

PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

TEXTIL CRYB LTDA

O Plano de Recuperação Judicial é apresentado perante a 2ª Vara do Foro da Comarca de Campo Limpo Paulista, por TÊXTIL CRYB LTDA, pessoa jurídica de direito privado - já qualificada nos autos, em cumprimento ao disposto no artigo 53 da Lei 11.101 de 09 de fevereiro de 2005 – lei que disciplina a recuperação judicial, a recuperação extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresarial.

O objetivo da recuperação judicial é possibilitar as empresas em dificuldades financeiras que retornem ao mercado de forma competitiva, gerando o necessário fluxo de caixa positivo, para cumprir o plano de recuperação.

Desta maneira o benefício não será somente dos controladores, empregados e dos credores, mas da sociedade como um todo que poderá contar com a manutenção de empregos diretos e indiretos, recolhimento de impostos, enfim transformar socialmente o meio ambiente em que está localizada.

Pode ser percebido que a preocupação com o papel social que a empresa exerce na sociedade é a base que justifica todos os esforços no sentido de dar a empresa uma oportunidade de recuperação , quando esta se envolve em uma situação de falta de liquidez.

A empresa TÊXTIL CRYB LTDA se enquadra nesta situação, conforme será detalhado neste Plano de Recuperação Judicial, a empresa é viável economicamente e socialmente, possuindo todos os requisitos para o atendimento da lei de recuperação judicial.

Sendo assim, o plano de recuperação deve conter os instrumentos que identifiquem, ataquem e superem as causas para o surgimento do endividamento.

ANÁLISE SETORIAL - INDÚSTRIA TEXTIL

A indústria têxtil e de confecções vem passando por transformações importantes em nível mundial, incluindo o Brasil. Elas se referem especialmente à comercialização entre empresas e países e às novas formas de gerenciamento de produção.

Muitas vezes tido como ultrapassado, o setor tem evoluído muito nos últimos anos, por meio de um grande investimento em tecnologia, destacadamente nas áreas de informação e comunicação. Além disso, foram desenvolvidos nos últimos tempos insumos e materiais que são cada vez mais sofisticados, utilizados nos produtos finais da cadeia.

Na sua nova configuração, a indústria é cada vez mais dependente do conhecimento: conhecimento técnico, dos produtos e dos mercados que se tornam cada vez mais sofisticados e globalizados.

Pesa ainda sobre o setor a necessidade de uma logística cada vez mais estruturada e uma fina integração entre os diferentes elos da cadeia.

Cenário Brasileiro

O Brasil - que já foi um dos maiores produtores mundiais no segmento têxtil - ocupa hoje o sétimo lugar. Atualmente, um dos entraves do setor é a alta carga tributária - na faixa de 38% - e a baixa cotação do dólar, até meados de 2008. Em 2003, os empresários da indústria têxtil pagavam 54,4% em impostos.

Outro ponto importante é o livre comércio dos fabricantes chineses - líder mundial no segmento. Na China, praticamente não existem impostos, enquanto no Brasil as cargas tributárias estão entre as mais altas do mundo, dificultando a competição em condições de igualdade. O Brasil conta com 30 mil empresas têxteis, 1,65 milhão de empregos diretos e um faturamento global de R\$ 33 bilhões de dólares. Apesar de números atraentes, em 12 anos, o setor têxtil brasileiro cresceu apenas 15,8%.

O Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva Têxtil - Confecções

Instalado em maio de 2000, o Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva da Indústria Têxtil e de Confecções definiu como política proposta “deslocar o foco da sobrevivência no presente para a antecipação de oportunidades potenciais no futuro, criando sinergia e permitindo melhor posicionamento competitivo da cadeia têxtil em busca de oportunidades de melhoria de desempenho de seus elos, por meio de inovações suportadas por tecnologias e recursos diferenciados no País, com impactos favoráveis para a competitividade de seus produtos no exterior e para o desenvolvimento regional”. Os principais objetivos estabelecidos pelo Fórum de Competitividade foram:

- Aumento das exportações;
- Aumento da geração de empregos;
- Descentralização da produção;
- Geração de renda;
- Substituição qualitativa das importações.

Como ação proposta tem-se buscado desenvolver a auto capacitação da cadeia têxtil na realização de estudos de prospectiva tecnológica e consolidação de seu sistema de inovação. Para isso, foi proposto um trabalho-piloto de estudo de prospectiva tecnológica industrial para a cadeia têxtil, a ser realizado por uma equipe capacitada em estudos prospectivos.

1.2 O objeto de estudo

Considerando a grande possibilidade de diversificação na composição da cadeia em relação ao(s) produto(s) comercializado(s), determinou-se como objeto de estudo a cadeia de vestuário de malha “*prêt-à-porter*”. A escolha teve como pilar de sustentação os objetivos específicos do Fórum de Competitividade para a Cadeia Têxtil e de Vestuário, vistos anteriormente, e alguns fatores, tais como (IEMI, 1998):

- Crescimento da comercialização de artigos confeccionados no mercado internacional, superando os valores relacionados a fibras, fios e tecidos, e passando a representar a maior parcela das exportações do setor;
- Tendência de maior crescimento, com a expansão das exportações de “roupas prontas” (*prêt-a-porte*) e outros confeccionados produzidos em escala industrial;
- Exercício pelo Brasil de papel importante com o 7º lugar na produção de fios e tecidos planos e o 3º lugar na de tecidos de malha (ITMF, 2003);
- Produção de tecidos de malha, em 2003, representando 27% do total de tecidos - malha e plano - (ITMF, 2003);
- Apresentação de um aumento superior a 130%, no período de 1990 a 2003, enquanto os tecidos planos ficaram com 77%, no mesmo período (IEMI, 2004), na produção de vestuário (em milhares de peças), utilizando tecidos de malha;
- Participação do Brasil é ainda muito pequena no comércio internacional têxtil, ficando em 36º em 2003, o que lhe confere papel secundário nesse mercado (UNCTAD);
- Inserção internacional dos produtores têxteis e confeccionados brasileiros, o que demanda desenvolvimento de estratégias específicas para novos produtos, como nos casos de malhas de algodão e moda praia, por exemplo, em que investimentos em design e desenvolvimento de produtos serão de extrema importância.

Além dos fatores apresentados, verifica-se a potencialidade da cadeia quando as principais características são levantadas:

- Barreiras técnicas e tecnológicas relativamente baixas;
- Versatilidade e flexibilidade do sistema de produção;
- Grande variedade de técnicas de diversificação de produtos e de agregação de valor;
- Necessidade de capacitação de recursos humanos em todos os níveis de formação, principalmente nas micro e pequenas empresas que compõem os vários elos da cadeia;
- Necessidade de estruturação política e de integração institucional;
- O setor de vestuário em malha é intensivo em mão-de-obra;
- Os investimentos nessa cadeia foram muito mais vinculados à entrada de novas empresas no mercado, do que à modernização das já operantes. Isso foi determinante para a expansão da produção dos tecidos de malha;

Outro ponto que deve ser considerado é a presença, em vários elos da cadeia, de micro e pequenas empresas que possuem grandes dificuldades de cunho econômico e cultural para sua capacitação. Além disso, o pequeno empresário têxtil é, normalmente, refratário aos comportamentos cooperativos fundamentais para buscar escalas viáveis de operação na produção, no suprimento de insumos, na comercialização e na capacitação tecnológica. Logo, a capacitação competitiva da cadeia passa, necessariamente, pela definição de estratégias específicas, demandando o desenvolvimento de um modelo prospectivo-tecnológico que deverá respeitar a racionalidade do mercado, potencializando vantagens comparativas estáticas – recursos naturais, humanos e insumos industriais locais – e estimular a construção de vantagens comparativas dinâmicas, como capacitação tecnológica e empresarial.

Metodologia proposta

2.1 O processo de entrevista

Inicialmente buscou-se fazer uma análise diagnóstica da cadeia estudada. Essa etapa de pesquisa objetivou determinar as principais características estruturais da cadeia, utilizando modelos predefinidos de competitividade e tecnologia. As informações foram levantadas por intermédio de entrevistas com um questionário, na forma de uma matriz. Durante a aplicação da entrevista-diagnóstica nas empresas, buscou-se:

Apurar o grau de relevância de cada atividade para cada um dos diferentes fatores de competitividade – inovação, qualidade, produtividade, logística, flexibilidade, adequação ambiental e capacitação profissional;

- Dimensionar o impacto de cada atividade no resultado financeiro da empresa;
- Aferir a eficiência atual de cada atividade;
- Levantar os principais fatores críticos para a competitividade da empresa;
- Dimensionar as possíveis demandas tecnológicas presentes e futuras.

A pesquisa de campo foi feita nos principais pólos brasileiros de confecção de malha *prêt-à-porter* (Vale do Itajaí, Monte Sião, Friburgo e São Paulo), segundo avaliação do estudo *Panorama Setorial, A Indústria da Moda* (Gazeta Mercantil, 1999), e ratificados por sondagem realizada junto a 20 especialistas do setor.

Os pólos estudados apresentam as seguintes características:

São Paulo

Do total de roupas fabricadas, 40% referem-se às duas maiores concentrações de confecções e lojas atacadistas da cidade de São Paulo: Brás e Bom Retiro. A cidade de Americana destaca-se por sua produção de tecidos artificiais e sintéticos e apresenta muitas facções, que representam, por sua vez, metade das 400 companhias que atuam na região.

Vale do Itajaí

Um dos pólos mais avançados da América Latina, o Vale do Itajaí é um dos maiores pólos têxteis do mundo e o principal pólo exportador de confecções de malha e artigos de cama, mesa e banho do Brasil. Nele estão instaladas algumas das maiores empresas do País. Jaraguá do Sul e Blumenau produzem malha circular, com empresas como Hering, Marisol e Malwee. As empresas de Blumenau modernizaram a administração, investindo em itens de maior valor agregado, e trabalham no fortalecimento de marcas.

Minas Gerais

O Estado responde por 10% da produção nacional, com cerca de 5.700 empresas. É o segundo maior pólo lançador de moda feminina. Caracteriza-se por apresentar empresas pouco informatizadas e estrutura de comercialização frágil e concentrada- 45% da produção é distribuída localmente.

Rio de Janeiro

Foi um dos maiores pólos têxteis e de moda do Brasil até os anos 80. Hoje abriga uma grande concentração de empresas de confecção, com cerca de 6 mil unidades. Atualmente existem em curso expressivos movimentos para tornar o Estado novamente um pólo têxtil e de confecção de significativa importância nacional. As cidades de Petrópolis e Nova Friburgo são dois dos principais núcleos de produção de malha.

A escolha do processo de entrevista deveu-se à necessidade de obtenção de informações mais complexas e precisas. Por seu intermédio, o entrevistador pode repetir ou esclarecer perguntas, formulando-as de forma diferente para que o entrevistado consiga responder a contento e especificar algum termo de difícil compreensão. Além disso, podem-se obter informações que não constam de documentos oficiais, mas que sejam relevantes para as conclusões do estudo (Lakatos e Marconi, 1994).

Para Goode e Hatt (*apud* Lakatos, 1994), a entrevista “consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de ato social, como a conversação”.

2.2 Modelos de competitividade e de empresa tecnológica

A crescente abrangência semântica dos termos *competitividade* e *tecnologia*, assim como de seus degenerativos, cada vez mais utilizados para designar diferentes conjuntos de produções do conhecimento humano e diferentes estados e posturas condicionados pelos valores da sociedade industrial, levou à opção de pesquisar modelos que viessem a representar esses conceitos por intermédio de agrupamentos de outros conceitos mais específicos e mais facilmente entendidos pelos entrevistados.

Utilizando o *modelo de empresa tecnológica* (Porter, 1989), que consiste em representar, de maneira complementar, as funções da empresa que adotam tecnologias específicas, o termo “tecnologia” foi estratificado. Dessa forma, as especificidades tecnológicas tornam-se mais facilmente entendidas porque são associadas a um processo ou função. Para o autor, a vantagem competitiva é obtida por meio das várias atividades existentes em uma empresa ou organização, e não pela visão do todo. Isso significa dizer que cada atividade em particular contribui, em diferentes níveis, para a agregação de valor e, conseqüentemente, para diferenciar produtos e processos. Além disso, pode-se observar qual a influência dessas atividades nos custos relativos.

Partindo dessa premissa, a empresa passa a ser analisada sob o conceito de uma cadeia de valor, onde a empresa é desmembrada nas suas principais atividades estratégicas. Essa desagregação permite entender os principais fatores que impactam os custos e as atividades com potencialidade para agregação de valor. Logo, pode-se considerar que a empresa ou organização adquire vantagem competitiva incrementando e executando as atividades consideradas estratégicas, de forma mais otimizada possível.

As atividades de valor são divididas em dois grupos genéricos: atividades de apoio e primárias.

As atividades primárias são aquelas responsáveis pela produção dos bens e sua conseqüente comercialização e serviços pós-venda. Na maioria das empresas, essas atividades podem ser divididas em cinco sub-atividades: logística interna, operações, logística externa, *marketing* e vendas e serviços.

As atividades de apoio suportam as primárias, por meio do fornecimento de insumos, tecnologia, mão-de-obra, etc.

Para melhor compreensão, as atividades de apoio e primárias podem ser assim definidas (Porter, 1989):

- **Aquisição** – Essa atividade considera a aquisição de insumos, os quais serão utilizados na cadeia de valor como um todo. Na concepção de insumos, consideram-se não só aqueles utilizados para a produção de bens, mas também os que a empresa adquire para manutenção da infra-estrutura. Sob esse foco, observa-se que essa atividade se encontra em toda a empresa, podendo estar associada a uma atividade de valor específica ou àquelas que ela apoia.
- **Desenvolvimento de tecnologia** – Essa atividade consiste da junção de várias outras atividades que objetivam melhorar produtos e/ou processos. O desenvolvimento de tecnologia está associado, normalmente, ao departamento de engenharia ou a uma equipe de desenvolvimento. A atividade pode apoiar as várias e diversificadas tecnologias empregadas na cadeia de valor.
- **Gerência de recursos humanos** – Essa atividade está ligada aos procedimentos de recrutamento e seleção, contratação e treinamento de pessoal. A gerência de recursos humanos auxilia as várias atividades primárias e de apoio, otimizando assim, a cadeia de valor como um todo. Essa atividade influencia a vantagem competitiva de qualquer empresa, independente do seu ramo de atuação, pois as funções exercidas por ela, tais como determinação das qualificações, motivação dos funcionários e custo de contratação e treinamento, são extremamente importantes.

O futuro da indústria têxtil e de confecções: vestuário de malha

- **Infra-estrutura da empresa** – Essa atividade engloba uma gama de sub-atividades, incluindo gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, questões governamentais e jurídicas e gerência de qualidade. Diferentemente das outras atividades de apoio, a infra-estrutura apoia a cadeia integralmente e não atividades específicas.
- **Logística interna** – Essa atividade está relacionada às operações de recebimento, armazenagem e distribuição de insumos, devolução para fornecedores, programação de frotas e veículos.

- **Operações** – Essa atividade está relacionada aos procedimentos e etapas para obtenção do(s) produto(s) final/finais, tal/tais como manuseio de equipamentos de produção, embalagens, montagem, manutenção, testes de controle de qualidade e fases de produção.
- **Logística externa** – Essa atividade contempla as operações de coleta, armazenagem e distribuição física para os consumidores. Como exemplo, pode-se citar as operações de veículos de entrega e processamento de pedidos.
- **Marketing e vendas** – Essas atividades estão ligadas ao processo de propaganda, promoções, forças de vendas, seleção dos canais de comercialização e distribuição, fixação de preços etc.
- **Serviços** – Essa atividade visa oferecer ações que intensifiquem ou mantenham o valor do produto, tais como: instalações, treinamentos, fornecimento de peças de reposição, etc.

A tecnologia pode impactar a vantagem competitiva de uma empresa na busca pela otimização do custo relativo ou na agregação de valor, uma vez que a sua presença em todas as atividades de valor permite integrá-las. Isso, a princípio, facilita a obtenção de melhores custos e geração de produtos diferenciados.

Considerando que cada atividade de apoio ou primária é constituída de vários tipos de tecnologia, desde as incorporadas em máquinas e equipamentos até aquelas relacionadas às gestões operacionais e gerenciais, pode-se esperar que uma das formas de se entender a importância e o impacto da tecnologia na busca por vantagens competitivas seja por meio da análise da cadeia de valor. Além do mais sabe-se que as mudanças tecnológicas podem afetar a concorrência devido à sua participação em praticamente todas as atividades de valor.

Quanto à *competitividade*, utilizaram-se como base de análise as duas vertentes discutidas por Haguenuer (1989) e Kupfer (2000), que são:

- **Competitividade como desempenho:** Esse conceito se baseia na participação de empresas ou setores no comércio externo, sendo que seu primeiro indicador seriam os valores de exportação alcançados. Para Kupfer, “é a demanda no mercado que, ao arbitrar quais produtos de quais empresas serão adquiridos, estará definindo a posição competitiva, sancionando ou não as ações produtivas, comerciais e de *marketing* que as empresas tenham realizado”. Segundo Haguenuer, esse é o conceito mais abrangente, pois engloba, além das condições de produção, todos os fatores que impactam no crescimento ou diminuição das exportações, tais como políticas cambial e comercial, eficiência dos canais de distribuição e comercialização e dos sistemas de financiamento, acordos internacionais, estratégias de empresas transnacionais, etc.

• **Competitividade por Eficiência:** Nesse conceito consideram-se as relações estruturais de uma empresa ou setor. A competitividade é vista como a busca pela eficiência da produção, por meio da racionalização dos insumos, isto é, produzir artigos de forma mais eficiente que a concorrência, considerando preço, qualidade, uso da tecnologia, salários e produtividade. Logo, pode-se verificar que esse conceito está muito ligado e focado nas condições de produção e que o aumento das exportações é uma provável consequência da competitividade (Haguenauer, 1989).

Para fins do estudo proposto, optou-se por considerar a dimensão eficiência, em detrimento ao desempenho, devido ao escopo limitado da pesquisa – um estudo com ênfase na competitividade por desempenho deverá contemplar o setor como um todo, e não apenas uma cadeia produtiva com determinados níveis de segmentação. Como um dos objetivos da pesquisa foi verificar a relação e o impacto entre as funções de uma empresa, e, a reboque, suas tecnologias com a competitividade das empresas entrevistadas, o conceito de eficiência se mostrou mais adequado, pois está mais relacionado às estruturas organizacionais específicas das empresas.

Para definição dos fatores de competitividade como eficiência, adaptou-se o modelo sugerido por Valle, em que a dimensão competitiva é repartida em seis atributos: capacidade de gerar inovação, produtividade, flexibilidade, qualidade, adequação ambiental e logística, incluindo-se aspectos como capacitação profissional e resultado final. Isso significa dizer que uma empresa, ao combinar insumos adquiridos com recursos humanos, financeiros e tecnológicos, tem por objetivo produzir e oferecer ao mercado um produto competitivo. Para tanto, desenvolve uma série de processos cuja relevância de cada um, para o resultado final da empresa, deve ser analisada e avaliada. O impacto de cada atividade no desempenho competitivo das empresas será influenciado, em diferentes níveis, em função da estratégia competitiva adotada e seus respectivos fatores:

- **PRODUTO:** Inovação/ *Design* - (diferenciação)
Qualidade
Adequação Ambiental
- **PREÇO:** Produtividade
Logística
Flexibilidade

Aos fatores acima citados foram acrescentados a capacitação profissional e o resultado final. Dessa forma, definiu-se uma série de atividades que, agrupadas por áreas, identificam os macroprocessos gestores presentes em qualquer empresa componente da cadeia estudada.

Resultados da pesquisa de campo-construção cenário “mais provável”

3.1 Introdução

Neste são apresentados os aspectos internos e os fatores de bases tecnológicas de cada cadeia estudada a partir das informações coletadas na pesquisa de campo. Além disso, relaciona os principais aspectos externos considerados para a construção do cenário. As etapas do processo de criação bem como a análise de cada passo são, também, descritas.

3.2 Pesquisa de campo

A análise de cada pólo foi estratificada, considerando os cinco macro-processos estabelecidos: gestão de materiais, gestão de processo, gestão de produto, gestão da distribuição de produto e gestão da informação.

3.2.3 Pólo de São Paulo

3.2.3.1 Perfil das empresas selecionadas

Houve apoio logístico da Associação Brasileira da Indústria Têxtil - ABIT - no processo de seleção das empresas, para que o grupo de empresas selecionadas representasse o perfil da região. Foram selecionadas sete empresas, mas só foi possível entrevistar quatro delas. As empresas entrevistadas atuam no ramo de moda e trabalham com subcontratações em determinadas etapas de beneficiamento e confecção. As entrevistas foram feitas com os diretores industriais e gerentes.

3.2.3.2 Resultados obtidos

A) Gestão de materiais

As empresas entrevistadas se ressentem da falta de uma maior variedade de insumos oferecidos pelos fornecedores nacionais, principalmente no tocante a fios diferenciados. Isto faz com que importem determinados tipos de fios, principalmente fios fantasia. As empresas trabalham com poucos fornecedores, buscando sempre uma ligação de parceria, fazendo com que não haja a necessidade de um controle da conformidade da matéria-prima e insumos. Não foi observada a preocupação das empresas em capacitar fornecedores.

O armazenamento de materiais é do tipo tradicional. Não se observa, aparentemente, nenhuma preocupação em incorporar novas tecnologias para esse processo, considerando-se que o principal produto estocado é o fio. Sendo apenas malharias, as empresas não utilizam e nem observam a necessidade de tecnologias para a separação, distribuição e transporte de materiais.

B) Gestão de processos

As empresas do Pólo têm buscado aumentar a qualificação do seu quadro funcional, principalmente nos cargos de desenvolvimento de produtos; porém, não ocorre a utilização dos principais centros de treinamento têxteis para esta ação. A principal reclamação das empresas é a falta de oferecimento de cursos mais específicos às suas necessidades.

A grande maioria das empresas ao longo dos anos, adquiriu máquinas (tecelagem) de última geração (automatizadas), o que faz com que a idade do parque industrial do Pólo se encontre com uma média inferior a oito anos. O processo de transferência tecnológica é considerado eficiente e as empresas não possuem maiores problemas referentes à assistência técnica oferecida pelos fornecedores de máquinas. A automação do parque fabril e o processo de subcontratação do processo de beneficiamento têm sido fatores considerados fundamentais para as empresas do Pólo trabalharem com uma estratégia de diferenciação.

O PCP da maioria das empresas é suportado por sistemas informatizados, os quais são vistos como fundamentais para as empresas que trabalham com lotes pequenos e bem variados. Essa característica de lotes pequenos e diferenciados é um dos grandes problemas enfrentados pelo PCP. Isso pode ser observado pelo tempo de entrega (*lead time*) elevado (de 10 a 30 dias) das empresas entrevistadas.

As empresas que trabalham com moda têm grande preocupação quanto à qualidade da preparação, costura e acabamento. Por outro lado, a maioria das empresas, mesmo aquelas que trabalham com moda, não consideram a embalagem um diferencial estratégico.

Nelas existe preocupação com a qualidade dos produtos produzidos, embora não possuam laboratórios de controle de qualidade próprios.

C) Gestão de produto

No item pesquisa de mercado, observou-se que as empresas do pólo possuem formas não sistemáticas de monitoração do mercado. Na maioria dos casos, essa pesquisa é feita, informalmente, pelos representantes. A utilização de empresas especializadas não é um procedimento muito comum. No que se refere à pesquisa de moda, observou-se ser este um processo fundamental para a competitividade das empresas. Por isso, esse processo é sistematizado e ocorre em períodos determinados, com o envio de estilistas para os principais pólos de moda, nacionais e internacionais.

Foi observado que a introdução de novos produtos por parte de certas empresas fica comprometida por um desnível tecnológico entre as matérias-primas oferecidas pelo mercado internacional e as oferecidas pelo mercado nacional. Isso obriga as empresas a importarem certas matérias-primas para lançamento de determinado produto. A pesquisa de novos materiais é feita em conjunto com a pesquisa de moda. O desenvolvimento de novos produtos é feito, normalmente, por uma equipe de estilistas e desenhistas gráficos.

As empresas lançam pelo menos quatro coleções por ano. Estas são baseadas nas tendências internacionais. O que tem se observado é que as empresas estão adiantando as coleções.

D) Gestão de distribuição de produtos

O armazenamento de produtos acabados é feito de forma tradicional, atendendo aos requisitos básicos de separação por artigos e acondicionamento em grades identificadas. Algumas empresas já possuem sistemas de leitura óptica para identificação e baixa de produtos. Esse sistema tem um alto grau de importância para empresas que trabalham com lotes pequenos e variados. O transporte para os principais canais de distribuição é feito, também, de forma tradicional, utilizando-se, para isso, empresas de transporte rodoviário.

A logística de distribuição em algumas empresas já é suportada por sistemas informatizados que determinam o melhor trajeto e as transportadoras que fazem tal trajeto. As empresas do pólo não possuem centrais de depósito (*hub*), sendo a distribuição feita diretamente das unidades fabris para o cliente final (varejistas, lojas próprias, franqueados e, em alguns casos, atacadistas).

A maioria das ações promocionais está voltada para o lançamento de material institucional, anúncios públicos e em revistas especializadas. As ações promocionais no tocante a preço ocorrem no final de coleções, quando ocorrem sobras destas. Como as empresas só produzem o que vendem, os pedidos chegam através de consultas aos canais de distribuição e representantes de vendas. Contudo, nenhuma empresa pesquisada adota sistemas de comunicação *on-line* entre os canais de distribuição, os representantes e as empresas. Além disso, observou-se que o monitoramento dos resultados das vendas é considerado um fator importante para a competitividade, mas nenhuma empresa entrevistada possui um processo sistematizado para esse monitoramento, que é executado por métodos informais, isto é, por meio de informações dos representantes.

E) Gestão da informação

O processo de compra de insumos, na maioria das empresas, é suportado por sistemas informatizados (programas específicos) que normalmente estão interfaceados com programas específicos de PCP e gerenciamento da produção. Tais tecnologias facilitam o controle interno da produção.

Porém, não se observa ainda uma preocupação das empresas em criar sistemas de coleta de informações de novos fornecedores. A automação do processo produtivo tem feito com que as empresas entrevistadas utilizem cada vez mais *softwares* específicos de gestão têxtil, para otimização da produção.

3.3 Fatores críticos internos

Como resultado preliminar, obtido a partir das entrevistas, determinaram-se os fatores críticos para a cadeia estudada. Tais fatores referem-se à síntese de informações obtidas nos pólos pesquisados. A reunião dos dados em um único arcabouço de fatores críticos apresenta características tipológicas que, apoiadas pelo panorama e pela experiência adquirida pelos Pesquisadores e no âmbito do estudo, permitem inferir um comportamento modelo para a cadeia.

3.3.1 Gestão de produto

A) Pesquisa de moda, de novos materiais e de mercado, desenvolvimento de produto e projeto de coleção.

Fatores restritivos

- Falta de recursos financeiros, principalmente das pequenas empresas, para implantação de um processo sistemático de pesquisa pró-ativa de moda e de mercado;
- Falta de profissionais de moda nas pequenas empresas;
- Cultura forte da “cópia”.

Fatores impulsionadores

- Necessidade de se manter à frente das tendências de moda;
- Maior difusão das tendências de moda no País;
- Maior acesso aos materiais sobre moda.
- Maior fragmentação do mercado em nichos cada vez mais especializados;
- Comportamento do cliente cada vez mais imprevisível.

3.3.2 Gestão de Materiais

A) Aquisição de Materiais

Fatores restritivos

- Pouca variedade de matéria-prima oferecida pelos produtores nacionais;
- Dependência de produtos importados.

Fatores impulsionadores

- Maior facilidade de acesso aos produtos importados, mesmo com a moeda desvalorizada;
- Necessidade de diferenciação;
- Maior exigência do mercado consumidor.

B) Seleção e desenvolvimento de fornecedores

Fatores restritivos

- Existência de um grande número de pequenas empresas no ramo de fornecimento de acessórios e aviamentos;
- Falta de um processo sistematizado de desenvolvimento de fornecedores;
- Aquisição de materiais por ocasião.

Fatores impulsionadores

- Atuação de instituições de ensino e de assistência técnica nas empresas.

C) Controle de conformidade de materiais

Fatores restritivos

- Alta heterogeneidade de procedência;
- Alto número de materiais;
- Alto dinamismo do mercado.

Fatores impulsionadores

- Maior exigência do mercado consumidor;
- Necessidade de atendimento aos requisitos internacionais de qualidade e agressão ao meio ambiente.

3.3.3 Gestão de processos

A) Qualificação de RH

Fatores restritivos

- Baixos salários;
- Baixo nível de escolaridade exigido.

Fatores impulsionadores

- Existência e atuação de instituições de ensino nas principais regiões de concentração têxtil;

B) Aquisição e utilização de máquinas

Fatores restritivos

- Baixo nível de escolaridade da mão-de-obra envolvida, principalmente no que se refere à língua estrangeira;
- Falta de sistematização para transferência de tecnologia;
- Alto dinamismo nas mudanças de tendência;
- Dependência excessiva de equipamentos importados.

Fatores impulsionadores

- Mercado dominado por grandes empresas especializadas;
- Facilidade de assistência técnica;
- Necessidade de aumento da produtividade e qualidade.

C) Processo de beneficiamento

Fatores restritivos

- Necessidade de grandes investimentos;
- Utilização de plantas terceirizadas, o que dificulta o controle do processo;
- Baixo número de empresas de acabamento independentes.

Fatores impulsionadores

- Maior necessidade de agregação de valor através de processos de beneficiamento;
- Crescimento do número de fornecedores de produtos químicos;
- Alto desenvolvimento do setor de química têxtil;
- Necessidade de diferenciação dos artigos.

D) Planejamento e controle do processo - PCP

Fatores restritivos

- Cultura amadora de planejamento e controle nas pequenas empresas;
- Produção ligada ao processo de vendas.

Fatores impulsionadores

- Existência de *softwares* para PCP;

- Necessidade de produção de lotes menores e variados.

E) Prototipagem

Fatores restritivos

- Ausência de núcleos específicos para prototipagem nas empresas de confecção;
- Falta de pilotistas adequados ao processo de prototipagem.

Fatores impulsionadores

- Necessidade de aumento da qualidade, percebida pelo consumidor, do artigo confeccionado;
- Necessidade de diminuição dos reprocessos devido ao aumento de competitividade.

F) Modelagem

Fatores restritivos

- Falta de uma tabela de medidas padronizadas;
- Falta de profissionais especializados em CAD para modelagem.

Fatores impulsionadores

- Boa disponibilidade de *softwares* de modelagem no mercado;
- Potencial de conquista de novos mercados internacionais.

G) Encaixe de risco e corte

Fatores restritivos

- Tecnologia disponível no mercado ainda é cara para a pequena e média empresa;
- Falta de mão-de-obra qualificada;
- Falta de padronização na estrutura dimensional da matéria-prima (malha);
- Terceirização, por parte das empresas, do setor de corte.

Fatores impulsionadores

- Necessidade de aumento da produtividade, para reduzir os desperdícios.

3.3.4 Gestão da distribuição do produto

A) Vendas

Fatores restritivos

- Dinâmica de mudança do mercado;
- Vendas cada vez mais fragmentadas e para nichos cada vez mais específicos.

Fatores impulsionadores

- A moda como “*status*” social;
- Maior facilidade de compra de artigos de moda;
- Maior difusão das tendências.

3.3.5 Gestão da informação

A) Sistema de informação no controle do processo produtivo

Fatores restritivos

- Alto investimento inicial;
- Necessidade de pessoal especializado.

Fatores impulsionadores

- Necessidade de aumento da produtividade e resposta rápida;
- Fácil acesso aos sistemas informatizados.

B) Sistema de informação no desenvolvimento do produto

Fatores restritivos

- Necessidade de pessoal especializado;
- Mudança da cultura da cópia nas pequenas empresas.

Fatores impulsionadores

- Necessidade de se manter à frente das tendências de moda;
- Necessidade de diferenciação.

3.4 Fatores de base tecnológica

A partir dos fatores críticos determinados e dos gargalos tecnológicos observados durante o processo de entrevista nos pólos, buscou-se definir os sistemas tecnológicos que podem ser utilizados pelas empresas para alcançar a otimização de cada fator crítico.

3.4.1 Gestão do produto

3.4.1.1 Sistemas informatizados para o desenvolvimento de produtos

A compra e plena utilização dessas tecnologias aumentam o **grau de inovação da empresa**, o que gera novos produtos de alto valor agregado. Demandam, porém, mão-de-obra qualificada nos *softwares* específicos para desenvolvimento de produtos (CAD). A falta de profissionais qualificados impacta negativamente a gama de opções de lançamento de produtos inovadores. Para Alvares e Rodrigues (1996), *“a globalização da economia, que aumentou a concorrência internacional, a necessidade de exclusividade e o ciclo de vida curto dos produtos e a saturação dos mercados onde os programas industriais são desenvolvidos são considerados os principais fatores que impulsionam a informação do setor de design têxtil. Este processo de informatização trouxe mudanças no perfil do designer/operador, na organização do trabalho e na cognição solicitada aos modos operatórios”*.

3.4.1.2 Sistemas informatizados para pesquisa e monitoramento do mercado

As rápidas mudanças observadas no segmento de moda tornam imperativo às empresas conhecerem e acompanharem as características e tendências do mercado em que atuam. Esse processo de pesquisa e monitoramento impacta a **inovação** e a **logística de distribuição** das empresas que compõem a cadeia.

3.4.1.3 Equipamentos para o desenvolvimento de protótipos e de testes específicos

A aquisição e plena utilização desse tipo de tecnologia para auxiliar o processo de concepção e desenvolvimento de produtos com alto valor agregado garante a qualidade dos produtos desenvolvidos. Beninat *et. al.* (1999) consideram que *“baseado nas pesquisas de comportamento do consumidor, as informações digitais juntamente com a tecnologia envolvida no processo permitirão a customização de artigos em quatro formas (opções de design – com tamanhos padronizados, co-design, customização total, artigos ‘clonados’)*.

3.4.2 Gestão de materiais

3.4.2.1 Sistemas de controle de conformidade da matéria-prima

A aquisição e utilização dessas tecnologias permitem o aumento da **qualidade** dos artigos têxteis, bem como a diminuição das perdas provocadas pelo emprego de matérias-primas fora de especificações. Além disso, possibilita **desenvolver uma gama maior de produtos de alto valor agregado**.

3.4.2.2 Processo sistematizado de seleção e desenvolvimento de fornecedores

Esse tipo de tecnologia **não-incorporada** permite às empresas têxteis diminuir as variações observadas na matéria-prima adquirida. A uniformização da matéria-prima facilita o **controle de conformidade** e aumenta a **qualidade do produto confeccionado**, bem como a **produtividade**, por meio da diminuição do re-processo decorrente da falta de uniformidade dos insumos.

“Estima-se que, em média, de 60 a 70% do custo final dos produtos são provenientes da matéria-prima e de componentes comprados. Na medida em que o setor têxtil caminha para participar do mercado global, no qual as empresas passam a focar sua produção em artigos de alto valor agregado. A importância dos fornecedores como uma porcentagem dos custos dos produtos

3.4.3 Gestão de processos

3.4.3.1 Processo sistematizado de aquisição e utilização de máquinas e equipamentos com sistemas automatizados de produção

A utilização de máquinas automatizadas e um eficiente processo de transferência de tecnologia possibilitam às empresas alcançar em **uma maior qualidade no produto final** e **um aumento dos índices de produtividade**, visto ocorrer a racionalização dos insumos utilizados, a diminuição do retrabalho e a plena utilização da tecnologia adquirida. A reboque dessa necessidade, verifica-se a importância da **qualificação da mão-de-obra**, ou seja, o preparo para a utilização dos sistemas automatizados.

“O aumento da concorrência no setor têxtil e de confecção faz com que as empresas busquem formas para aumentar sua competitividade. Uma das formas é a busca de sistemas e máquinas automatizadas. A automação nestes setores busca a racionalização dos processos através da economia de insumos (vapor d’água, água industrial, energia elétrica, etc.), padronização dos processos – devido à diminuição dos erros operacionais causados por sistemas de controle manuais – aumento da possibilidade de se diversificar a produção, diminuição do prazo de entrega, melhora da qualidade, e a redução do tempo de montagem das peças confeccionadas.” (Pio, 2000).

3.4.3.2 Núcleos com tecnologia específica para o desenvolvimento de sistemas de prototipagem e modelagem

O uso dessas tecnologias faz com que as empresas aumentem a **variedade de produtos lançados** no mercado, bem como a **qualidade** dos artigos comercializados. O processo de **modelagem** é um dos principais fatores de agregação de valor ao artigo têxtil; o domínio desta variável possibilita às empresas participarem do mercado internacional em condições de igualdade com outros países exportadores. Segundo Bresser (2002), *“a falta de padronização entre as confecções é um problema crônico da indústria nacional – e acaba sobrando para o consumidor. A clientela fica tentando se encaixar em roupas cuja numeração pode ser igual de uma loja para outra, mas certamente a quantidade de tecido nem sempre coincide...”*.

3.4.3.3 Técnicas e tecnologias para o controle de qualidade dos artigos produzidos

A ação das técnicas e tecnologias específicas para o controle de qualidade dos artigos, ao longo de todo o processo de fabricação, melhora não apenas a **qualidade** final do artigo, mas possibilita às empresas uma base para o desenvolvimento de novos produtos e a consolidação da marca **made in Brazil**, como referência de qualidade. Fábricas têm aumentado o volume de vendas externas de maior valor agregado. O setor têxtil está entrando em uma nova etapa quando o assunto é exportação, com esforços voltados para a área de confecção. Os confeccionados já respondem por cerca de 34% das exportações das empresas do setor – que em 2004 somaram US\$ 2,1 bi -, mas basicamente ainda têm o perfil “popular” (Aliceweb). No entanto, boa parte das empresas já está tentando mudar esse contorno e investindo em produtos mais sofisticados para atingir o mercado externo.

3.4.4 Gestão de distribuição do produto

3.4.4.1 Sistemas automatizados para controle de estoque, por meio de códigos de barra ou similares.

O uso dessa tecnologia busca eliminar os problemas relacionados à **eficiência da distribuição do produto**, principalmente devido ao elevado número de variedades de artigos produzidos para o mercado.

“As tecnologias de informação permitem reduzir os custos do processamento de pedidos, através da eliminação dos erros resultantes da interferência humana na colocação dos pedidos, viabilizando uma operação de ressuprimento com tamanhos de lotes menores. Por outro lado, a possibilidade de empresas na cadeia trocarem informações tem contribuído para a redução da falta de visibilidade na cadeia de suprimentos sobre a real demanda dos consumidores finais, fator que influencia diretamente a formação dos estoques de segurança”. (Wankel, 2001).

3.4.5 Gestão da informação

3.4.5.1 Sistemas informatizados que interliguem o setor de planejamento e controle de processos (PCP) e o sistema de produção

Essa tecnologia impacta, basicamente, na **produtividade, logística, flexibilidade e qualidade** e é bastante importante devido às características do mercado, pois os clientes buscam lotes cada vez menores e mais variados. Essas observações são confirmadas por Alvarez e Rahmievitz (1998) na constatação de que *“O mercado têxtil está exigindo, cada vez mais, prazos de entrega curtos, demandas curtas, coleções de moda e pequenos lotes de produção, ao mesmo tempo em que os artigos estão sendo modificados constantemente. Com este aumento da diferenciação de produtos, as empresas necessitam ter, além de máquinas altamente produtivas, um sistema automatizado para coleta e gerenciamento de dados que interligue o planejamento aos sistemas produtivos”*.

3.4.5.2 Sistemas informatizados para aquisição de materiais

Essas tecnologias visam abastecer as empresas com informações sobre as principais matérias primas existentes, bem como os principais desenvolvimentos tecnológicos ocorridos nesse segmento. A utilização de sistemas informatizados otimiza a pesquisa de novas matérias-primas para o desenvolvimento de novos artigos têxteis, acelerando o processo de **inovação das empresas** e fazendo com que as empresas se tornem mais ágeis no lançamento de novos produtos. *“A elevada fragmentação das unidades têxteis e a dispersão global dos elos da cadeia, necessitando de negociações transparentes e diretas, fazem com que o setor têxtil seja um cliente em potencial na utilização de sistemas B2B para a aquisição de materiais”* (Kohler e Hammond, 2000).

3.4.5.3 Ferramentas de e-business para a seleção de fornecedores

A utilização de sistemas EDI para aumentar o leque de fornecedores e otimizar as informações trocadas entre clientes e fornecedores é extremamente útil se considerarmos a tendência de as empresas produzirem apenas o que comercializam. A possibilidade de buscar fornecedores em outros países, de forma sistematizada e otimizada, faz com que as empresas aumentem a **qualidade** e a **variedade** de tecnologias incorporadas ao artigo têxtil, visto um dos principais problemas enfrentados ser a **baixa diversidade e qualidade da matéria-prima**, principalmente fios. Kohler e Hammond (2000) consideram *“que a primeira ligação na cadeia têxtil/confecção/varejo, a ser explorada pelas empresas, através do sistema B2B, será a relação entre fornecedores e produtores através da implantação de sistemas EDI”*.

3.4.5.4 Sistemas informatizados que interliguem o processo de vendas e produção.

A utilização desse tipo de tecnologia faz com que o *lead time* das empresas, hoje girando em torno de 15 a 30 dias, diminua consideravelmente, o que possibilita a implantação do processo de *quick response* (resposta dinâmica). Essa tecnologia impacta, principalmente, a **logística de distribuição** das empresas e os resultados de **ganho de produtividade**, em razão da otimização do planejamento da produção. Lima (2001) explica que “A adoção de novas tecnologias de informação (Tis) como código de barras, EDI, automação de PDVs etc. trouxe vários benefícios inerentes à captura e disponibilização de informações com maior grau de precisão e pontualidade.

Chamamos atenção em particular para eliminação dos erros e do re-trabalho no processamento de pedidos, fato que reduz substancialmente os custos associados a esta atividade, e para a redução da incerteza com relação à demanda futura, ao serem compartilhadas as séries de vendas para o cliente final por todas as empresas na cadeia”.

3.5 Aspectos externos

3.5.1 Políticos/Legais

Os aspectos políticos/legais que foram considerados abrangeram as ações governamentais e políticas nacionais e internacionais. Desses grandes temas, os itens de maior impacto para a cadeia estudada foram:

A) Ações governamentais

- ❖ Taxas de juros – uma das mais altas do mundo;
- ❖ Tributos - carga tributária do país é excessiva;
- ❖ Controle de importação – excesso de burocracia e falta de fiscalização de produtos que entram ilegalmente no Brasil;
- ❖ Falta de uma política de subsídios às exportações, específica para artigos têxteis;
- ❖ Falta de políticas industriais e tecnológicas específicas para a área têxtil;
- ❖ Privatização dos portos.

B) Política nacional

- ❖ O processo de globalização, pela interdependência mundial que acarreta, aduz um enfraquecimento da soberania dos países menos desenvolvidos;
- ❖ Guerra fiscal entre as Unidades da Federação;
- ❖ Aceleração da reforma social, com menor ou maior crescimento da economia, o que demandará formas variadas de intervenção estatal.

3.5.2 Econômicos

- Fortalecimento acentuado da economia chinesa e de sua capacidade tecnológica no terreno da informática;
- Indicadores econômicos melhores, mas dívida social ainda muito elevada;
- Carga tributária excessiva e de organização complexa, o que entrava o desenvolvimento econômico, gera desemprego e fomenta o desvio de recursos públicos; falta de vontade política dos governantes para realizarem a reforma tributária;
- Altas alíquotas de IPI para mercadorias que circulam no País, o que favorece artigos importados ou contrabandeados, em detrimento dos nacionais; por outro lado, as baixas alíquotas para exportação fazem com que produtos brasileiros retornem ao País por via ilegal e sejam também vendidos a preços mais baratos.

3.6 O cenário “mais provável”

O cenário gerado descreve a evolução da cena que compõe a conjuntura atual até a conformação de uma outra cena, hipotética, ao final do ano 2013, a qual, segundo os “*experts*” convidados, é, de acordo com as condições atuais, a de maior probabilidade de ocorrência naquele horizonte temporal.

Não se trata de uma “previsão”, mas sim do “futuro mais provável”, num conjunto de vários “futuros possíveis”. Cabe ressaltar que, na dependência das ações adotadas hoje pelos atores envolvidos, essa probabilidade poderá ser alterada, em benefício ou não do setor têxtil.

DESCRIÇÃO:

Desde antes de 2002, os países emergentes vinham se tornando crescentemente dependentes do fluxo de capitais oriundos dos mercados mais desenvolvidos. A globalização tornava os países em desenvolvimento ainda mais vulneráveis, em decorrência do “efeito contágio” e da interferência de países desenvolvidos, movidos por interesses comerciais e econômicos particulares. Em conseqüência, ocorreram algumas crises econômicas que prejudicaram a continuidade do desenvolvimento dos chamados países emergentes.

No setor têxtil, um dos efeitos da manutenção daquela tríade de blocos econômicos foi a concentração da produção, em nível cada vez maior, em países asiáticos e latino-americanos, com mão-de-obra barata, e orientada ao abastecimento dos países mais ricos e desenvolvidos, menos competitivos na produção de artigos intensivos em mão-de-obra.

Já se registrava, ao início do 3º milênio, uma significativa expansão do mercado têxtil mundial, tanto com relação aos montantes produzidos, quanto ao comércio entre grandes países produtores e consumidores, apesar das crises econômicas internacionais. Conseqüentemente, sobreveio um barateamento dos preços internacionais, que estimulou as importações brasileiras e dificultou a produção nacional.

As grandes expansão e internacionalização do comércio têxtil suscitaram a adoção, por parte dos importadores, de uma série de exigências, principalmente de ordem ambiental, como, por exemplo, a certificação dos produtos pelo chamado “Selo Verde”, outorgado por órgãos internacionais.

No Brasil, essa atitude acarretou dificuldades às exportações, e, para superá-las, o País teve que se adequar, progressivamente, às exigências dos importadores.

Outro reflexo da expansão do mercado têxtil, do surgimento de exigências ambientais e do conseqüente acirramento da concorrência, foi a busca, por parte dos produtores, de tecnologias modernas (sistemas digitais na concepção; automação na produção; e *e-business* na comercialização). O uso das mesmas buscou: a racionalização dos processos através da economia de insumos (vapor d’água, água industrial, energia elétrica, etc.); a padronização dos processos, devido à diminuição dos erros operacionais causados por sistemas de controle manuais; o aumento da possibilidade de se diversificar a produção; a diminuição do prazo de entrega; a melhora da qualidade do produto; e o preço justo. No Brasil, a parcela de empresas que passaram a utilizar tecnologias modernas atingiu o patamar de 80%.

Mas não foi apenas no campo das inovações tecnológicas em bens de capital que se registraram efeitos da já mencionada expansão do mercado. A produção de fibras, principalmente sintéticas, também foi incrementada. Recorde-se que, em 2000, do consumo internacional de fibras, 56% eram sintéticas e/ou artificiais. A partir de 2003, esse percentual passou a crescer, até atingir cerca de 80%.

Obs : O estudo sobre o futuro da indústria têxtil desenvolvido / coordenado por Flavio da Silveira Bruno e Lucia Maria de Oliveira Maldonado

HISTÓRICO – TÊXTIL CRYB LTDA

Têxtil Cryb Ltda – indústria do segmento têxtil – tecelagem de fios e fibras têxteis naturais - iniciando suas atividades em 1970 com 03 máquinas, ao longo dos anos a empresa foi prosperando sendo que atualmente a empresa conta com 52 máquinas .

A empresa possui 10 galpões de 1.600 metros quadrados cada, totalizando 16.000,00 metros quadrados, onde a atividade principal da empresa é tecelagem de fios e fibras têxteis naturais e tinturaria, sendo que o tingimento é efetuado para a própria empresa e para terceiros. A empresa conta com 160 funcionárias.

Em 2002 ocorreu um investimento na empresa com a compra de 02 máquinas e urdideiras com valor aproximado de R\$2.500.000,00.

Nos anos seguintes houve um aporte de capital na empresa com a venda de um apartamento comprado em 2003.

Em 2008 foi detectado qualidade inferior nos fios comprados de um fornecedor, sendo que 03 grandes clientes devolveram o produto, ocasionando prejuízos enormes para a empresa.

A empresa fabrica tecidos para os seguintes segmentos:

- ❖ Decoração
- ❖ Automotivo
- ❖ Colchões
- ❖ Bolsas e sapatos femininos
- ❖ Esporte – tênis
- ❖ Moda - lingerie
- ❖ Outros

A empresa tem investido em novas tecnologias, na área de decoração, o tecido sued será amassado e envelhecido para ter uma margem de lucro maior – composição microfibra de poliéster.

O setor de terceirização e exportação de tecidos estão nos novos projetos a serem desenvolvidos pela empresa.

Patrimônio Tangível – Maquinário e Estoque

Outro aspecto a ressaltar é a qualidade do patrimônio da Têxtil Cryb Ltda - são seus estoques e seus maquinários.

I. Máquinas

Unidade	Maquina	Largura	Valor R\$
1	Karl Mayer - KE3	130"	65.000,00
1	Karl Mayer - KE2	130"	85.000,00
1	Karl Mayer - KE2	84"	31.284,00
1	Karl Mayer - KE2	130"	65.000,00
1	Karl Mayer - KE2	84"	31.284,00
4	Karl Mayer - KE2	84"	167.704,00
4	Karl Mayer - KE2	84"	167.704,00
2	Karl Mayer - KE3	84"	83.852,00
6	Karl Mayer - KE3	168"	390.000,00
2	Karl Mayer - MRG18	124"	62.568,00
3	Karl Mayer - KE3	84"	125.778,00
4	Karl Mayer - KE3	84"	167.704,00
2	Karl Mayer - KE3	84"	83.852,00
2	Karl Mayer - KE3	130"	130.000,00
2	Karl Mayer - KE3	84"	83.852,00
2	Karl Mayer - KE2	168"	130.000,00
2	Karl Mayer - HK52	168"	130.000,00
2	Karl Mayer - HK52	130"	130.000,00
1	Karl Mayer - KS3EBC/EAL	130"	65.000,00
1	Karl Mayer - KS3	130"	65.000,00
1	Karl Mayer - KS3EBC/EAL	130"	65.000,00
3	Karl Mayer - RACHEL MRGF23	124"	369.000,00
2	Revisoras de Tecido Walter P.modelo J	3600mm	6.785,65
1	Revisoras de Tecido Walter P.modelo J	2300mm	3.192,60
9	Revisoras de Tecido Walter P.modelo C	2000mm	28.733,40
1	conjunto p/ enrolar e cortar composto de enroladeira Walter P. e cortadora G Rosner	2300mm	3.192,60
3	enroladeira s para turbo	3000mm	12.770,40
1	enroladeira s para turbo	3900mm	4.256,80
1	fular Druckual mod. Dit 24 completo	2200mm	31.284,00
1	fular Druckual mod. Dit 24 completo	3200mm	31.284,00
1	lavadeira mercerizadeira Druckual	2200mm	5.321,00

Unidade	Maquina	Largura	Valor R\$
1	felpadeira Santa Clara modelo TRI 224/424	2200mm	47.247,00
1	Compressor de ar Waine W 96010HC		3.192,60
1	Compressor de ar Waine W 2270 LG		3.192,60
1	Torre de refrigeração Alpina mod. 25 AJ		31.284,00
2	ar condicionados centrais Goldex - 20 TR		21.284,00
4	ar condicionados centrais Goldex - 10 TR		42.568,00
1	subestação de força - 5 transformadores		31.284,00
1	urdineira Schaffer & Budenberg - completa gaiola de 594 fusos		41.926,00
1	urdineira Schaffer & Budenberg - completa foto célula protechna e gaiola com fusos		41.926,00
1	urdineira Schaffer & Budenberg - completa foto célula Lindly e gaiola de 1200 fusos		41.926,00
1	urdineiras Mayer tipo DS 21 OPW foto célula protechna e gaiola 1200 fusos		41.926,00
2	urdineiras Mayer tipo DS 21 OPW foto célula lindly e gaiola 1200 fusos		83.852,00
2	urdineiras de rolo Schaffer & Budenberg completa gaiola de 1200 fusos		83.852,00
1	secador para malha tubolar George Tex		31.284,00
2	calandras á vapor com largura de 1500 mm 2 cilindros endireitador		62.586,00
1	centrifuga com capacidade para Look		5.321,00
1	para abrir malhas com variador elétrico		5.321,00
3	barcas de 12 cordas Phoenix		17.027,19
1	over Flow " Mooler Sulamerica" capac. 200k		20.000,00
3	over Flow " Mooler Sulamerica" capac. 400k		37.246,98

Unidade	Maquina	Largura	Valor R\$
1	caldeira á vapor Tenge modelo IG 464/10		41.926,00
1	aquecedor de fluído térmico completo Tenge , modelo THV 11/20		36.305,00
1	aquecedor de fluído térmico completo Tenge , modelo THIX/25		26.605,00
1147	carreteis de alumínio Fungema 14 x 21		61.031,87
899	carreteis de alumínio Fungema 21 x 21		23.913,40
1	felpadeira Michele Lamperti SPA		60.000,00
3	Máquinas de tingimento Jet		450.000,00
TOTAL MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS			4.215.430,09

II. Estoques

a) Matéria Prima

❖ Fios Diversos	R\$3.256.435,25
❖ Pigmentos e Insumos Químicos	R\$ 488.390,63

b) Produtos Acabados

❖ Tecidos Cru	R\$1.130.772,68
❖ Tecidos Acabados	R\$5.235.396,90

Total de Estoque	R\$10.110.995,46
------------------	------------------

ANÁLISE DOS ASPECTOS INTERNOS e EXTERNOS

O trabalho de estudo de prospectiva tecnológica industrial para a cadeia têxtil coordenado pelos profissionais Flavio da Silveira Bruno e Lucia Maria de Oliveira Maldonado apresentou fatores restritivos e impulsionadores da indústria têxtil. A empresa Têxtil Cryb Ltda encontra alguns desses mesmos fatores no processo para a fabricação de seus fios e tingimento.

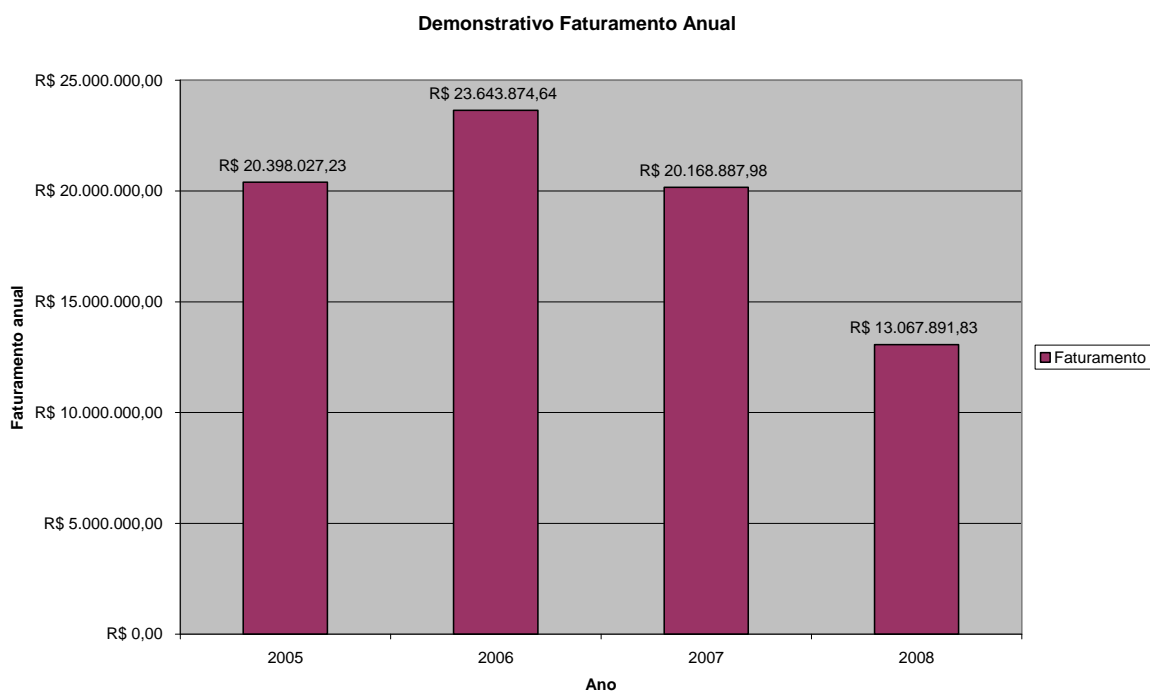
Deve ser ressaltado que a fabricação do tecido, utiliza-se de fios de urdimento que por sofrerem maior tensão, devem ser de melhor qualidade ou seja , mais resistentes , mais elásticos e mais lisos

Em relação ao parque industrial – a empresa conforme já detalhada conta com 10 galpões de 1600 metros quadrados, totalizando 16.000 metros quadrados, sendo que em 2002 investiu em maquinário aproximadamente – R\$ 2.500.000,00

No cenário externo o estudo desenvolvido demonstrou com clareza os fatores restritivos.

- ❖ Taxas de juros – uma das mais altas do mundo;
- ❖ Tributos - carga tributária do país é excessiva;
- ❖ Controle de importação – excesso de burocracia e falta de fiscalização de produtos que entram ilegalmente no Brasil principalmente originários da China;
- ❖ Falta de uma política de subsídios às exportações, específica para artigos têxteis;
- ❖ Falta de políticas industriais e tecnológicas específicas para a área têxtil;

DEMONSTRATIVO DO FATURAMENTO ANUAL



Análise do Faturamento Bruto

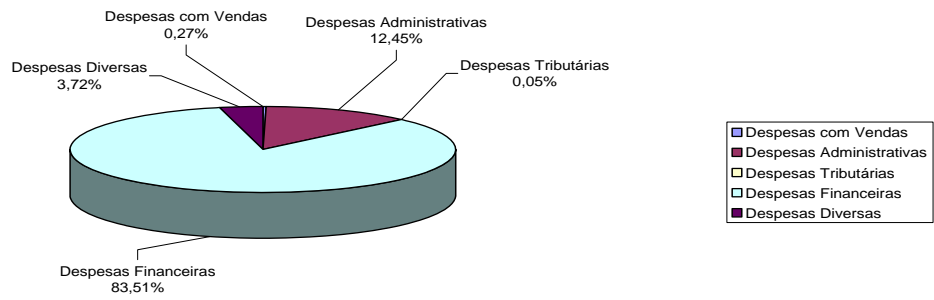
Conforme pode ser observado no gráfico acima, a empresa apresenta um faturamento acima de R\$20.000.000,00 (vinte milhões de reais) no período 2005 a 2007.

Em 2008 a empresa apresenta uma queda no faturamento em torno de 35% , a crise externa a partir do segundo semestre e o problema detectado – qualidade inferior nos fios comprados de um fornecedor sendo que 03 grandes clientes devolveram o produto ocasionou prejuízos enormes no faturamento da empresa.

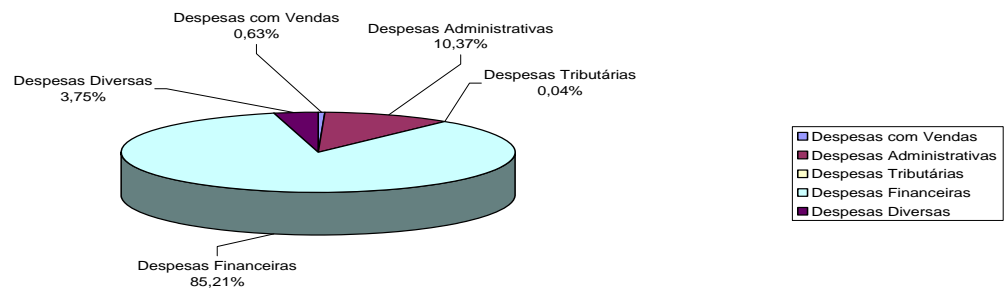
Observação : Em 2008 o faturamento foi apurado até agosto/2008

DEMONSTRATIVO DAS DESPESAS OPERACIONAIS

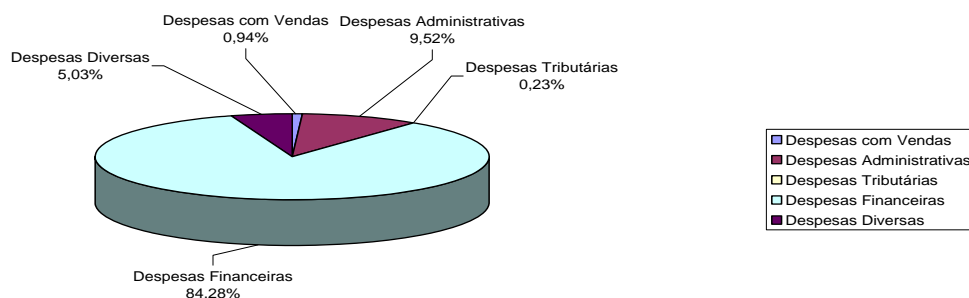
Despesas Operacionais 2005



Despesas Operacionais 2006



Despesas Operacionais 2007



Análise Despesas Operacionais

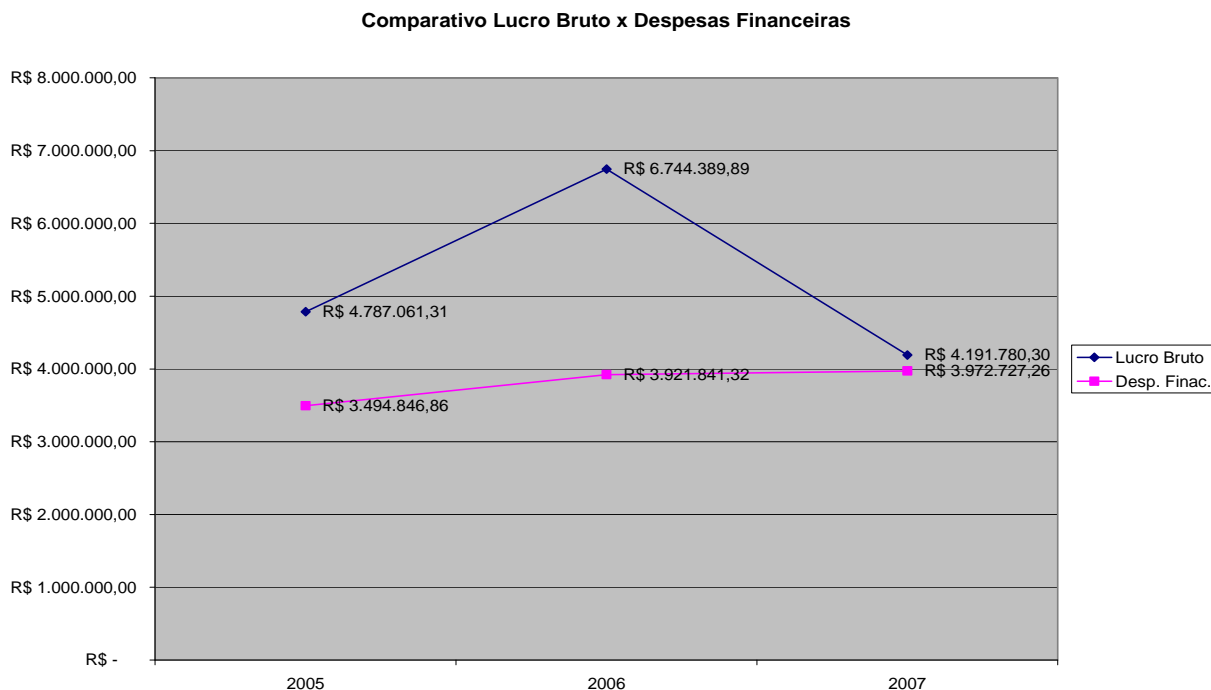
Conforme pode ser observado nos gráficos, as despesas financeiras apresentaram uma participação superior a 83,00% das despesas operacionais entre 2005 a 2007.

Neste período a empresa Têxtil Cryb Ltda desembolsou as seguintes quantias referente a despesas financeiras :

- ❖ **Despesas Financeiras 2005 – R\$3.494.846,86**
- ❖ **Despesas Financeiras 2006 – R\$3.921.841,32**
- ❖ **Despesas Financeiras 2007 – R\$3.972.727,26**

No período de janeiro a agosto de 2008 as despesas financeiras quase que dobraram passando para R\$ 6.122.271,42.

COMPARATIVO LUCRO BRUTO X DESPESAS FINANCEIRAS



Análise Comparativo Lucro Bruto x Despesas Financeiras

Conforme pode ser observado o Lucro Bruto da empresa Têxtil Cryb Ltda foi comprometido pelas despesas financeiras, as elevadas taxas de juros remuneratórios e no período de inadimplência aplicados nos contratos bancários inviabilizam a empresa.

Para fazer frente às despesas financeiras, a empresa necessita aumentar o seu faturamento, entretanto no período atual com a crise financeira internacional, o mercado esta retraído, sendo assim, a relação lucro bruto/despesas financeiras apuradas em 2006 torna-se impraticável.

Devido à redução do faturamento em 2007 e a permanência dos valores referente a despesas financeiras, a empresa apresentou um prejuízo bruto.

ÍNDICES ECONÔMICO- FINANCEIROS

Os saldos do balanço e da demonstração do resultado podem ser inter-relacionados de inúmeras formas, cada qual fornecendo a visão de um aspecto específico da situação ou do desempenho da empresa.

Essas inter-relações são quantificadas mediante quocientes denominados índices econômico-financeiros ou simplesmente índices financeiros.

- Índice de Solvência

Liquidez Geral – mede a proporção dos bens e direitos a serem realizados a curto e longo prazos em relação às dívidas totais. Dado o horizonte de tempo coberto por este índice, sua informação deve ser avaliada com certa cautela, pois muitos fatos futuros poderão afetar esta relação. Entretanto, é de se esperar que este índice seja sempre superior a 1,00, evidenciando uma folga na capacidade de solvência global.

$$\text{Liquidez Geral} = (AC + RLP) : (PC + ELP)$$

Ano	Índice
2005	0,8754
2006	0,9604
2007	0,8991

Análise – Índice de Solvência

Conforme pode ser observado no período analisado de 2005 a 2007, a situação não é favorável, os bens e direitos a curto e longo prazo não cobriam as dívidas totais, precisando utilizar recursos de terceiros.

Entretanto percebe-se que em 2006, os bens e direitos a curto e longo prazo estiveram muito próximos de cobrir as dívidas totais. Para cada R\$1,00 de dívida a empresa dispõe de R\$ 0,96 centavos.

- Índice de Rentabilidade

- a) Margem Operacional: expressa percentualmente aquilo que restou da receita operacional líquida após deduzir as despesas operacionais. É importante ressaltar que esta margem corresponde ao ganho puro das operações, pois nela não são computadas as despesas e receitas financeiras e tampouco o imposto de renda.

$\text{Margem Operacional} = \text{Lucro Operacional} : \text{Receita Operacional Líquida}$

Ano	Percentual
2005	3,47%
2006	10,93%
2007	0,00%

Análise – Margem Operacional

No período 2005/2006 pode-se perceber que a empresa obteve um ganho puro das operações, chegando a 10,93%. Entretanto em 2007, a empresa não conseguiu manter esta margem operacional, registrando um Prejuízo Líquido devido a redução em suas vendas e despesas financeiras elevadas.

- b) Margem Líquida : revela o percentual da receita operacional líquida que sobrou após serem deduzidas todas as despesas e computados os resultados não operacionais e provisão para imposto de renda

$\text{Margem Líquida} = \text{Lucro Líquido} : \text{Receita Operacional Líquida}$

Ano	Percentual
2005	0,025%
2006	7,47%
2007	0,00%

Análise – Margem Líquida

No período 2005/2006 ocorreu um aumento significativo na margem líquida, sobrando 7,47% da receita operacional líquida após serem deduzidas todas as despesas e computados os resultados não operacionais e provisão para imposto de renda.

Entretanto em 2007 devido a demonstração de resultado apresentar um prejuízo líquido, devido a uma redução nas vendas e uma despesa financeira elevada, a margem líquida ficou prejudicada.

- Índice de Cobertura

Cobertura dos Encargos Financeiros: revela quantas vezes o lucro operacional, adicionado das receitas financeiras e outras, cobriria as despesas financeiras.

$$\text{Cobertura Enc. Financ} = \frac{\text{Lucro Operacional} + \text{Receitas Financeiras} + \text{Outras Receitas}}{\text{Despesas Financeiras}}$$

Ano	Vezez
2005	1,37
2006	1,72%
2007	1,05%

Análise – Índice de Cobertura

No período 2005/2006 o lucro operacional cobriu as despesas financeiras com uma certa folga, entretanto em 2007, esta folga desapareceu, principalmente devido a redução das vendas e despesas financeiras elevadas.

Ciclo Financeiro da Empresa

O ciclo financeiro é desde o pagamento ao fornecedor da matéria prima até o recebimento das vendas. A apuração do ciclo financeiro evidencia qual o prazo que a empresa financia seus clientes com recursos próprios ou de terceiros. Quanto maior for o ciclo financeiro, maior será a necessidade de capital de giro, ou seja maior será o valor a ser buscado no mercado através de outras fontes.

Este recurso mede a eficiência da gestão dos recursos na empresa, pois são medidos pela média dos prazos:

PME = prazo médio dos estoques

PMR = prazo médio de recebimento de clientes

PMP = prazo médio de pagamento

Ciclo Financeiro 2005

PME = 249 dias

PMR = 110 dias

PMP = 41 dias

Ciclo Financeiro = $PME + PMR - PMP$

Ciclo Financeiro = 318 dias

Ciclo Financeiro 2006

PME = 268 dias

PMR = 99 dias

PMP = 33 dias

Ciclo Financeiro = $PME + PMR - PMP$

Ciclo Financeiro = 334 dias

Ciclo Financeiro 2007

PME = 294 dias

PMR = 62 dias

PMP = 102 dias

Ciclo Financeiro = $PME + PMR - PMP$

Ciclo Financeiro = 254 dias

Análise – Ciclo Financeiro

Ao realizarmos um simples comparativo no ciclo financeiro de 2006/2207, percebe-se que houve uma significativa melhora, passando de 334 dias para 254 dias.

Em 2006, o prazo médio de recebimento – 99 dias, prazo médio de pagamento - 33 dias, observamos que a empresa está perdendo em média 66 dias em relação ao prazo que o fornecedor concedeu.

Em 2007, o prazo médio de recebimento – 62 dias, prazo médio de pagamento - 102 dias , observamos que a empresa está ganhando em média 40 dias em relação ao prazo que o fornecedor concedeu.

Isto significa que houve uma melhora na gestão, pois a empresa conseguiu reduzir o ciclo financeiro, entretanto o prazo médio de estoque continua elevado.

MODELO DE PREVISÃO DE SOLVÊNCIA / INSOLVÊNCIA

O modelo de Kanitz

Kanitz realizou, no início da década de 70, um dos primeiros, senão o primeiro estudo de previsão de falência no Brasil, utilizando modelo estatístico. A partir de 5 índices extraídos das demonstrações contábeis, ele elaborou uma equação matemática, utilizando técnica de regressão múltipla e análise discriminante (KANITZ, 1978).

O objetivo desse trabalho de Kanitz foi avaliar o risco de insolvência, através do que denominou fator de insolvência: um indicador daquilo que poderia acontecer em futuro próximo, caso a empresa não corrigisse os rumos que estava seguindo (KANITZ, 1978).

A equação desenvolvida foi a seguinte (KANITZ, 1978):

$$FI = 0,05 X1 + 1,65 X2 + 3,55 X3 - 1,06 X4 - 0,33 X5$$

Sendo:

X1 = lucro líquido/patrimônio líquido

X2 = (ativo circulante + realizável a longo prazo)/exigível total

X3 = (ativo circulante – estoques)/ passivo circulante

X4 = ativo circulante/passivo circulante

X5 = exigível total/patrimônio líquido

A classificação adotada foi (KANITZ, 1978):

FI entre 0 e 7 → empresa sem problemas financeiros – solvente

FI entre 0 e -3 → empresa com situação financeira indefinida

FI entre -3 e -7 → empresa enfrentando problemas financeiros – insolvente

Resultados obtidos através do Balanço e Demonstrativo de Resultados da empresa Textyl Cryb Ltda

Ano	Resultado de FI	Situação Financeira
2005	-0,5437	Indefinida
2006	0,6148	Solvente
2007	-0,5333	Indefinida

Análise – Previsão de Solvência/ Insolvência

A situação financeira em 2006 aponta para o grau de solvência enquanto no ano anterior e posterior o grau é indefinido, tendendo a solvência, pois F1 está próximo de zero.

Em 2006 pode-se perceber que houve um aumento no faturamento bruto de aproximadamente 15% , com esse crescimento foi possível honrar os compromissos, entretanto quando ocorre uma queda no faturamento, percebe-se uma situação de instabilidade, principalmente devido às despesas financeiras elevadas .

A empresa demonstra através do Método Kanitz que ela é viável, que a dificuldade advém das despesas financeiras elevadas conjuntamente como a crise financeira internacional.

As expectativas da retomada de faturamento poderá ser concretizadas com a redução superior a 62% de importação de produtos chines.

EBITDA (*Earning before interest, taxes, depreciation and amortization*)

O EBITDA (Earning Before Interest, Taxes, Depreciation/Depletion and Amortization), ou LAJIDA (Lucro antes dos juros, impostos (sobre lucros), depreciações/exaustões e amortizações), retrata o fluxo de caixa operacional da empresa, apurado antes do cálculo do imposto de renda, revelando assim, “a genuína capacidade operacional de geração de caixa de uma empresa, ou seja, sua eficiência financeira determinada pelas estratégias operacionais adotadas.” (ASSAF NETO, 2002, p. 207).

Segundo esse autor, quanto maior o índice, mais eficiente se apresenta a formação de caixa proveniente das operações, e melhor ainda, a capacidade de pagamento aos proprietários de capital e investimentos demonstrados pela empresa.

A análise da capacidade operacional de criação de fluxo de caixa possibilita avaliar a capacidade de a empresa honrar seus compromissos, sua liquidez, solvência e flexibilidade financeira, assim como a performance operacional de diferentes empresas, por eliminar os efeitos de distintos tratamentos contábeis para as mesmas transações.

(ASSAF NETO, 2002, p.207).

A partir do EBITDA é possível embasar decisões sobre mudanças na política financeira da empresa, visualização do grau de cobertura das empresas financeiras, monitoramento de estratégias financeiras empreendidas, serve de base para avaliação de empresas, uma vez que evidencia a viabilidade dos negócios (termômetro de eficiência e produtividade).(VASCONCELOS, 2002, p.43).

Despesas financeiras provenientes de elevada taxa de juros, impostos incidentes sobre o lucro e desvalorização cambial, para aquelas companhias com despesas financeiras em dólar marcaram o lucro, inclusive levando muitas empresas a apresentarem resultado negativo, quando o resultado da atividade, muitas vezes, cresceu comparativamente com o mesmo resultado do ano anterior.

Com o EBITDA as empresas chamam atenção do usuário para o fato de que, apesar da possível ocorrência de eventos desfavoráveis, melhoraram o rendimento operacional.(ICÓ; BRAGA, 2001, p.13).

Em relação a empresa Têxtil Cryb Ltda o EBTIDA foi positivo nos três anos analisados – 2005 a 2007 , sendo que em 2006 houve uma variação positiva de 47,12% , entretanto devido a despesas financeiras elevadas, o fluxo de caixa ficou negativo neste período

ANO	EBITDA	Fluxo de Caixa Total
2005	4.177.254,54	(2.168.452,84)
2006	6.145.793,91	1.390.078,30
2007	3.531.061,33	(1.187.264,62)

Conforme pode ser observado , a capacidade financeira da empresa honrar seus compromissos foi comprometida pelas despesas financeiras , pois até a apuração do EBITDA , a empresa demonstrava capacidade operacional de geração de caixa.

RELAÇÃO DE CREDORES

Com a finalidade de facilitar o entendimento do Plano de Viabilidade Econômica apresentamos a relação de credores:

I. Instituições Financeiras

INSTITUIÇÕES	VALOR R\$	PERCENTUAL SOBRE A DÍVIDA
BANCO REAL	1.753.217,99	24,1933%
FACTORING KLININVEST	1.292.254,64	17,8323%
BANCO BRADESCO	801.716,39	11,0632%
BANCO SANTANDER	779.420,57	10,7555%
BANCO UNIBANCO	765.839,09	10,5681%
BANCO SAFRA	663.532,19	9,1563%
BANCO INDUSVAL	543.475,34	7,4996%
BANCO ABC	535.916,44	7,3953%
BANCO ITAÚ	66.395,16	0,9162%
FACTORING SRM	29.776,90	0,4109%
FACTORING OPINIÃO	15.150,22	0,2091%
TOTAL EMPRESTIMOS	7.246.694,93	100,00%

II. Trabalhista

RESCISÕES A PAGAR

NOME	CPF	VALOR RESCISÃO
ADEMIR PONCE	10688176116	9.924,43
AMADO LOPES DE MORAES	10659145348	8.353,71
AMARILSON RODRIGUES DOS SANTOS	12391932628	7.091,96
ANDERSON JOSE MATEUS	12794176228	8.599,40
ANTONIO EDISLANDIO S. MACEDO	20417338281	7.102,11
APARECIDO CORREA FILHO	10794091250	6.805,87
ARMANDO LUIS PRINCIPE	12046662808	14.823,54
ADEMIR JOSE FERREIRA	12033242325	7.887,07
CESAR FRANCISCO DE SOUZA	12800076242	9.645,91
DOMINGOS DAMASCENO FERREIRA	10685090261	10.867,18
EDINALDO SERGIO FERREIRA	12716306240	8.484,51
ENINALDO VIEIRA DE SOUZA	12828885226	8.343,86
ELIAS PAULINO AMBROZIO	12779720265	7.429,56
ELIVALDO CAMARA RODRIGUES	12216563899	3.902,55
EVERALDO DIAS	12397384762	12.071,04
FRANCISCO DE JESUS	12402394201	4.003,41
FRANCISCO JORGE DA SILVA	10837471890	7.703,15
ISRAEL MENEGUIN	12431536957	7.938,32
JOAQUIM JOSÉ DE MATOS	12080466439	9.355,76
JOSÉ ALOISIO DE MORAIS	12213423263	3.756,71
JOSÉ CARLOS FRANCISCO	12243627134	13.833,22
LUCIANO MARTINS DOS REIS	12634364174	3.630,11
MARCONE REGINALDO DE SOUZA	17019005843	3.665,25
MARCOS ANTONIO DE M. FERNANDES	18026680507	6.317,01
MILTON MANOEL DE ARAUJO	12278568630	7.422,19
NELSON DE SOUZA SOBRINHO	10836170765	9.919,43
OSVALDO MORAES	12068530200	9.563,99
RAIMUNDO DE ARAUJO	10730390516	6.355,35
SANDRO JESUINO DA SILVA	12500521976	7.539,69
SEVERINO HERCULANO DA SILVA JR	12203152127	5.584,41
SIDNEI PIVI	10815430393	3.967,91
TADEU CHAZON	12325515313	10.430,43
TIAGO JOLO DA SILVA	12979425534	5.664,53
VALDELEI JOLO	12367653056	7.173,08
WAGNER BENTO DOS SANTOS	12231845220	9.586,53
WALTER DE LIMA SILVA	12889235264	5.244,59
WILLIAN DE ALMEIDA CORREA	21002063947	4.027,95
FRANCISCO VIEIRA DA SILVA	12444419032	12.227,30
SEVERINO GONÇALVES G. NETO	12344263596	12.696,53
VALDEIR VANDERLEI PIRES	10730391652	12.126,88
JURANDIR MARCELINO DA SILVA	3980530817	5.313,78
JULIO ROSENDO DA SILVA FILHO	71709576472	4.790,00
BRUNO CAYETANO DA SILVA	39595459836	1.047,56
TOTAL DAS RESCISÕES		332.217,77

III. Fornecedores

EMPRESA	VALOR R\$	PERCENTUAL SOBRE A DÍVIDA
ADVANCE IND. TEXTIL LTDA	2.200.091,75	53,4782%
EXCIM IMPORT. EXPORT LTDA	248.703,40	6,0453%
KETER IMPORT. EXPORT. LTDA	239.318,07	5,8172%
KATRES COMERCIAL LTDA	206.102,02	5,0098%
ELETROPAULO ENERGIA DE SP	141.690,64	3,4441%
UNIFI DO BRASIL LTDA	125.275,27	3,0451%
VENTUNO PRODUTOS TEXTEIS LTDA	100.956,00	2,4540%
PRIOL IND. COM. DE OLEOS LTDA ME	97.486,00	2,3696%
HUVISPAN IND E COM DE FIOS LTDA	91.375,60	2,2211%
SHELL BRASIL S/A	70.619,68	1,7166%
RADICINYLON DO BRASIL IND COM FIBRAS LTDA	70.344,21	1,7099%
INDUSTRIA TEXTEIS SUECO LTDA	54.000,00	1,3126%
KATEC IND TEXTIL LTDA	40.378,84	0,9815%
DYSTAR LTDA	38.781,53	0,9427%
PEIXOTO GONÇALVES S/A IND. COM CESTA BASICA	36.514,80	0,8876%
GIII IMAGINAÇÃO LTDA	34.389,00	0,8359%
GETEX IND E COM DE TECIDOS LTDA	33.691,50	0,8189%
ADAR IND COM IMPORT. EXPORT. LTDA	32.100,00	0,7803%
INPAL S/A IND. QUIMICAS	21.546,00	0,5237%
ISAAC USCHER TREJGER	20.416,00	0,4963%
CIA FIAÇÃO E TECELAGEM S.GERALDO	19.700,00	0,4789%
TEXTIL TRÊS ELLOS LTDA	18.011,34	0,4378%
INDUSTRIA QUIMICA WAYBOR LTDA	17.915,54	0,4355%
WAMATEX IND. COM. LTDA	16.000,00	0,3889%
CLARIANT S/A	15.360,12	0,3734%
MANCHESTER CHEMICAL PROD. QUIMICOS LTDA	11.083,61	0,2694%
FANAL COM DERIVADOS PETROLEO LTDA	10.652,00	0,2589%
MEDQUIM PRODUTOS QUIMICOS LTDA	9.900,00	0,2406%
TELEFONICA	9.800,00	0,2382%
SIDERQUIMICA IND COM PROD. QUIMICOS	9.766,54	0,2374%
ARC-SUL DISTRIB. MATERIAS PRIMAS LTDA	9.710,00	0,2360%
NCH DO BRASIL LTDA	7.163,00	0,1741%
LIMPOSERV SERV DE LIMPEZA LTDA	4.832,08	0,1175%
TRANSPORTADORAGERAL	4.267,78	0,1037%
TUBOTEXTIL SAB FREZZARIN	3.952,95	0,0961%
QUIMISA S/A	3.923,52	0,0954%
LONOPLAS	3.692,25	0,0897%
WEISHAUPT DO BRASIL IND E COM LTDA	3.667,00	0,0891%
VALVUGAS IND METALURGICA LTDA	3.000,00	0,0729%
MALHARIA DELLUS LTDA	2.971,50	0,0722%
AUTONET KLIPPAN BRASIL LTDA	2.822,34	0,0686%
	2.700,50	0,0656%

EMPRESA	VALOR R\$	PERCENTUAL SOBRE A DÍVIDA
ALPHADRIVE ACIONAMENTOS E AUTO	2.500,00	0,0608%
FREZADORA TATU LTDA	2.040,00	0,0496%
TRIBOTEC LUBRIFICANTES SINTETICOS LTDA	1.585,66	0,0385%
BERGON COM. TEXTIL LTDA	1.403,64	0,0341%
CONFITAS IND E COM DE FITAS LTDA	1.147,03	0,0279%
SCI PROTECTOR ADM E SERV. LTDA	1.124,92	0,0273%
OFFICE LEADER DISTRIB. LOGISTICA LTDA	907,04	0,0220%
ARISMA USINAGEM LTDA ME	860,00	0,0209%
J.A USINAGEM LTDA ME	860,00	0,0209%
AUTO ELETRICA ISAAC	837,00	0,0203%
ART GRAF LTDA	825,33	0,0201%
ELETRICA NEBLINA LTDA	809,79	0,0197%
METALPAC SELOS MECANICOS LTDA	670,00	0,0163%
ANGAFLOM COM DE ACESSORIOS LTDA	614,00	0,0149%
LINHASITA IND DE LINHAS PARA COSER LTDA	500,04	0,0122%
AUGUSTO COSTA	470,00	0,0114%
ACQUALAB CONSULTORIA AMBIENTAL LTDA	408,44	0,0099%
ILUMINATEC COMERCIAL E DISTRIB. LTDA	366,97	0,0089%
DECIO BERGAMINI CARVALHO	350,00	0,0085%
RELOJOARIA TECNICA SIARON LTDA	350,00	0,0085%
FEIRA DA BORRACHA LTDA	266,40	0,0065%
JUND -ROL COM IMP DE ROLAMENTOS LTDA	248,10	0,0060%
OFABI PUBLICIDADE LTDA	152,80	0,0037%
UOL - UNIVERSO ONLINE LTDA	30,15	0,0007%

SUB-TOTAL FORNECEDORES	4.113.999,69	100,00%
CHEQUES PRÉ DATADOS - BRADESCO	801.218,62	

TOTAL FORNECEDORES A PAGAR	4.915.218,31
-----------------------------------	---------------------

VIABILIDADE ECONÔMICA – FINANCEIRA

A nova lei de recuperação de empresas, interpretada à luz do princípio da preservação envolve, além das importantes reestruturações operacionais e mercadológicas, o raciocínio lógico-científico do consultor contábil na análise e avaliação criteriosa dos resultados financeiros a serem alcançados através das medidas a serem propostas.

No presente plano apresenta-se em Anexo I, o fluxo de caixa realizado – período 2005 a 2007 e janeiro a agosto/2008.

O anexo II demonstra o fluxo de caixa projetado para os meses de setembro/ a dezembro/2008, apurando um fluxo de caixa projetado total jana dez/2008. O anexo III demonstra o fluxo de caixa projetado anual período 2009 a 2020

A empresa propõe o pagamento de cem por cento (100%) de todos os créditos alcançados pela recuperação judicial no prazo total de doze anos (12), sendo cinco anos (05) de carência e sete anos (07) para quitação de todo o passivo, devidamente corrigidos monetariamente às datas dos pagamentos. O pagamento será realizado através de parcelas iguais, corrigidas monetariamente pelo índice divulgado pelo TJSP. Deve ser ressaltado que o pagamento será realizado anualmente ou semestralmente .

Nesse período a empresa Têxtil Cryb Ltda produzirá superávit necessário para que possa crescer no mercado têxtil e honrar seus compromissos financeiros.

O anexo III demonstra o fluxo de caixa projetado anual período 2009 a 2020. O anexo IV demonstra o saldo final do fluxo de caixa, após as amortizações (pagamento feito aos credores)

Deve ser ressaltado que o projeto prevê um faturamento mensal que a empresa já atingiu no período entre 2005 a 2007 -10% .

Por fim, ressalta-se, que a execução do presente Plano será um trabalho árduo, pois o sucesso depende também de fatores externos, como a política monetária, cambial, tributária e comercial imposta pelo governo, ou seja, mudanças no cenário econômico e político do país, que são imprevisíveis. Por essa razão, para superar esses obstáculos, imponderáveis no momento, é importante manter-se sempre atualizado, sem perder de foco o objetivo principal da empresa, ou seja, a obtenção de resultados positivos.

REESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA

Diversas ações foram tomadas pelo administrador da empresa visando melhoria na lucratividade objetivando geração de caixa.

Entretanto é necessário buscar medidas saneadoras dentre as medidas que poderão ser tomadas é a sociedade em conta de participação.

Num conceito simples, pode-se dizer que a sociedade em conta de participação é aquela formada por dois tipos de sócios: sócio ostensivo e sócio oculto (ou participante).

A atividade da sociedade é desenvolvida apenas pelo sócio ostensivo, em seu nome e sob sua exclusiva responsabilidade, cabendo aos sócios ocultos a participação nos resultados correspondentes, como prevê o art. 991 do Código Civil. Se este conceito não é suficiente para vislumbrar na sociedade em conta de participação uma alternativa de captação de crédito e de investimento, esta sua função pode ser bem visualizada com um exemplo prático.

Assim, de um lado há uma sociedade limitada, que atua no ramo têxtil – tecelagem de fios naturais e tinturaria que necessitando capitalizar-se urgentemente, tem encontrado dificuldades insuperáveis de tomar empréstimo junto a instituições financeiras; de outro lado, um grupo de investidores que tem um capital disponível e que está disposto a investi-lo no setor produtivo, muito embora não tenha qualquer *know-how* em indústrias têxteis. Tanto a sociedade limitada quanto os investidores têm objetivos que canalizam para um ponto em comum. É evidente que não parece conveniente que os investidores se tornem sócios da sociedade limitada. Como, então, eles poderiam aplicar seu capital, de forma segura, nesta empresa, cuja rentabilidade eles acreditam? A formação de uma sociedade em conta de participação é uma alternativa bastante viável, para produção e venda de produtos a custo financeiro zero, pois só haverá remuneração do capital com a venda e não via juros.

A sociedade limitada e os investidores formariam uma sociedade em conta de participação, na qual a sociedade limitada seria o sócio ostensivo e os investidores seriam os sócios ocultos (participantes).

As vantagens desta solução são incontáveis. Em primeiro lugar, a sociedade limitada obteria o capital de que necessita e os investidores teriam seu dinheiro aplicado em produção, revelando que este tipo societário tem importante função econômica, permitindo que o empresário fuja dos exorbitantes juros bancários. Mais que isso, os sócios ocultos estarão investindo seu capital num empreendimento que está no controle de pessoas que presumidamente possuem o conhecimento necessário para desenvolver o negócio. Revela-se, assim, uma salutar simbiose entre capital e *know-how*.

De outro lado, é evidente que a recuperanda procurará novos mercados para seus produtos, inclusive via exportação se possível ou então novas praças no Brasil mesmo, pois com um prazo elástico e razoável para cumprir seus compromissos passados é evidente que a recuperanda terá fôlego para paga-los e mais uma vez se útil ao seu meio social, recolhendo impostos, tributos e outros

Outra faceta fundamental que deve ser lembrada, é a busca pela recuperanda de parcerias com outras empresas, principalmente estrangeiras, em especial a empresa CLADD Industria Textil Argentina S/A, o que permitirá um aumento ainda maior do mercado da recuperanda, com ótimos resultados financeiros

Gestão Financeira

Conforme detalhado em “Índices econômicos financeiros” o ciclo financeiro da empresa diminuiu no período 2006 /2007 devido a redução no prazo médio de recebimento e o alongamento no prazo médio de pagamento.

Entretanto é necessário aprofundar a redução do ciclo financeiro através:

- I. Acelerar o recebimento das duplicatas, sem afastar os clientes por excesso de rigor na cobrança. Desde que sejam economicamente justificáveis, oferecer descontos financeiros para estimular a antecipação de pagamento.
- II. Retardar os pagamentos aos fornecedores, sem comprometer o conceito creditício que a empresa possui.
- III. Elevar o giro do estoque, conseqüentemente diminuindo o prazo médio de estoque. Trabalhar com o menor estoque possível – just in time.

No tocante as receitas, a empresa tomará decisões visando uma maior lucratividade – aumento nas vendas, novos desenvolvimentos na área de tecidos com a finalidade de apresentar novos produtos ao mercado.

Conclusão

O Plano de Recuperação Judicial como ora proposto atende cabalmente os princípios da Lei 11.101/2005, no sentido da tomada de medidas aptas à recuperação financeira, econômica e comercial da Têxtil Cryb Ltda.

O presente cumpre a finalidade da lei de forma detalhada e minuciosa, sendo instruído com planilhas financeiras de projeções contábeis e de fluxo de caixa, comprovando a probabilidade de pagamento aos credores, bem ainda, com laudo avaliatório rigorosamente formulado.

Saliente-se ainda que o plano de recuperação ora apresentado demonstra a viabilidade econômica da Têxtil Cryb Ltda que explicitam a cabal viabilidade financeira e econômica, desde que conferidos novos prazos e condições de pagamentos aos credores.

Desta forma, considerando que a recuperação financeira da empresa Têxtil Cryb é medida que trará benefícios à sociedade como um todo, somado ao fato de que as medidas financeiras, comerciais e de reestruturação interna, em conjunto com o parcelamento de débitos são condições que possibilitarão a efetiva retomada dos negócios, temos que, ao teor da Lei 11.101/2005 e de seus princípios norteadores, que prevê a possibilidade de concessões judiciais e de credores para a efetiva recuperação Judicial de Empresas, temos o presente plano como a cabal solução para a continuidade da empresa no mercado.

São Paulo , 31 de março de 2009

José Fernando Mucci
LPM Consultores Associados
CRA 62513