresas que apesar de seu tamanho reduzido, competem em pé de igualdade com multinacionais. Longenecker et al (1997)⁶ apud Oliveira (2006), afirma que um dos principais obstáculos das pequenas empresas é o acesso restrito à tecnologia de informação de ponta e às modernas práticas de gestão. Em 2004 o SEBRAE realizou uma pesquisa para avaliar os índices de mortalidade das MPes nacionais, e seus principais condicionantes. Identificaram-se os fatores responsáveis por esta taxa de mortalidade acentuada, e observou-se que a falta de capital de giro; falta de clientes; e problemas financeiros; nesta ordem de classificação, foram preponderantes para determinar a falência destas empresas.

A Globalização ganhou destaque nos meios acadêmicos e jornalísticos nas décadas de 80 e 90, devido às transformações que ocorreram principalmente com relação ao modo em que a produção e a economia eram pensadas e realizadas. O modelo fordista de produção em massa ainda se fazia predominante, mas gradualmente perdera sua força, sendo substituído por outros que respondiam as necessidades do mercado com maior rapidez e eficiência. Historicamente, pode-se dizer que o processo de internacionalização econômica iniciou-se no período das grandes navegações, entre os séculos XV e XVI, com as inserções de países europeus no continente africano e americano, conforme Magnoli (1997)⁷ apud Sanabio e David (2006). Percebe-se então, que houve o aprimoramento e a intensificação significativa

⁴ VIEIRA, F.R.C. *Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte*. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 2002.

⁵ PEREIRA JUNIOR, P.J.C. & GONÇALVES, P.R.S. *A empresa enxuta: As idéias e a prática que fazem das pequenas empresas as mais ágeis do mundo*. Rio de Janeiro: Campus, 1995

⁶ LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W. & PETTY, J. W. *Administração de Pequenas Empresas*. São Paulo, Makron, 1997.

⁷ MAGNOLI, D. *Globalização: Estado nacional e espaço mundial*. São Paulo: Moderna, 1997.

destas relações para o contexto atual, transformando e trazendo uma nova ordem no que diz respeito às relações produtivas, econômico-financeiras, políticas e culturais. Gonçalves e Treff (2010) expõem que nas últimas duas ou três décadas houveram importantes transformações mundiais que abrangeram as esferas econômica, política, jurídica, institucional, social, cultural, ambiental, geográfica, demográfica, militar e geopolítica. Mas, somente na década de 90 a palavra “Globalização” foi utilizada para descrever essas transformações.

Cassaroto Filho e Pires (2001)⁸ apud Sanabio e David (2006), acreditam que a Globalização faz com que as empresas realizem ajustes financeiros e o Estado em suas políticas públicas. A consequência inevitável acaba sendo uma redução nos salários, nas políticas de assistência social e nos custos em geral, motivados pelo aumento da concorrência empresarial. Neste sentido, eles acreditam que “*a Globalização permite o surgimento de concorrentes em qualquer parte do mundo, que poderá produzir com qualidade melhor e mais barato.*” (CASSAROTO FILHO E PIRES, 2001, apud SANABIO E DAVID, 2006, p.08)

Boaventura Santos (2002)⁹ apud Sanabio e David (2006), defende a adoção de mecanismos que evidenciem a promoção das economias locais, em razão dos efeitos trazidos pela Globalização; como criar sistemas que resgatem o sentido de lugar e comunidade, e, sobretudo, o território; “*ações e atividades produtivas de proximidade, poderão ser auto-sustentáveis, mesmo associadas à forças externas, sem contudo em relações de submissão.*” (BOAVENTURA SANTOS, 2002, apud SANABIO E DAVID, 2006, p.09). Segundo ele, isto não significa fechar ou isolar-se do mundo, no entanto, é uma medida viável visando à proteção contra investidas principalmente de empresas multinacionais.

Propôs-se e implantou-se o *Toyotismo*¹⁰ após a década de 70, e com ele veio uma gama de (re)estruturação nas formas de se produzir, atuar no mercado e se relacionar com consumidores e outras empresas. Neste contexto, as grandes organizações foram subdividindo-se e começaram a utilizar outras empresas como forma de apoio em atividades operacionais. Pretendia-se centralizar ações estratégicas e reduzir custos com as rotinas burocráticas e de encargos sociais. Surgiu a *terceirização*¹¹. E com ela, a parceria entre organizações multinacionais e MPEs. A terceirização possibilitou as grandes empresas deslocarem-se em direção a novos mercados, sem, contudo, levar consigo todo o material físico pertinente as suas atividades.

⁸ CASSAROTO FILHO, N; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas, 2001.

⁹ BOAVENTURA SANTOS, S. *Os processos de globalização* In Fatalidades ou Utopia? Porto: Edições Afrontamento, 2ª. Ed., 2002, pp 31-206.

¹⁰ Toyotismo: modelo de produção enxuta, estoques mínimos, redução de mão de obra, espaços reduzidos, flexibilização. Nota de responsabilidade do autor.

¹¹ Terceirização: conceito moderno de produção, que se firma na parceria consciente entre as empresas especializadas em determinados ramos. Terceirização é o conjunto de transferência de produção de partes que integram o todo de um mesmo produto. Nota de responsabilidade do autor.

Por fim, Dolabela (2003)¹² apud Sanabio e David (2006), entende que o Empreendedorismo e as MPEs são fruto de uma nova ordem marcada por políticas de combate ao desemprego e as transformações no mercado de trabalho. Sendo assim, acima de qualquer retração percebida no mercado de trabalho, essa relação representa subitamente aos “*novos padrões estabelecidos nas relações sociais, políticas e de mercado.*” (DOLABELA, 2003, apud SANABIO E DAVID, 2006, p.10).

2.1 MPEs, GLOBALIZAÇÃO E INFLUÊNCIAS NO SETOR TÊXTIL E VESTUÁRIO

Os dados mais recentes e que trazem as melhores características sobre o Setor de Vestuário são do SEBRAE (2009). Este traz dados históricos de crescimento, até o ano de 2007. Segundo ele, a Indústria Têxtil e de Vestuário é um dos mais importantes Setores da economia nacional, tanto em nível de empregos, quanto no valor de sua produção. Em valores monetários, agregaram em 2005, US\$ 32,9 bilhões (trinta e dois bilhões e novecentos milhões de dólares), equivalentes a 4,1% do PIB nacional e a 17,2% do PIB da Indústria de Transformação. Os empregos gerados são da ordem de 1.523 mil, caracterizando 1,7% da população economicamente ativa. Em diversos países emergentes, como o Brasil, o Setor de Confecção é responsável por grande parte do crescimento social e econômico.

No passado, mais precisamente até a década de 80, o Brasil intercalou momentos de crescimento, estabilidade ou mesmo retração. A partir da década de 90, havendo a abertura dos mercados à concorrência internacional, foi preciso reformular grande parte do parque industrial instalado, produtos, processos e preços, objetivando melhorar a competitividade com os produtos estrangeiros.

Neste sentido, observou-se que a integração dos mercados mundiais incentivou as indústrias brasileiras a acompanharem a tendência mundial de modernizarem-se, com o objetivo de igualar-se ou amenizar a disparidade em relações de mercado, qualidade e competição. Este avanço foi visto como ponto positivo para a indústria de confecção brasileira, pois além da melhoria tecnológica iminente neste fator, que está diretamente relacionado ao crescimento do país como um todo, criou-se um contexto favorável para o surgimento de inúmeras MPEs, e o posterior fortalecimento deste Setor visando não somente atender ao mercado interno, como também contribuir para que a se exportações tivessem maior expressão a nível mundial.

2.2 MPEs E O DIAGNÓSTICO DAS INDÚSTRIAS DO SETOR TÊXTIL E VESTUÁRIO DE JUIZ DE FORA, 2008

O Diagnóstico das Indústrias do Setor Têxtil e Vestuário de Juiz de Fora de 2008, foi resultado da parceria entre a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), do Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e do Sindicato das Indústrias do Vestuário de Juiz de Fora (SINDIVEST/JF), e traz informações relevantes de teor histórico e contemporâneo sobre o segmento no município.

¹²DOLABELA, F. *Pedagogia Empreendedora*. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.

O objetivo central do Diagnóstico das Indústrias do Setor Têxtil e Vestuário de Juiz de Fora do ano de 2008 é:

[...] identificar gargalos e potencialidades a serem trabalhados para que a cadeia produtiva da indústria têxtil de Juiz de Fora mantenha e amplie a sua vitalidade. Neste Diagnóstico emergem análises e informações estratégicas, fundamentais para orientar a construção e implementação de políticas que resultem em empresas modernas, sólidas e competitivas no mundo global (SINDIVEST, 2008, p.05).

A metodologia empregada para a realização da pesquisa de campo pelo Sindinvest (2008) foi a entrevista em 187 estabelecimentos representantes de todos os segmentos da cadeia Têxtil de Juiz de Fora, entre os meses de novembro e dezembro de 2007, e janeiro de 2008. As entrevistas ocorreram desde empresas de grande porte, até microempresas de Confecção, e os dados utilizados na identificação destas empresas foram a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS-2005), e o Cadastro Industrial da FIEMG, cujo critério para definição das empresas participantes baseou-se em somente estabelecimentos que estivessem devidamente formalizados, excluindo-se estabelecimentos informais, conhecidos como empresas de facção.

No município de Juiz de Fora, o início da fase industrial ocorreu através da modernização no sistema de transportes, aliado à criação da Companhia Mineira de Eletricidade, em 1885 por Bernardo Mascarenhas. Ainda predominava na região a economia cafeeira, e segundo De Paula (2006)¹³ apud Sindinvest (2008, p.38), “*estes fatores estimularam a organização do sistema financeiro local e a ampliação da atividade econômica no setor de bens e serviços, pré-condições para o desenvolvimento que ocorreu na região.*” Continua-se com a visão de De Paula apud Sindinvest (2008), pois ele aponta algumas razões para a primeira crise do Setor Têxtil no município ainda no início do século passado, como: a crise da economia cafeeira; estímulo a industrialização na região central do estado, rica em minérios; e políticas econômicas estaduais, que estimulavam a concentração industrial naquela região, onde situava-se a nova capital. A partir deste momento, o que observou-se neste período foi uma significativa alteração no cenário do segmento no município, no qual a participação da Indústria Têxtil diminuiu consideravelmente, enquanto o Setor Metalúrgico e Mecânico tornam-se as principais atividades econômicas do município.

A abertura econômica na década de 1990 e os incentivos para desenvolver a Indústria Metalúrgica e Mecânica criaram graves entraves para o Setor, que além de contar com recursos em menor escala em relação a outros, agora se depara com a acirrada disputa no mercado com produtos oriundos de outros países, principalmente asiáticos, com seus custos muito inferiores aos custos nacionais de produção. Neste período diversas empresas declaram falência, pois não conseguiram acompanhar a nova realidade do mercado. Mesmo com todo este contexto adverso “*a Indústria Têxtil e Confecções de Juiz de Fora se destaca atualmente como um dos maiores pólos do setor, tanto no mercado mineiro quanto no cenário nacional.*” (SINDIVEST, 2008, p.41)

¹³ DE PAULA, Ricardo Zimbrão Affonso. História de Juiz de Fora: da vanguarda de Minas Gerais à “industrialização periférica”. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.

Em relação ao porte destas empresas Têxteis e de Vestuário juizforanas, segundo o número de empregados, têm-se 68,7% das organizações classificadas como microempresas (até 19 empregados); 27,6% de pequenas empresas (de 20 a 99 empregados); 3,2% representando médias empresas (de 100 a 499 empregados), e apenas 0,5% de grandes empresas (com mais de 500 empregados). Quando analisa-se a escolaridade destes empregados, revelam-se dados que acompanham a média nacional e, ao mesmo tempo, são preocupantes. O déficit educacional e quanto ao nível de capacitação destes funcionários é abordado pelo Sindinvest (2008, p.61), que complementa:

O nível de capacitação e qualificação dos trabalhadores e empresários locais do setor Têxtil/Confecções é um fator determinante para a manutenção e o desenvolvimento das empresas em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado(SINDIVEST, 2008, p.61).

A pesquisa mostrou que os empregadores de Confecções possuem dificuldades para contratar costureiras, mecânicos e modelistas, fundamentais em empresas deste segmento. As principais causas destas dificuldades segundo o Sindinvest (2008, p.63) são:

Os baixos salários, oferecidos pelas empresas do setor em relação a outros setores; oferta insuficiente de benefícios aos funcionários e dependentes, como planos de saúde, planos odontológicos, transporte e outros; não-utilização de critérios técnicos para pagamento de produtividade; carência de centros de treinamento para formação profissional; a sazonalidade do setor, aliada à falta de planejamento da produção, que acabam impondo vários períodos de jornadas extras de trabalho aos funcionários, o que para muitos é um fator desmotivador, pois a grande massa desses trabalhadores é do sexo feminino (SINDIVEST, 2008, p.63).

Identificou-se que as confecções do município direcionam sua produção para atender ao mercado local, e, de acordo com o Sindinvest (2008, p.53), “*essa característica possibilita efeitos multiplicadores intermunicipais, permitindo que outros segmentos, sobretudo o comércio, sejam beneficiados pela renda e emprego gerados(...).*”

A localização favorável, que contribui na relação com clientes e fornecedores (principalmente de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais) e a proximidade geográfica entre as empresas Têxteis e de Vestuário de Juiz de Fora, além de contribuir para obterem-se ganhos de competitividade, podem também estabelecer relações de cooperação e parceria entre estas organizações devido ao alto grau de compatibilidade e complementaridade entre suas atividades. Entretanto, observa-se que a cooperação entre as empresas ainda é muito pequena, e quando é realizada, ocorre de modo bastante superficial.

Em um panorama próximo, sabe-se que a infraestrutura física é considerada fator diferencial para que empresas decidam-se por implantar novas instalações, e, neste contexto, Juiz de Fora possui aspectos positivos. Nesta mesma linha, porém, preocupa-se com 2 (duas) informações, pois a cidade possui infraestrutura significativa, mas que não é acompanhada pela aproximação com entidades de caráter estratégico-tecnológico, que são os centros de pesquisa e as universidades; além disso, o alto valor dos impostos e taxas e a falta de apoio às MPÉs são vistos como entraves à entrada de novas firmas no município, e invariavelmente realizam-se debates que visem melhorar não só o caráter oneroso dos tributos, como também prospectar indústrias que podem vir a instalarem-se em Juiz de Fora.

Registra-se que não há gastos elevados quanto à estratégias de divulgação pelas MPEs juizforanas, elas utilizam-se de meios tradicionais como propagandas em meios de massa, representantes comerciais, Internet, mas com predomínio da propaganda “boca a boca”. Este tipo de estratégia é considerada muito eficiente para o contexto, mas assim como ela pode significar uma boa estratégia e contribuir para disseminar uma boa imagem da empresa, é uma tática arriscada, pois conforme o Sindivest (2008, p.56), “(...) *um cliente insatisfeito dissemina uma imagem negativa da empresa com muito mais empenho que o cliente satisfeito.*”

A modernização dos equipamentos torna-se importante não só para a sobrevivência da empresa, mas também quando relaciona-se com o desenvolvimento de novos produtos. As inovações tecnológicas passam por mecanismos de controle interno rígidos principalmente com relação à qualidade final do produto. Este tipo de controle é importante para a tomada de decisão na MPE, já que ela poderá estar atenta não somente à qualidade deste produto, mas também a outras variáveis como por exemplo, custos, vendas e estocagem do artigo. Evidencia-se que este controle é dividido, manual ou informatizado, variando conforme a empresa e seus mecanismos de processo de atividades. Segundo o Sindivest (2008, p.73), “ (...) *os controles definem o nível de organização e gestão das firmas, portanto, se faz necessário controlar todos os aspectos da empresa, sejam eles administrativo, comercial, produção, financeiro, contábil, pessoal, materiais ou outros.*”

Para a questão ambiental, observa-se que há uma crescente mobilização em prol do meio ambiente pelos consumidores, fator que eleva o tema a grande importância. Passou-se a discutir a questão ambiental com mais seriedade há alguns anos, quando as empresas perceberam que deveriam dar a devida relevância ao ambiente que cercava-as, fazendo com que ele tornasse parte determinante na competitividade empresarial, sendo incorporado na estrutura e tomada de decisões organizacionais. Conforme o Sindivest (2008, p.76), “*nos últimos anos, a conservação ambiental se tornou uma das principais preocupações da sociedade, transformando-se em um ponto crítico para as atividades industriais.*” (SINDIVEST, 2008, p.76). Embora percebeu-se o engajamento cada vez maior de consumidores preocupados com os danos causados de maneira geral pela indústria, cabe-se evidenciar que as MPEs foco deste estudo não encaixam-se neste perfil organizacional, uma vez que pouco impactam negativamente o meio ambiente, tanto em níveis de poluição, quanto à geração de resíduos orgânicos.

3. METODOLOGIA

O estudo enquadra-se na categoria de pesquisa qualitativa e estudo de caso pela qual foram analisados os fenômenos e fatos relativos as MPEs e, mais especificamente, ao Setor Têxtil e de Vestuário do município de Juiz de Fora/MG.

Para Demo (2000) a abordagem quantitativa é um estudo interpretativo de um fenômeno localizado socialmente, definido pela sua própria história. Contudo, Flick (2004) observa tal tipologia de pesquisa é pautada na observação criteriosa da relação entre o objeto, o assunto da pesquisa e o método a ser utilizado.

Na visão de Yin (2001) utiliza-se o Estudo de Caso para responder questões de pesquisa da forma “como” e por quê? Ou ainda, quando o foco é decorrente de fenômenos emergentes, relevantes e da vida real.

O estudo utilizou-se de pesquisa bibliográfica para aprofundamento do referencial teórico a ser utilizado no trabalho, de análise de documental e entrevistas em profundidade com os sujeitos escolhidos, a partir de roteiros de entrevista semiestruturados.

Foram entrevistados 2 empresários com atuação no Setor Têxtil e de Vestuário de Juiz de Fora, identificados como E1 e E2, em uma amostra não-probabilística e definida por conveniência pelos autores, para obtenção e compreensão dos fenômenos pesquisados.

Para que a entrevista obtivesse o resultado esperado, iniciou-se explicando o objetivo da pesquisa, simultaneamente a algumas instruções sobre como a entrevista seria realizada. Foi de consentimento dos entrevistados que a mesma fosse gravada, e sempre que necessário, incentivava-os a continuar expressando-se de forma a esclarecer melhor sua opinião. Transcreveu-se as narrativas na íntegra com a finalidade de garantir sua fidelidade, e estas entrevistas semiestruturadas foram realizadas no ambiente de trabalho destes empresários, em um período que variou entre 60 (sessenta) e 90 (noventa) minutos, em maio de 2012.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

O presente item é apresentado as análises e discussão dos temas abordados no trabalho a partir das entrevistas com os sujeitos da pesquisa e o cotejamento dialético entre os conteúdo teórico ao prático, sabendo-se que isto implica em limitações conceituais que não foram abordadas no estudo.

Os efeitos da Globalização, estado em que a empresa deve preparar-se para responder ao mercado de forma rápida e eficaz; e acompanhar as tendências de mercado desde a produção até a fase final de seu processo, tornou-se fundamental para empresas deste segmento. Estes efeitos corroboram com o que foi explicitado por Lanzana (1999) apud Macedo (2002) neste artigo, pois as MPEs são as que mais têm potencial para absorver mão de obra e gerar empregos, sustentando e aquecendo a economia, e conseqüentemente, são as mais afetadas pela Globalização.

A Globalização resultou em melhora dos equipamentos utilizados por empresas deste setor, mas também se observou uma verdadeira invasão de artigos importados, com predominância de produtos asiáticos, que passaram a dominar boa parte do mercado. A dominação asiática no Setor fez com que países desenvolvidos e da América Latina adotassem medidas de proteção no Setor. O principal alvo de fato é a China, muito competitiva em razão de seus baixos custos de produção. A adoção das medidas de proteção converge com o que foi apresentado por Boaventura Santos (2002) apud Sanabio e David (2006) sobre mecanismos de proteção tarifária dos produtos em países subdesenvolvidos, anteriormente discutido neste artigo.

Evidencia-se que grande parte das Indústrias Têxteis e de Vestuário brasileira caracteriza-se por serem de cunho familiar e tradicional, empregando diferentes estratégias de atuação, matérias primas e processos. As 2 entrevistas foram realizadas em empresas com

estas características, sendo que E1 considera positivo o fato de *“estar sempre perto e então poder serem discutidos assuntos dentro e fora do horário de trabalho;”* já E2 não faz distinção entre seus funcionários, segundo ele *“todos são tratados em um mesmo patamar, em um mesmo nível.”* Ambos não levantaram questões negativas sobre o emprego de familiares na Empresa. No entanto, percebeu-se que ainda existe uma interdependência entre administração e proprietário, e não há separação entre assuntos particulares e empresariais, conforme Schell (1995) apud Oliveira (2006) caracterizaram empresas de pequeno porte.

Embora o investimento em equipamentos e máquinas cresça gradualmente, destaca-se em Juiz de Fora a falta de profissionais especializados, sobretudo mecânicos e costureiras, para exercerem funções com determinados tipos de maquinários. Por tratar-se de um Setor em que o emprego de mão-de-obra é intensivo, este fato torna-se preocupante para o futuro do Setor. O empresário E1 destaca que *“na área de costureiras está complicado encontrar no mercado (pessoas qualificadas).”* Sendo assim, a escassez de mão de obra qualificada, principalmente costureiras, criou uma tendência de oportunidades e fez com que estas Empresas buscassem soluções dentro do próprio ambiente de trabalho, E2 que sempre busca funcionários aptos ao trabalho imediato, passou a *“treinar pessoas que entram como arrematador, serviços gerais, e dar oportunidade para a pessoa aprender a profissão de costureira e aí sim, ela aprendendo, automaticamente é qualificada para este cargo.”* (E2)

Este fato foi mencionado por Cassaroto Filho e Pires (2001) apud Sanabio e David (2006), já que embora a Globalização traga inúmeros benefícios para as MPEs, seus empregados invariavelmente sofrem com baixos salários e com as políticas de assistência social em razão do arrocho nos custos empresariais, além disso, devem adaptarem-se à novas demandas de atividades dentro das empresas como forma de manter o emprego.

Ainda quanto ao desenvolvimento profissional e escolar dos colaboradores das MPEs do município, constatou-se a necessidade de investimento em capacitação e treinamento, na medida em que estes possam desenvolver-se enquanto indivíduo e profissional, e a empresa também possa crescer empregando pessoas capacitadas e preparadas para acompanhar as mudanças que possam surgir. Na Empresa de E1, *“o treinamento é sempre feito na entrada do funcionário na Empresa, havendo necessidade durante o período de trabalho, aí sim ele é chamado e novamente feito outro treinamento. Mas somente neste caso;”* frisou E1. Na Empresa de E2 o treinamento é feito somente nas lojas, já que na fábrica opta-se por pessoas que já tenham habilidade específica para exercer a função, *“periodicamente contrata-se e faz um contrato de experiência nas lojas, se adaptar, fica, se não adaptar não fica. Mas não tem um treinamento específico, semestral ou anual, não.”* (E2).

Destaca-se a falta de políticas que visem preencher esta lacuna, pois acredita-se que além da vontade própria do indivíduo em desenvolver-se laboralmente, a empresa e o governo precisam disponibilizar mecanismos de apoio e incentivo para que estas ações resultem em indivíduos preparados para as mudanças ocorridas no mercado de trabalho. Isto contrasta com o que foi apresentado por Oliveira (2006) neste artigo, já que para ele, o governo deveria criar a infraestrutura necessária para o desenvolvimento das MPEs, e além disso, criar um sistema educacional capaz de preparar os indivíduos para as mudanças que a evolução tecnológica impõem.

A demanda por tecidos no município é bem superior à sua produção, o que acarreta em custos mais elevados já que estes tecidos que vem de outros estados e até mesmo do exterior, trazem consigo diferentes alíquotas de impostos, custos de frete e invariavelmente atrasos nas entregas, que acabam onerando o produto final, tornando-o pouco atrativo para quem atua no mercado através de preços baixos, por exemplo.

Confirmando, o entrevistado E1 diz que seus principais fornecedores:

São de São Paulo, Fortaleza, Belo Horizonte. O problema que existe é que no caso da entrega, às vezes chega mercadoria com defeito, por ser várias vezes manuseada entre um transporte e outro (é comum a utilização de até 3 meios de transporte entre a origem da mercadoria e seu destino final), acontece de chegar rolo estourado, rolo amassado(...). São os principais problemas. Atrasos, há casos de acontecer sim, na entrega (E1).

O empresário E2 também possui a maior parte de seus fornecedores em outros estados:

Os fornecedores são do estado de São Paulo, do nordeste. Em caso de atraso de matéria prima, algum produto ou outro (atrasa) na época de pico de venda, mas fora disso é normal. Defeito, às vezes chega algum produto, mas dentro da norma estabelecida pela Empresa, que é de 10% sobre o pedido (E2).

Segundo opinião dos empresários, o benefício que a instalação destes fornecedores em Juiz de Fora traria, para E1, seria *“mais rápido na entrega, menos danos na mercadoria, que seria menos manuseada em transporte, e com isso a mercadoria chegaria em melhor estado na Empresa.”* Para E2, significa *“poder encontrar matéria prima com mais facilidade, próximo da Empresa, rapidez na entrega, não teria diferença de alíquota de ICMS de um estado para outro (...).”*

Embora possuam lojas físicas em Juiz de Fora, tanto E1, quanto o E2 não direcionam sua produção exclusivamente para o mercado local. Segundo E1, *“no meu caso foi criado um sistema de venda para cidades do interior de Minas, como Belo Horizonte, Pedro Leopoldo e outras cidades da região. Isto foi criado desde quando se iniciou a Empresa.”* Ainda, de acordo com E2, sua Empresa *“atende Juiz de Fora, atende todo o estado de Minas Gerais e o estado do Rio de Janeiro. Tem lojas e representantes comerciais que atendem o estado do Rio, Minas, em Juiz de Fora, são as lojas”.*

Conforme abordou-se em Sindivest (2008), a formação de parcerias e cooperação entre MPEs de Juiz de Fora, sejam elas complementares ou concorrentes, são pouco utilizadas, e quando se estabelecem de fato, ocorrem de modo superficial. Os 2 (dois) empresários E1 e E2 entrevistados vão ao encontro desta estatística pois disseram *“não possuir nenhum tipo de parceria atualmente.”* Com isso, redução de custos pela compra ou venda conjuntas, parcerias em campanhas e treinamentos, por exemplo, são desperdiçados pelas empresas, que exploram pouco estas oportunidades.

Constatou-se que as estratégias de divulgação e comercialização utilizados pelas empresas raramente demandam gastos excessivos de cunho financeiro e humano. Este papel é comumente desenvolvido por encomenda direta/pedido, ou por representantes comerciais, já que em ambos os casos têm-se um custo baixo, e o retorno é compatível com o esforço envidado. Isto aproxima-se da abordagem realizada pelo Sindivest (2008) neste artigo, já que

os principais meios de divulgar estas empresas são através de propaganda “boca a boca”; representantes comerciais; meio eletrônicos; e de massa, nesta ordem. Sobre as estratégias de divulgação, E1 relatou que *“ultimamente tenho utilizado rádio e às vezes um pouco de panfletos, são os dois principais.”* Já E2, *“utilizo a mídia (...) rádio, jornal, alguns shows, eventos de fora de algum cantor que tenha nome no mercado, mas principalmente a mídia de rádio.”*

Apenas 1,95% das empresas, em Minas Gerais, realizaram algum tipo de inovação em produtos ou processos, segundo o Sindinvest (2008, p.36). Mas para que o grau de acerto seja o maior possível, ou que os erros que possam ocorrer sejam os menos impactantes, incorrem-se em altos custos. E foi exatamente isto que apontou-se na pesquisa. O maior obstáculo encontrado para desenvolver novos produtos é o alto custo demandado.

Neste panorama, observa-se que o desenvolvimento de novos produtos acaba sendo consequência de ações diretas acerca das inovações implementadas pela empresa. Para os empresários E1 e E2, que atuam no ramo de Vestuário, desenvolver novos produtos não seria a terminologia adequada para definir o que realizam, mas ambos acompanham as tendências da moda como forma de inovar, conforme relata E1: *“no nosso caso é feito uma alteração no design das peças e melhoramento de lavanderia, para que a peça fique mais atraente e, com isso, conquiste mais consumidores”*. O empresário E2 aprofunda a questão: *“hoje (a criação de novos modelos de vestuário) é feito através da estilista, através de pesquisa de mercado, feiras nacionais, revistas de moda, estamos sempre pesquisando na internet, e desenvolvendo em nosso segmento”*.

Os modelos desenvolvidos não são unicamente colocados à venda sem que qualquer cuidado tenha sido tomado durante as etapas de desenvolvimento e produção. Segundo o empresário E1, *“inicialmente são feitos vários testes para garantir a qualidade da peça, e em seguida sim, é divulgada, é colocada em vitrine, mandamos fotos para os clientes para que eles tenham conhecimento no novo produto”*.

Neste mesmo contexto, E2, antes de realizar produção em escala de um novo modelo, observa alguns cuidados:

A precaução que a gente toma é fazer uma quantidade mínima, faz uma pilotagem¹⁴ antes (...), e na hora de produzir, faz uma quantidade mínima pra gente jogar no mercado pra ver se vai ter uma aceitação com nosso público, sim ou não, então as precauções que a gente toma é fazer uma quantidade mínima possível na produção (E2).

Este fato confirma o que Anholonet al (2007) apresentou anteriormente neste artigo, já que de acordo com eles, as MPEs conseguem ter uma maior proximidade com clientes e flexibilidade nos processos, e, com isso, responder mais rapidamente às necessidades latentes.

¹⁴ Pilotagem: protótipo de uma peça que será reproduzida em série posteriormente. Nota de responsabilidade do autor.

Instrumentos que validam ou direcionam ações no sentido de manter os limites legais de utilização dos recursos naturais, itens como o certificado ISO 14000¹⁵ ou Produção Mais Limpa¹⁶ são pouco conhecidas e implementadas pelas MPEs do município, mas cabe-se uma ressalva que contribui para explicar este fato: o perfil das indústrias de vestuário juizforanas, caracterizado por empresas de Confecções, possui baixo índice de poluição e geração de resíduos, e portanto, as empresas não vêm-se atraídas, e não adotam estes mecanismos. Este perfil foi apresentado por Sindivest (2008) neste artigo. Os empresários entrevistados confirmam este fato.

Para o empresário E1:

No caso da minha Empresa, não agride muito o meio ambiente, na parte de confecção, a questão do meio ambiente é a lavanderia que minha Empresa faz através de serviço terceirizado, o que a gente faz é procurar manter um controle para não agredir o meio ambiente, danificá-lo, mas no geral não tem muitos problemas em relação ao meio ambiente. (E1)

O empresário E2 partilha esta mesma visão:

A empresa de confecção, ela em si não tem um grande problema de estar agredindo ao meio ambiente, a precaução que nós tomamos é saber se a lavanderia que nós utilizamos como terceirizada, cuida, tratando da água, para que não polua, e com isso não aumente o desgaste do meio ambiente. (E2)

Nota-se que embora não haja influência direta em afetar o meio ambiente, em razão da própria natureza e finalidade destas empresas, já que de fato elas não atuam como um fator de agressão direta ao meio ambiente, existe preocupação e cuidado por parte delas em realizar uma espécie de fiscalização sobre suas terceirizadas para que estas não descartem resíduos sólidos ou líquidos em locais que podem impactar ao meio ambiente.

5. CONCLUSÕES

Buscou-se ao longo deste artigo abordar a importância que as MPEs têm para o Brasil, principalmente para o contexto econômico do país. Responsável pela geração de emprego e renda para grande parte da população, estudos sobre o comportamento e os fenômenos característicos destas organizações tornam-se imprescindíveis não somente para entender seu funcionamento, mas principalmente contribuir e viabilizar para que estas empresas desenvolvam-se cada vez mais, através de estudos setoriais que respondam com clareza e autenticidade as informações necessárias para o empreendedor.

Percebeu-se que o Brasil é um país empreendedor. Significa que milhares de empresas são abertas todos os anos, atuando em diversos segmentos. Associa-se este fato ao baixo custo para iniciar um negócio atualmente no país, e acredita-se que a médio e longo prazos isto tenha efeitos negativos nestas empresas, já que há um mercado amplo e com as mais variadas

¹⁵ISO 14000: série de normas desenvolvidas pela International Organization for Standardization que estabelecem diretrizes sobre a área de gestão ambiental dentro das empresas. Nota de responsabilidade do autor.

¹⁶Produção Mais Limpa: metodologia de gestão ambiental que busca a eliminação ou redução da geração de resíduos ao longo do processo produtivo. Ou seja, eliminar a poluição durante o processo de produção, não ao final. Nota de responsabilidade do autor.

opções de compra, se mostra igualmente robusto e com alto grau de competitividade. Cita-se também a mortalidade das MPEs brasileiras, que vêm diminuindo ao longo dos anos, mas que ainda apresenta altos índices, possuindo 2 (duas) razões principais: a falta de recursos e falhas no processo de gestão.

É inequívoco que a Globalização trouxe profundas transformações para o panorama das empresas, na medida em que estas tiveram que adaptar-se rapidamente a nova ordem que se estabelecia, tentando não perder o espaço conquistado. Identificou-se que, com a abertura dos mercados, as transações tornaram-se cada vez mais difusas mundialmente, mas especificamente para o contexto brasileiro de Têxtil e Vestuário, não significou aumento no volume das exportações, o que percebeu-se, guardadas as suas proporções, foi uma significativa melhora no parque industrial brasileiro, com equipamentos de tecnologia superiores aos que eram utilizados. Observou-se a introdução de novos elementos na gestão das empresas, como a formação de parcerias e o emprego da terceirização no modo de produção. No entanto, notou-se que estes conceitos são pouco aplicados pelas MPEs, para as quais as parcerias são praticamente nulas; e a terceirização, é utilizada somente quando a MPE não possui o *know-how*¹⁷ daquela atividade.

Contextualizando-se o Setor Têxtil e Vestuário, percebeu-se que a produção é voltada preponderantemente para atender ao mercado interno. Além disso, grande parcela destas empresas são de natureza familiar, inclinando-se atualmente para a admissão de profissionais capacitados voltados ao seu gerenciamento. Se por um lado constatou-se que se estas empresas são favoráveis quanto a utilização de pessoal apto a seu gerenciamento, o mesmo não vale para sua área técnica. Não por opção da empresa em não admitir indivíduos somente com a formação técnica, mas sim pela falta de profissionais capacitados ao exercício das funções necessárias. Pôde-se verificar que as empresas estão treinando seus funcionários internamente a exercerem funções distintas daquelas para as quais foram inicialmente contratados, e assim, manterem suas atividades sempre constantes.

Ademais, abre-se uma pequena reflexão sobre o grau de instrução dos funcionários das MPEs Têxteis e de Vestuário pesquisadas pelo Sindinvest (2008). A grande maioria possui apenas o 1º grau completo e este fato traz implicações não somente para o futuro da indústria Têxtil e de Vestuário brasileiras, mas insere-se também em um contexto maior, que é o futuro da educação no país, com cidadãos pouco instruídos e com incentivo escasso à continuação dos estudos. Ressalta-se que boa parte destes indivíduos precisa intercalar trabalho e estudo, normalmente optando pelo primeiro.

Com grande importância atualmente, viu-se que a questão ambiental é concebida com cuidado pelas MPEs do segmento pesquisado, pois embora não atinjam diretamente com dejetos e descartes de produção, aprecia-se que elas tenham mentalidade participativa, uma vez que atuam como agentes fiscalizadoras sobre os serviços terceirizados por ora utilizados, conforme identificou-se no relato de E1 e E2 na entrevista aplicada.

¹⁷ Know-how: conhecimento processual, é o conhecimento de como executar alguma tarefa. Nota de responsabilidade do autor.

Propõe-se que os fenômenos observados ao longo deste artigo e que carecem de melhorias sejam tratados com responsabilidade e sabedoria, buscando sempre seu desenvolvimento. Ações que visem o crescimento das MPEs devem estar sempre em discussão por órgãos competentes, cujo representante maior é o Estado, através da implementação de políticas bem estruturadas e concretas, por intermédio dos quais os objetivos dirijam-se em uma mesma vertente, envolvendo para tanto, empresários e empregados. O resultado será um país economicamente forte, desenvolvido em relação à tecnologia, e o mais importante, uma população instruída, e preparada para o mercado de trabalho, sendo responsável pelo crescimento da nação.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANHOLON, R; ZOQUI, E. J; PINTO, J. S; MORETTI, D. C. *Características administrativas de Micro e Pequenas Empresas: confronto entre a teoria e a prática.* Metrocamp Pesquisa, v.1, n.1, p.88-103, jan-jun. 2007.

DEMO, P. *Metodologia do conhecimento científico.* São Paulo: Atlas, 2000 **GONÇALVES, L.C.;**

FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa.* Porto Alegre: Bookman, 2004. **TREFF, M.A.** *A era do conhecimento e os impactos na qualificação profissional e gestão por competências.* IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão – Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras - Niterói, RJ – Julho/Agosto 2010.

MACEDO, K. B. *Cultura, Poder e Decisão na Organização Familiar Brasileira.* RAE-eletrônica, v.1, n.1. jan-jun.2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n1/v1n1a14.pdf>> Acesso em 04 out. 2011

OLIVEIRA, O. J. *Pequena empresa no Brasil: Um estudo de suas características e perspectivas.* *Revista Integração.* São Paulo, n 44, pp. 5-15, jan/fev/mar. 2006.

SANABIO, M. T. e DAVID, M. V. *Globalização e seus impactos nas Micro e Pequenas Empresas– MPEs.* II SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2006.

SEBRAE. *Fatores condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil.* Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.). Brasília: SEBRAE, 2004.

_____. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2009.* 3. ed. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.); Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas e gráficos]. – Brasília; São Paulo: SEBRAE: DIEESE, 2010.

_____. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011.* 4. ed. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.); Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas e gráficos]. – Brasília; DIEESE, 2011.

SINDIVEST- *Diagnóstico das Indústrias do setor têxtil e vestuário de Juiz de Fora.* – Belo Horizonte: FIEMG/IEL/SINDIVEST/JF, 2008. 104 p. 1- Indústria têxtil – Minas Gerais – Diagnóstico do setor. 2- Indústria do vestuário – Minas Gerais – Diagnóstico do setor.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos.* Porto Alegre: Bookman, 2001