

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS - UNICAMP  
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS - IFCH  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO ECONÔMICO - DEPE  
CENTRO TÉCNICO ECONÔMICO DE ASSESSORIA EMPRESARIAL - CTAE**

## **EXPERIÊNCIAS DE ATUAÇÃO POR PROGRAMAS**

**Airton Alves da Silva  
Éolo Marques Pagnani  
Natermes Guimarães Teixeira  
Osmar de Oliveira Marchese**

## **APRESENTAÇÃO**

Este documento, elaborado pelo Centro Técnico Econômico de Assessoria Empresarial – CTAE, da Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, tem por objetivo, juntamente com as experiências de Bancos de Desenvolvimento, dar uma contribuição ao Seminário sobre Programas Integrados de Apoio à Pequena e Média Indústria, patrocinado pela Associação Brasileira de Bancos de Desenvolvimento – ABDE, e o Centro de Apoio à Pequena e Média Empresa – CEBRAE, a ser realizado na cidade do Rio de Janeiro, no período de 25 a 28 de abril de 1977.

## UMA ABORDAGEM CONCEITUAL

### Introdução

A preocupação com a forma de atuação dos Bancos de Desenvolvimento por Programas torna necessária a definição de uma estratégia de ação voltada para a pequena e média empresa industrial (p.m.i.).

Considerando que a filosofia de atuação por programas, apenas recentemente tem sido alvo de atenção por parte dos Bancos de Desenvolvimento<sup>1</sup>, acredita-se que seja viável a concretização dessa forma de atuação por meio de Programas Integrados.

Deve-se entender por Programa Integrado uma metodologia de atuação que conjugue uma ação coordenada de atendimento direto, assistência financeira, treinamento de dirigentes, assessoria econômica-administrativa e assistência tecnológica, a um ou mais setores<sup>2</sup>, eleitos como prioritários dentro da política de desenvolvimento industrial de uma região ou estado.

A atuação por Programa, especialmente mediante Programas Integrados, exige um sistema de avaliação, com o objetivo de se analisar a eficiência das ações desenvolvidas e da própria eficácia da metodologia utilizada.

A execução de um Programa Integrado requer ações em dois âmbitos: por um lado, o interno às empresas e, por outro, a busca de adequação dos mecanismos de âmbito externo - entre os quais, de política financeira, tecnológica - a fim de propiciar e reforçar as funções das pequenas e médias empresas na estrutura industrial.

---

<sup>1</sup> - Documento síntese: "Atuação com base em Programas" – Seminário – ABDE – Gramado, RS , maio de 1976.

<sup>2</sup> - A referência a setor, ou setorial, significa o mesmo que gênero, ramo ou sub-ramo das subdivisões empregadas pelo IBGE.

Na classificação adotada pelo IBGE, a terminologia aqui empregada procura sintetizar, portanto, a especificação da indústria de dois até quatro dígitos.

IBGE – Gênero ou Indústria – (até dois dígitos) = 21 gêneros na indústria de transformação; ramo: segundo o IBGE , sinônimo de gênero de indústria; sub-ramo: subdivisão do ramo (três dígitos), como por exemplo: Têxtil (ramo 19) – Beneficiamento de fibras têxteis vegetais, artificiais, sintéticas, etc. (sub-ramo 19.1); ou ainda, divisões do sub-ramo (quatro dígitos), como por exemplo: Beneficiamento de fibras têxteis vegetais (19.1.1).

## **O Planejamento da Atuação Setorial**

A atuação por Programa deve considerar a estrutura econômica da região e a composição da estrutura industrial de forma a permitir a formulação do plano de ação do banco, para segmento ou ramo das atividades econômicas de sua área de influência.

O Diagnóstico Setorial, considerado como instrumento “a posteriori” desses procedimentos, tem como objetivo estabelecer a situação atual e os prognósticos e perspectivas do ramo (ou sub-ramo), objeto de um estudo e ação integrada.

Além da utilização de dados censitários, o levantamento de informações ao nível de empresas (cadastro industrial) torna-se indispensável <sup>3</sup>.

A partir da análise da estrutura industrial, para efeito da composição do diagnóstico setorial, duas atividades podem ser identificadas dentro de um Programa Integrado:

- pré-diagnose das p.m.i. do setor ou ramo selecionado;
- aplicação de diagnósticos integrados.

### **A Pré-Diagnose**

A pré-diagnose tem como objeto de análise o ramo (ou sub-ramo) selecionado mediante a agregação de aspectos qualitativos.

Conhecida a importância econômica do setor, entende-se a pré-diagnose como um levantamento de alguns aspectos (qualitativos), tais como: características da estrutura interna das empresas, organização da produção; organização contábil e financeira, aspectos mercadológicos e aspectos comportamentais do empresário.

A análise de tais aspectos permite identificar o grau de homogeneidade no que tange à estrutura organizacional das empresas abrangidas. Ademais, permite

---

<sup>3</sup> - Vide em anexo o formulário de Cadastramento Industrial do CTAE-UNICAMP, além do documento “Estrutura Industrial do Município de Campinas”. CTAE-UNICAMP-1976

estabelecer um perfil das empresas que deverão compor a amostra representativa do setor, para a aplicação do diagnóstico integrado.

Portanto, o pré-diagnóstico deve focar predominantemente informações qualitativas, no que respeita à estrutura, e organização empresarial, fornecendo, em consequência, indicadores para a seleção das empresas a serem diagnosticadas.

### **O Diagnóstico Integrado ( D. I.)**

O Diagnóstico Integrado é um método de análise empresarial que demanda para sua execução e eficácia o uso de técnicas apropriadas e, para sua eficiência, a participação de técnicos devidamente treinados assim como a adequada seleção das empresas.

Em virtude do nível de profundidade e eficiência requeridas para sua aplicação, há uma grande relação entre a estrutura do D.I. e o nível de conhecimento e qualificação de quem o aplica.

O D. I., dentro do contexto de um programa integrado, objetiva concluir, da análise de algumas empresas, “aspectos” administrativos, financeiros e tecnológicos afins aos das outras empresas que compõem o programa. O D.I., portanto, passa a ser uma verificação, quantificação e comprovação dos pontos sugeridos pelo pré-diagnóstico, bem como, a colocação desses pontos em escala de prioridade dentro dos objetivos do programa. A análise dos D.I. permitirá a agilização de mecanismos ao nível externo das empresas (financiamento, assistência tecnológica, etc.) e, ao nível interno, assessoria econômica-administrativa e treinamento visando o aperfeiçoamento dos dirigentes.

## **Observações Finais**

Como se pode observar, a base principal para a operacionalização do Programa Integrado encontra-se na qualificação técnica dos recursos humanos dos agentes executivos<sup>4</sup>. Aos Bancos de Desenvolvimento cumpre etapas e funções dentro do Programa, altamente complexas e diversificadas, exigindo dos seus técnicos um preparo abrangente para implementação efetiva tanto do apoio financeiro a ser dado às empresas, como conhecimentos específicos relacionados com a estrutura organizacional e características peculiares da p. m. i.

Por outro lado, o comportamento e desenvolvimento dessas empresas, ante um fluxo integrado de medidas, - seja do próprio BD como do Agente CEBRAE -, deve ser devidamente avaliado, através de um acompanhamento sistemático (Diagnósticos Integrados), que permitirá uma análise realista dos resultados do programa e assim constituir instrumento de orientação e correção da própria estratégia de atuação dos diferentes agentes executivos envolvidos no Programa Integrado.

---

<sup>4</sup> - Consulte-se: “Atuação com base em Programas” pp. 7 a 9 – ABDE – Gramado, RS, maio, 1976.

## A EXPERIÊNCIA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

### Introdução

O CTAE – da UNICAMP desenvolve um programa voltado para as p.m.i. compreendendo atividades de pesquisas, assessoramento econômico e administrativo prestado diretamente às empresas, treinamento empresarial e desenvolvimento de recursos humanos, por meio de cursos para o sistema CEBRAE e o Sistema Nacional de Bancos de Desenvolvimento.

Na execução das atividades voltadas diretamente para as empresas da região foi desenvolvido um programa setorial que se coaduna com as diretrizes recentes no tocante ao planejamento para o desenvolvimento econômico brasileiro.

Este programa setorial compreende: a seleção de um ramo industrial, a prestação de assistência técnico-administrativa a esse conjunto de empresas, o treinamento empresarial, o acompanhamento e sugestões para o apoio tecnológico e financeiro para as empresas envolvidas.

Observando os critérios sistemáticos de um programa setorial efetuou-se o planejamento das fases e atividades a serem desenvolvidas, como segue:

a – Ao nível da elaboração do programa:

- Análise da estrutura industrial
- Pré-diagnose
- Diagnósticos integrados

b – Ao nível da execução do programa:

- Preparação e realização de curso específico para dirigentes de empresas
- Assistência técnica direta
- Trabalhos de consultoria
- Acompanhamento

### **Análise da Estrutura Industrial**

A análise da estrutura industrial do município de Pedreira (SP) teve por base informações estatísticas dos Censos Industriais do Estado de São Paulo de 1960 e 1970 e da pesquisa realizada pelo CTAE em 1975/76, para elaboração do Cadastro Industrial da Sub-Região de Campinas da qual o município faz parte.

Ao nível das informações disponíveis observou-se que o parque industrial do Município era reduzido, o que facilitou a análise, conforme mostra o Quadro I a seguir:

**Quadro I**  
**Dados Gerais das Atividades Industriais**  
**Município de Pedreira**

<b>Variáveis</b>	<b>1959</b>	<b>1970</b>	<b>1974</b>
Número de Estabelecimentos	48	73	81
Pessoal Ocupado Total	2408	3.277	3.714
Pessoal Ocupado na Produção	2093	2.760	3.172
Salários Totais (Cr\$ mil)	13.076 <sup>5</sup>	19.942	25.589
Sal. Pessoal lig. a Prod. (Cr\$ mil)	10.834	13.923	18.480
Valor da Produção (Cr\$ mil)	24.081 <sup>6</sup>	48.387	-
Valor da transform. Indl. (Cr\$ mil)	18.229	30.173	-
Valor do Faturamento (Cr\$ mil)	-	-	193.667

Considerando-se as participações, nas diversas variáveis, dos ramos industriais (conforme quadros em anexo) verifica-se a evidência e importância relativa do ramo de Minerais não Metálicos no Município, o qual em 1974 respondia por cerca de 40% do total de estabelecimentos industriais, 88% do emprego industrial total, 89% do total de salários pagos no setor e 83% do valor total do faturamento no ano.

Por sua vez, os estabelecimentos do ramo Minerais não Metálicos no Município encontram-se basicamente no sub-ramo de cerâmica branca, atividade de grande importância regional em se considerando dados para o Estado de São Paulo.

<sup>5</sup> Valores corrigidos para 1974 pelo Índice Geral de Preços (col. 2) Ver. Conjuntura Econômica - FGV

<sup>6</sup> Valores corrigidos para 1970 pelo Índice de Preço por Atacado – Oferta Global de Produção Industrial Total – Rev. Conjuntura Econômica – FGV.



Mediante o cadastramento das indústrias locais, deste sub-ramo, identificou-se que os principais tipos de produtos correspondem a isoladores da baixa e alta tensão, artigos de louça e faiança para uso doméstico e adornos, cujo mercado consumidor está distribuído da seguinte forma:

**Quadro II**  
**Localização do Mercado Consumidor**  
**Município de Pedreira**

<b>Localização</b>	<b>Total do Faturamento em 1974 (%)</b>
São Paulo - Capital	50
São Paulo - Interior	10
Rio de Janeiro	15
Rio Grande do Sul	10
Paraná	5
Outros	10
Total	100

Fonte: Levantamento direto em 22 empresas.

O quadro III, a seguir, permite observar a participação do Município nos valores totais do Estado de São Paulo em 1970 para o sub-ramo de fabricação de material sanitário, velas filtrantes e outros artefatos de porcelana, faiança e cerâmica artística, inclusive louça para serviço de mesa.

**Quadro III**  
**Dados Gerais do Sub-ramo de Cerâmica Branca para o Estado de São Paulo e do**  
**Ramo de Minerais não Metálicos para o Município de Pedreira. - 1970**

<b>Variáveis</b>	<b>Estado S. Paulo (a)</b>	<b>Pedreira (b)</b>	<b>(b) x 100 (a)</b>
Número de Estabelecimentos	85	28	32,94
Pessoal Ocupado Total	9.281	1.989	21,43
Pessoal Ocupado na Produção	8.643	1.746	20,20
Salários Totais (Cr\$ mil)	38.501	5.052	13,12
Salários do Pes. Ligado à Prod. (Cr\$ mil)	33.326	3.824	11,47
Valor da Produção (Cr\$ mil)	158.985	21.973	13,82
Valor de Transformação Indl. (Cr\$ mil)	122.885	15.404	12,54

Deve-se levar em conta que participação do Município elevar-se-ia substancialmente se fossem retirados os dados relativos aos fabricantes de material sanitário, visto que, além de não ser desenvolvida localmente tal atividade. Os estabelecimentos deste sub-ramo possivelmente são de médio ou grande porte.

Por outro lado, o exame da estrutura industrial de Pedreira, por tamanho, mostra a presença majoritária do pequeno estabelecimento (que, de acordo com critérios quantitativos do CTAE), empregam menos de cem pessoas e atingem um valor de faturamento mensal inferior a 600 (mil cruzeiros), havendo apenas 2 estabelecimentos grandes e 5 médios, no total existente em 1974.

Dentre as principais conclusões da análise ficou evidenciado que o Município desenvolve uma atividade industrial, a qual merece atenção por parte dos órgãos de apoio a programas setoriais e/ou regionais, sobretudo os voltados para a pequena e média indústria, em virtude de alguns fatores característicos próprios como: grau de especialização, concentração especial, participação da pequena e média indústria, importância econômica do ramo, etc.

Para um exame mais acurado do ramo selecionado procedeu-se a fase de Pré-Diagnose.

### **Pré-Diagnose**

A pré-diagnose realizada consistiu em visitas a todas as empresas participantes do programa com o objetivo de conhecer com mais detalhes a estrutura interna dessas empresas.

As análises dessas informações, juntamente com o quadro fornecido pela análise da estrutura industrial, dos dados de cadastro e pela experiência obtida em trabalhos anteriores de assistência técnica, permitiu a seleção de uma amostra considerada representativa do sub-ramo.

Foram selecionados então, seis empresas para aplicação de Diagnósticos Integrados.

### **Diagnósticos Integrados**

Os diagnósticos Integrados realizados nas empresas selecionadas analisaram as seguintes áreas:

- Organização Geral
- Administração Contábil e Financeira
- Administração Industrial
- Sistema de Custeio
- Administração de Vendas

Uma vez que os objetivos principais do programa consistiam em assistência técnica e treinamento empresarial, os diagnósticos apresentaram como resultado um perfil das empresas segundo as áreas analisadas, procurando não só explicitá-las como estabelecer prioridades de atendimento aos problemas comuns daquelas empresas.

Apesar do sub-ramo apresentar aspectos positivos, são enfocadas a seguir, as principais deficiências das áreas analisadas.

## **Organização Geral**

As empresas estudadas se constituíram, na maioria das vezes, mediante a sociedade de um ou mais operários ou, eventualmente, outro elemento com capital procedente de atividades agrícolas ou do setor terciário, com algum tino comercial.

A estrutura das empresas do ramo é centralizada, partindo todas as decisões, em geral, do sócio que tem funções de comercialização e finanças, ficando a ele subordinados os sócios com funções industriais.

Há superposição de funções em áreas estratégicas de comando.

Foram observadas carências referentes a informações de caráter contábil-financeiro, de produção e de comercialização e a falta de um sistema integrado para a tomada de decisões.

## **Administração Contábil e Financeira**

Os serviços de escrituração contábil das empresas pequenas são realizados por escritórios de contabilidade cuja preocupação básica é apresentar as peças contábeis aceitáveis ao fisco. Nas médias empresas, a contabilidade é feita internamente, contudo em 50% destas empresas o objetivo básico (atender o fisco) não é diferente, havendo, em função da necessidade de descontos de duplicatas, uma apresentação de Balanço um pouco mais adequada.

Há pessoal com formação técnica suficiente para executar adequadamente suas funções, desde que recebam alguma orientação. Entretanto, são funções com nível de remuneração baixo, absolutamente secundário para os empresários, provocando uma rotatividade alta do pessoal empregado.

A administração financeira limita-se ao pagamento e recebimento das contas. A organização é mínima e a atividade é passiva, sem qualquer instrumento de programação e planejamento.

Embora a situação financeira das empresas seja “boa”, a administração do capital de giro, por ser deficiente, provoca custos financeiros elevados e, muitas vezes, desnecessários.

Também não existe política de investimentos para áreas estratégicas, como, por exemplo, o setor de fabricação. Bons níveis de rentabilidade “suportam” deficiências decorrentes de outros setores da empresa.

### **Administração Industrial**

As empresas cerâmicas de Pedreira, no que diz respeito à organização e métodos de produção, ainda são tradicionais.

O setor de fabricação está limitado a produzir para atender pedidos.

Não se observa preocupação com estudos de métodos de trabalho.

O arranjo físico é o resultante da soma de muitos acréscimos de construções sem a preocupação de realocação mais racional dos setores.

Não há a devida preocupação com a qualidade das matérias primas e pouco domínio na composição da massa (matéria prima básica).

Há problemas sérios com estufas para secagem, e com sistemas e métodos de transporte, pois, os utilizados são bastante precários e diversificados.

O maior problema na fabricação, contudo, está no setor de queima, onde as perdas são muito grandes em virtude da falta de treinamento específico do pessoal responsável e do controle técnico realizado com base em métodos empíricos.

A falta de controles de perdas e pouco domínio do setor de queima, provocam constantes atrasos nas entregas, uma vez que a programação não domina essas variáveis.

A produtividade da mão-de-obra é baixa e nota-se nas pequenas empresas alta rotatividade da mão-de-obra direta.

A diversificação excessiva de produtos, decorrente da política de vendas, ocasiona problemas na organização do processo produtivo.

As empresas executam processos integrados, desde o preparo da massa, fabricação de caixas refratárias, fabricação de moldes e estampos, modelagem, queima e pintura.

As escalas de alguns processos seriam suscetíveis de estudos de viabilidade econômica objetivando aumentar o grau de complementaridade entre plantas especializadas, como, por exemplo, fabricação de refratários, moldes e estampos.

Observam-se ainda, distorções no custo de processamento decorrentes da própria tecnologia empregada, de problemas de organização e de arranjo físico.

### **Sistemas de Custeio**

A estrutura de custos do sub-ramo, considerando-se as devidas limitações em função do tamanho das empresas e do grau de especialização da linha de fabricação da linha de fabricação (como por exemplo, das empresas fabricantes de isoladores), apresenta o seguinte perfil<sup>7</sup>:

	%
a) Despesas com Materiais (Mat. prima + Mat. acabamento)	22
b) Custos Industriais	
b.1. M. O . Direta + Encargos Sociais	10
b.2. Custos Processamento (Desp. + gastos de fabricação)	12
c) Despesas Administrativas	8
d) Despesas Financeiras	6
e) Despesas Comercialização e 1. Vendas	8
f) Despesas Tributárias (ICM, IPI)	16
g) Lucro	10
	100

<sup>7</sup> - Dados obtidos pela análise da estrutura de custos de 22 empresas de sub-ramo.

São poucas as empresas que possuem um sistema de apropriação de custos por produtos, fato que, em função da diversificação já caracterizada, dificulta todo o processo de tomada de decisões no tocante à política de negócios.

Constata-se a falta absoluta de controles dos custos de produção (matéria prima, material de acabamento, processamento, material de embalagem e mão de obra direta), considerados fundamentais.

### **Administração de Vendas**

Procedimentos e controles de venda deficientes são utilizados.

Inexistem estratégias de venda em função da qualidade dos produtos e de sua adequação ao tipo de consumidor (final e intermediário).

Não há uma visão aprofundada do sistema de distribuição apropriado ao tipo de produto.

É observada a fragilidade das empresas em dominar aspectos mercadológicos, considerados importantes para o sub-setor.

Não se verifica integração do setor de vendas com a programação de produção, provocando privilegiamento dos interesses do setor comercial que conduz a diversificação excessiva de produtos finais.

### **Recomendações**

As conclusões apresentadas foram fundamentais para efetivação das etapas seguintes do Programa Integrado, estabelecendo prioridades para o atendimento das empresas do sub-ramo, conforme especificação a seguir:

## **Treinamento Empresarial**

A aplicação dos Diagnósticos Integrados revelou deficiências na formação administrativa dos empresários, em especial, falta de iniciativa em prover suas empresas de uma estrutura organizacional adequada à utilização de técnicas de gestão mais eficientes. Assim sendo, há necessidade de um programa específico de treinamento empresarial.

## **Assistência Técnico-Administrativa**

A Assistência Técnico-Administrativa se faz necessária mediante consultoria direta, complementação do treinamento empresarial por atividades de acompanhamento e orientação direta nas empresas.

Esta estratégia de atuação obedecerá, sempre que possível, às seguintes prioridades:

### **A - Produção:**

- Especificação de Produto
- Aproveitamento de Materiais
- Arranjo Físico
- Dimensionamento de Capacidade dos Setores Estratégicos
- Balanceamento
- Métodos e Sistemas de Transporte
- Produtividade da mão-de-obra
- Controle de Perdas
- Programação e Controle de Produção
- Controle de Estoque
- Estudos de Embalagem



**B - Custos**

- Padronização do Plano de Contas
- Sistema Extra-Contábil de Apropriação de Custos por Produto
- Análise de Custos por Setores de Fabricação, Custos de Venda, Tributários e financeiros.

**C – Finanças**

- Administração de Caixa
- Política de Investimentos
- Organização e Controle de Crédito e Cobrança

**D – Administração de Vendas**

- Implantação de Controles
- Política de Produtos

**Assistência Tecnológica**

Embora os Diagnósticos Integrados apresentem um caráter essencialmente econômico e administrativo, foram revelados alguns sintomas de problemas na área tecnológica, os quais necessariamente devem ser alvo de estudos específicos:

- Análise de Matéria-Prima
- Correlação Técnica entre a Composição da matéria prima e o Processo de queima
- Tecnologia de Secagem e Queima

**Assistência Financeira**

A assistência financeira deverá atender à demanda de recursos para:

- A médio prazo

**Trabalhos de Consultoria**

- Reorganização Administrativa

- Racionalização da Produção

#### Investimentos Fixos

- Sistema de Transportes Internos
- Laboratório para análise de Materiais
- Ampliação e Modernização dos Setores de Secagem e Queima mais adequado às empresas.

#### Reforço de Capital de Giro

- A longo prazo
- Implantação de unidades fabris mais especializadas.
- Desenvolvimento de Estudos de Tecnologia de Secagem e Queima mais adequados às empresas.

### **Curso para Dirigentes de Empresa**

Coerentemente com os problemas apontados pelos diagnósticos e diante das deficiências da estrutura organizacional das empresas foi montado e desenvolvido um curso para dirigentes das empresas objetivando, em primeiro lugar, conscientizar o sub-ramo de suas deficiências estruturais, e em segundo lugar, transmitir técnicas de gestão adequadas às estruturas destas empresas.

O curso, obedecendo a metodologia já adotada pelo CTAE, tratou dos seguintes temas principais:

1. Estrutura Organizacional
2. Arranjo Físico
3. Fluxograma
4. Cursograma
5. Especificação Técnica de Produto
6. Análise de Processo
7. Amostragem de Trabalho
8. Cronometragem

9. Gráfico de Atividades Múltiplas
10. Classificação de Custos
11. Plano de Contas
12. Depreciação
13. Encargos Sociais
14. Capital de Giro
15. Fluxo de Caixa
16. Sistema de Custeio
17. Mapa de Apropriação de Custos
18. Folha de Custo
19. Análise dos Custos
20. Administração de Vendas
21. Programação e Controle da Produção
22. Controles Financeiros

### **Outras Atividades**

Paralelamente à execução do curso para dirigentes de empresas foram desenvolvidos trabalhos de orientação direta em vinte unidades industriais.

Concluído o curso foram realizados: um trabalho de consultoria para implantação de sistema de custo; dois trabalhos de racionalização de produção; um trabalho de reorganização administrativa. Esta etapa (Assistência Técnica Direta) está ainda em execução, atendendo a solicitações das empresas.

Foram também realizados quatro trabalhos de acompanhamento, complementando os já iniciados pelas próprias empresas, de implantação e implementação de sistemas de custo (etapa também, em execução).

## **Considerações Finais**

Sendo o objetivo das atividades do CTAE melhorar a capacidade de gestão de pequena e média indústria via, principalmente, assistência técnica direta e treinamento dos dirigentes destas empresas, considera-se que a experiência, até então, está apresentando resultados satisfatórios.

A metodologia utilizada que, partindo de um diagnóstico setorial selecionou e estudou exaustivamente um sub-ramo industrial, permitiu a aplicação de diagnósticos integrados em sua plenitude de análise de empresa.

Revelando-se como um método bastante eficaz quando utilizado em empresas isoladas, o Diagnóstico Integrado, ao ser aplicado em um grupo de empresas com características homogêneas, permite reforçar determinados aspectos pela comparação da forma de gestão das mesmas, destacando diferenciais decorrentes da capacidade empresarial de seus dirigentes.

A metodologia de trabalho utilizada possibilitou atingir o objetivo acima explicitado e, por outro lado, realçou aspectos específicos importantes para o Sistema Nacional de Bancos de Desenvolvimento, na condição de instrumento de política econômica voltada para o desenvolvimento e consolidação das empresas nacionais. Assim, os Bancos de Desenvolvimento (BDs) ao utilizarem essa metodologia, poderiam dispor de um eficiente mecanismo para a avaliação das empresas, da sua importância dentro da estrutura industrial, de seu potencial de desenvolvimento, além da capacidade empresarial de seus dirigentes.

Tal metodologia permitiu ainda caracterizar, em pormenores, a necessidade de treinamento e/ou assistência técnica, segundo a situação encontrada.

Além do mais, este programa, por ser executado por entidade voltada também para o treinamento de técnicos de BDs forneceu indicadores importantes para o enriquecimento da atividade de formação de analistas de empresas.

## **CONSIDERAÇÕES E SUGESTÕES DOS GRUPOS DE TRABALHO**

As considerações e sugestões elaboradas pelos Grupos de Trabalho foram apresentadas ao plenário para apreciação. Como resultado dos debates, o plenário aprovou para inclusão neste documento as seguintes considerações e sugestões:

1. Os Bancos de Desenvolvimento não devem atuar dissociados do perfeito conhecimento da realidade econômica de suas respectivas regiões, sem perder de vista a realidade nacional.

2. A preocupação básica de um BD, mediante uma atuação por programa Integrado, não deve ser apenas a inversão financeira.

3. Questionou-se quanto a própria forma de atuação por programa ser um instrumento eficiente. Concluiu-se que a atuação por programa é aquela que atinge o objetivo maior dos BD's, no que diz respeito às suas funções dentro do desenvolvimento econômico. Para tanto, é imprescindível ressaltar a necessidade de conscientização dos órgãos envolvidos, sobre a validade da atuação por programas.

4. Dentro da atuação por programa o Diagnóstico Integrado deve ser o método de análise empresarial preferencialmente empregado.

5. O Diagnóstico Integrado deverá conter elementos suficientes para Identificar as necessidades, tipos e formas de apoio às empresas quanto aos aspectos financeiros, administrativos e tecnológicos.

6. O Diagnóstico Integrado deverá ser elaborado de forma a possibilitar a Avaliação de desempenho da empresa, tanto pelo BD quanto pelo empresário, e para tanto o empresário deverá receber cópia do Diagnóstico Integrado.

7. Os BDs devem preferencialmente atuar por programa, sendo que esse fato não exclui a utilização de projetos, que nestes casos devem procurar manter uma ótica setorial.

8. A atuação por programa deve objetivar o fortalecimento regional (diversificação, modernização, etc.) induzindo a implantação de novas atividades industriais, não devendo, portanto, se ater apenas às linhas de financiamento existentes, pois, se necessário deve desenvolver esforços para abertura de outras linhas de

financiamento. Portanto, as linhas de financiamento devem ser compatibilizadas com as prioridades a nível regional.

9. Com referência à atuação por programa, propõe-se uma estratégia de Atuação que envolve as seguintes etapas:

- Análise da Estrutura Econômica

No caso de um programa no setor industrial, se partiria de uma Análise da Estrutura Industrial para identificação de ramos e sub-ramos a serem atendidos prioritariamente.

- Diagnóstico Setorial

Será feito mediante:

- a) Pré-Diagnóstico de empresa
- b) Aplicação de Diagnósticos Integrados nas empresas componentes do universo ou amostras do ramo ou sub-ramo.

Com esses estudos será possível se obter a limitação do universo de empresas susceptíveis de serem atingidas pelo Programa, sendo que, deve-se levar em conta que os critérios de escolha das empresas contemplem primordialmente àquelas que possuam capacidade inovadora, maior e melhor capacidade empresarial e a aceitação das empresas do próprio programa.

- Quantificação e Qualificação do Programa

Com a aplicação dos Diagnósticos Setoriais e Diagnósticos Integrados de empresa estarão os BDs capacitados a definir as prioridades de atendimento ao nível setorial e ao nível das empresas, assim como, com relativa precisão, determinar os recursos necessários e os tipos de assistência a serem implementados pelos próprios BDs, ou outras entidades a serem integradas no Programa.

1. Há necessidade de treinamento dos quadros técnicos dos BD's no que concerne a métodos de identificação da Estrutura Industrial e a utilização de Diagnósticos Integrados de Empresas.

2. A atuação por programas exige o treinamento adequado, tendo em vista a qualificação técnica especializada para o desenvolvimento de suas diferentes etapas (planejamento, pesquisa, diagnose empresarial e avaliação), resultando na necessidade de planejamento e execução de treinamento específico adequado.

3. A fim de se evitar a duplicação de esforços e recursos deverá ser incentivada a utilização de entidades afins ou complementares (atuantes ou não na região) na formulação dos programas, tais como: Universidades, Centros de Pesquisas Tecnológicas, Secretarias de Planejamento, Indústria e Comércio e Órgãos de Desenvolvimento, etc....

4. Deve-se buscar entrosamento entre os agentes do CEBRAE e os BDs com o objetivo de melhor aproveitamento da potencialidade existente nessas entidades, através do envolvimento efetivo das mesmas nas diversas fases da atuação por programas.

5. Sendo importante a atuação conjunta do sistema de BD's com o sistema CEBRAE foram feitas algumas proposições no sentido de agilizar essa integração.

- a) Sempre que for possível formação de equipes mistas envolvendo as etapas de planejamento e aplicação de Diagnósticos Integrados de Empresas, com a Coordenação a ser estabelecida entre essas entidades.
- b) Promover treinamento homogêneo para os técnicos dos BDs e do CEBRAE.

6. Deve haver um fortalecimento das entidades envolvidas na atuação por programas, em especial os agentes do CEBRAE, entidades de pesquisa e ensino.

7. Torna-se necessário a introdução de mecanismos que propiciem maior integração entre BNDE e BD's, no sentido de dinamizar e agilizar a entrada em execução de programas propostos.

8. Sob coordenação do BNDE e da ABDE deve-se constituir um sistema de informações que permita:

- conhecimentos por todos os BDs dos programas existentes (implantados ou não).
- conhecimento e trocas de informações dos programas setoriais, e da atuação dos BD's, incluindo-se a metodologia, estratégia de atuação e avaliações dos programas.

9. Os Bd's devem caminhar na medida de seus recursos, para uma estrutura interna compatível com as necessidades de atuação por programa.

10. O seminário revelou a necessidade da perfeita integração entre as diferentes áreas dos BD's, sendo, pois, sugerido a realização de um Seminário sobre a atuação por programas com técnicos da área de planejamento, e posteriormente, um Seminário de compatibilização dos resultados com os técnicos das áreas de Operações e Acompanhamento.

11. Devem ser realizados estudos visando a constituição de fundos de Garantia de Crédito, com a finalidade de proporcionar a complementação de garantias às empresas de pequeno porte, as quais, via de regra, tem dificuldades de acesso ao crédito.

### **COMENTÁRIOS FINAIS**

Esta apreciação foi feita com base nas sugestões apresentadas pelos participantes do Seminário, pois, ali se inserem as principais preocupações, a nível técnico quanto a forma de atuação por programa. Assim, acreditar-se que o Seminário constituiu-se num marco inicial para outros eventos (reuniões com outras entidades, cursos, seminários, etc.) no sentido de aperfeiçoar cada vez mais a forma de atuar mediante utilização de Programas Integrados.

Especificamente, dentre os aspectos positivos do Seminário, destacam-se:



- troca de experiência (intercâmbio direto) entre os participantes além de, com documento final, levar os principais resultados e conclusões ao Sistema Nacional de BD's.
- aperfeiçoamento operacional dos BDs que já vem atuando com base em programas e um referencial aos BDs que ainda não operam nessa modalidade.
- apresentação de subsídios às Entidades Federais, em especial ao BNDE e CEBRAE, no sentido de permitir a visualização das várias preocupações dos BDs neste particular, o que, sem dúvida, será útil para elevar o grau de entrosamento, inclusive dando maior dinamicidade à atuação por programa.
- apresentação de dados e informações referenciais à UNICAMP, em particular ao CTAE , que por certo serão levados em consideração para programação e execução de suas diversas atividades, principalmente nos programas de treinamento de técnicos dos BD's.
- apresentação de indicadores à ABDE, para que, na condição de entidade de classe dos BD's e mediante sua atuação, possa propiciar maior intercâmbio de experiências, notadamente via difusão ou divulgação dos processos elaborados ou em execução nas várias regiões.

Diretoria atual: Nome	Cargo	Escolaridade e/ou cursos técnicos
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Contador  Interno (pertence à folha do pagamento da empresa)  
 Externo (não Pertence) Nome \_\_\_\_\_  
Endereço Comercial \_\_\_\_\_

## Produção

a) Principais Produtos fabricados em 1974. Linha de Produção e Destino.

Principais Produtos e Serviços	Linha de Produção			Destino da Produção									
	LP	SC	SE	Tipos de Mercado					Local				
	Assinalar o ano em que começou a produção			Cons. Final	At.	Var.	Ind.	Outros	RC	GSP	OC	OE	OP

b) Matérias Primas: Localização dos Fornecedores e Tipo de Fornecedores

Matérias- Primas	Tipo de Fornecedores						Localização dos Fornecedores						
	Comércio			Prod.Direto	Importação	Outros	RC	GSP	OC	OE	OP		
	Ind.	At.	Var.										

c) Quantas Máquinas e Equipamentos tem a Empresa na produção e como se classificam quanto à tecnologia?

Qtdes          Total

\_\_\_\_\_ Superadas Tecnicamente (obsoletas)

\_\_\_\_\_ Nem muito obsoletas e nem muito modernas

\_\_\_\_\_ Entre as mais modernas que existem

\_\_\_\_\_ Não sabe

## 13. Pessoal e Salários (com encargos)

## a) Pessoal Ocupado e Salários (com encargos)

Pessoal Ocupado	Quantidade em 30/06/74	Quantidade em 31/12/74	Total Salários pagos em 1974	Obs: Limite flutuante (quando houver)
Administração				
Produção				
Outros				
<b>TOTAL</b>				

b) Quantos empregados possuem curso superior?

Adm. Empr: \_\_\_ Contábeis: \_\_\_ Direito: \_\_\_ Econ: \_\_\_ Eng: \_\_\_ Outros: \_\_\_

c) Quantos empregados na produção já fizeram cursos de Especialização no SENAI, SESI ou outros órgãos afins? \_\_\_\_\_

Faturamento e Impostos (em 1974):

a) Total Anual do Faturamento Líquido: Cr\$ \_\_\_\_\_

(se neste local estiver incluído o valor de vendas de produtos não fabricados pela empresa, especificar o percentual):  
\_\_\_\_\_ %

b) Imposto	Total anual faturado	Total anual recolhido
ICM		
IPi		
TOTAL		

Energia: Despesa anual com Energia Elétrica em 1974: Cr\$ \_\_\_\_\_

O Sr. Já conhecia o C.T.A.E. da UNICAMP?

 Não Sim. Por intermédio de que(m)? \_\_\_\_\_

OBS: Solicitar cartão e/ou carimbo de todas empresas e Balanco Patrimonial com Demonstrativo de Lucros e Perdas de 1974 (em Campinas).

**PESSOAL OCUPADO E SALÁRIOS PAGOS SEGUNDO RAMOS INDUSTRIAIS  
MUNICÍPIO DE PEDREIRA**

Cód. IBGE	RAMOS	PESSOAL OCUPADO								SALÁRIOS							
		Total				Total				Total				Total			
		1970		1974		1970		1974		1970		1974		1970		1974	
		NA	%	NA	%	NA	%	NA	%	Cr\$ mi	%	Cr\$ mi	%	Cr\$ mi	%	Cr\$ mi	%
10	Minerais não metálicos	1.989	60,7	3.254	87,6	1.746	63,3	2.705	86,3	5.052	51,2	2.875	89,4	3.824	57,7	16.117	87,2
11	Metalúrgicas	25	0,8	64	1,7	17	0,6	61	1,9	49	0,5	275	1,2	36	0,5	217	1,2
12	Mecânicas	(X)	(X)	13	0,4	(x)	(x)	13	0,4	(x)	(x)	89	0,3	(x)	(x)	89	0,5
13	Mat. Eletr. E Comunic.	757	23,1	(X)	(x)	545	19,7	(x)	(x)	3.085	32,5	(x)	(x)	1.702	95,7	(x)	(x)
15	Madeira	9	0,3	24	0,6	5	0,2	24	0,8	12	0,1	81	0,3	7	0,2	81	0,4
16	Mobiliário	7	0,2	32	0,9	5	0,2	30	0,9	14	0,1	160	0,6	10	0,2	133	0,8
17	Papel e Papelão	-	-	39	1,1	-	-	34	1,1	-	-	208	0,8	-	-	90	0,5
18	Borracha	39	1,2	-	-	29	1,1	-	-	85	0,9	-	-	47	0,7	-	-
24	Têxteis	234	7,1	224	6,0	224	8,1	218	6,9	587	6,2	1.492	5,8	557	8,4	1.419	7,7
26	Prod. Alimentares	101	3,1	-	-	88	3,2	-	-	310	3,3	-	-	230	3,5	-	-
	TOTAL	3.277	100,0	3.714	100,0	2.760	100,0	3.182	100,0	9.496	100,0	25.589	100,0	6.630	100,0	18.480	100,0

Fontes: Censo Industrial do Estado de São Paulo – 1970 – Fundação IBGE; Cadastro Industrial da Sub-Região de Campinas – 1975/76 – CTAE/UNICAMP

(x) Resultado omitido a fim de evitar identificação do informante.

Obs: Pelo mesmo motivo foram omitidos os dados dos ramos de Químicas, Prod. De Matérias Plásticas, Vestuário e Calçados, Bebidas, Editorial e Gráficas e Diversas.

NA = Número Absoluto

**NÚMERO DE ESTABELECEMENTOS POR RAMO INDUSTRIAL  
MUNICÍPIO DE PEDREIRA**

Cód. IBGE	RAMOS	1959		1970		1974	
		NA	%	NA	%	NA	%
10	Minerais não Metálicos	25	52,0	28	38,4	31	38,4
11	Metalúrgicas	-	-	5	6,8	12	14,8
12	Mecânicas	-	-	1	1,4	5	6,2
13	Material Elétrico e Comum.	-	-	5	6,8	1	1,2
15	Madeira	5	10,4	3	4,1	7	8,6
16	Mobiliário	1	2,1	3	4,1	4	4,9
17	Papel e Papelão	-	-	-	-	4	4,9
18	Borracha	-	-	6	8,2	-	-
20	Químicas	1	2,1	1	1,4	-	-
22	Perfumaria	2	4,2	-	-	-	-
23	Prod. De Mat. Plásticas	-	-	1	1,4	2	2,5
24	Têxteis	2	4,3	4	5,5	10	12,3
25	Vestuário e Claçados	1	2,1	2	2,7	2	2,5
26	Produtos Alimentares(*)	9	18,7	11	15,1	-	-
27	Bebidas	-	-	-	-	1	1,2
29	Editorial e Gráficas	-	-	2	2,7	2	2,5
30	Diversas	2	4,2	1	1,4	-	-
	<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>	<b>73</b>	<b>100,0</b>	<b>81</b>	<b>100,0</b>

Fontes: Censos Industriais do Estado de São Paulo – 1960 e 1970 – Fundação IBGE: Cadastro Industrial da Sub-Região de Campinas – 1975/76 – CTAE-UNICAMP.

(\*) Para o ano de 1974 não se considerou, panificadores e similares.

NA = Número Absoluto

**DADOS GERAIS DAS ATIVIDADES INDUSTRIAIS**  
**MUNICÍPIO DE PEDREIRA**

Cód. IBGE	RAMOS	V.P.		V.T.I.		Fat.	
		1970		1970		1974	
		Cr\$ mil	%	Cr\$ mil	%	Cr\$ mil	%
10	Minerais não Metálicos	21.973	47,4	15.404	51,1	161.359	83,3
11	Metalúrgicas	526	1,1	232	0,8	5.868	3,0
12	Mecânicas	(x)	(x)	(x)	(x)	1.382	0,7
13	Material Elétrico e Comum.	14.481	31,2	9.476	31,4	1.059	0,5
15	Madeira	117	0,3	60	0,2	1.258	0,6
16	Mobiliário	100	0,2	59	0,2	2.190	1,1
17	Papel e Papelão	-	-	-	-	1.912	1,0
18	Borracha	699	1,5	233	0,8	-	-
24	Têxteis	2.677	5,8	1.456	4,8	14.924	7,7
25	Produtos Alimentares(*)	3.471	7,5	1.817	6,0	-	-
	<b>TOTAL</b>	<b>46.387</b>	<b>100,0</b>	<b>30.173</b>	<b>100,0</b>	<b>193.667</b>	<b>100,0</b>

Fontes: Censos Industriais do Estado de São Paulo – 1970 – Fundação IBGE: Cadastro Industrial da Sub-Região de Campinas – 1975/76 – CTAE-UNICAMP.

(x) Resultado omitido a fim de evitar identificação do informante.

Obs: Pelo mesmo motivo foram omitidos os dados dos ramos de Químicas, Prod. De Matérias Plásticas, Vestuário e Calçados, Bebidas, Editorial e Gráficas e Diversas.

V.P. = Valor da Produção

V.T.I. = Valor da Transformação Industrial

Fat. – Valor do Faturamento

**CÓDIGOS**

					75
No. 0	No. Ord.	Ativ.	Tam.	Local	Ano

IFCH – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas

DEPE – Departamento de Economia e Planejamento Econômico

CTAE – Centro Técnico Econômico de Assessoria Empresarial

CEBRAE – Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa

CEAG-SP – Centro de Assistência Ger. À Peq. E Média Empresa do Est. De São Paulo

**CADASTRAMENTO INDUSTRIAL**

Município de: \_\_\_\_\_

1. Razão Social: \_\_\_\_\_

2. Denominação: \_\_\_\_\_

3. C.G.C.: \_\_\_\_\_ 4. Insc. Estadual: \_\_\_\_\_

5. Endereços: a) Telegráfico: \_\_\_\_\_

b) Fábrica \_\_\_\_\_ n.º \_\_\_\_\_

Bairro \_\_\_\_\_ Tel: \_\_\_\_\_ Cx. P.: \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_ n.º \_\_\_\_\_

d) Matriz, Filiais, Seções ou Departamentos e Depósitos:

6. Ano Fundação: \_\_\_\_\_ 7. Ramo Atividade \_\_\_\_\_

8. Capital Soc. Registrado: Cr\$ \_\_\_\_\_ 9. Ano Registro \_\_\_\_\_

Data da Entrevista:

Entrevistado (a):

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Nome:

Cargo:

Entrevistador:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_