

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO  
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO

“OS IMPACTOS DAS MUDANÇAS  
AMBIENTAIS NA ESTRATÉGIA  
COMPETITIVA DE UMA INDÚSTRIA DE  
CONFECÇÃO DE *JEANS* DE ALTA MODA E  
O MOVIMENTO DE ADAPTAÇÃO AO NOVO  
CENÁRIO. ESTUDO DE CASO DA  
INDÚSTRIE”.

**JOSÉ GUILHERME DA FONSECA DE PONTES**

ORIENTADOR: Prof. Dr. Edson Dalto

**Rio de Janeiro, 05 de junho de 2006**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

“OS IMPACTOS DAS MUDANÇAS AMBIENTAIS NA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO DE JEANS DE ALTA MODA E O MOVIMENTO DE ADAPTAÇÃO AO NOVO CENÁRIO. ESTUDO DE CASO DA INDISTRIFE”.

JOSÉ GUILHERME DA FONSECA DE PONTES

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissionalizante em Administração como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração.  
Área de Concentração:

ORIENTADOR: Prof. Dr. Edson Dalto

Rio de Janeiro, 05 de junho de 2006.

**“OS IMPACTOS DAS MUDANÇAS AMBIENTAIS NA ESTRATÉGIA  
COMPETITIVA DE UMA INDÚSTRIA DE CONFEÇÃO DE JEANS DE ALTA  
MODA E O MOVIMENTO DE ADAPTAÇÃO AO NOVO CENÁRIO. ESTUDO DE  
CASO DA INDISTRIPE”.**

JOSÉ GUILHERME DA FONSECA DE PONTES

Dissertação apresentada ao curso de  
Mestrado Profissionalizante em  
Administração como requisito parcial para  
obtenção do Grau de Mestre em  
Administração.  
Área de Concentração:

Avaliação:

BANCA EXAMINADORA:

---

Professor Dr. Edson Dalto (Orientador)  
Instituição: Ibmec

---

Professora Dra. Maria Augusta  
Instituição: Ibmec

---

Professor Dr. Paulo Roberto da Costa Vieira  
Instituição: BACEN

Rio de Janeiro, 05 de junho de 2006.

## José Guilherme da Fonseca de Pontes

Graduou-se em Administração na UNESA (Universidade Estácio de Sá) em 2005. Atuou como diretor presidente de indústria têxtil, malharia e estamparia na Screen Photo Indústria e Comércio de Roupas Ltda – 1980-1982/RJ, Sócio Gerente de empresa de consultoria na Sicons Empreendimentos Imobiliários e Participações Ltda – 1982-1996/RJ, Diretor Comercial de confecção de *jeans* na Special Latin Indústria e Comércio de Roupas Ltda –1982-1988/RJ, Sócio Cotista de empresa distribuidora de produtos importados na Seconda Importação & Exportação, Comércio e Distribuidora Ltda 1996-2006/RJ e de pesquisador na Indistripe Indústria e Comércio de Roupas Ltda – RJ. Atualmente trabalha como Consultor de Empresas.

658.8

P813

FICHA CATALOGRÁFICA

Pontes, José Guilherme da Fonseca.

“Os impactos das mudanças ambientais na estratégia competitiva de uma indústria de confecção de *jeans* de alta moda e o movimento de adaptação ao novo cenário. Estudo de caso da *Indistripe*”. / José Guilherme da Fonseca de Pontes; Orientador: Edson José Dalto - Rio de Janeiro: Faculdades Ibmecc/RJ, Programa de Pós-graduação e Pesquisa em Administração e Economia, 2006.

95 p. : il. ; 30 cm

Dissertação de Mestrado Profissionalizante apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Ibmecc, como requisito parcial necessário para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração Geral.

1. Administração de Marketing. 2. Estratégia Competitiva. 3. Administração Financeira. 4. Organização e Métodos. 5. Teoria da Administração e Comportamento Organizacional. 6. Logística Empresarial e Cadeia de Suprimentos. 7. Administração da Produção e Operações. 8. Economia Brasileira e Contemporânea. 9. Microeconomia. 10. Macroeconomia. I. Dalto, Edson José. II. Faculdades IBMECC, Programa de Pós-graduação e Pesquisa em Administração e Economia. III. Título.

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais, professores e colegas.

Alguns óleos são difíceis de achar,  
Até mesmo em mundos celestiais,  
Esse produto raro geralmente é para usar,  
Em mãos sublimes e especiais,

De quem insiste em ver,  
Qualquer filho ou amigo com virtudes crescer,

Em aliança com o saber,  
Transforma qualquer homem em sábio ser,  
Que neste mundo vai resplandecer,

Isso tudo é poder,  
Vindo de Deus,  
O Pai que faz toda a natureza valer e  
Que na eternidade tudo sabe ler.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, sou grato a Deus, por razão inicial de minha existência.

Em seguida, coloco meus pais dos quais sempre tive apoio e bons exemplos.

Quero mencionar, também, a grande importância que tiveram, em minha vida, todos que conviveram comigo na busca do objetivo desejado – meus professores doutores, mestres e colegas.

O nosso convívio valeu para que não esmorecesse nem um só dia.

Foi grande o esforço e dedicação. Só quero deixar claro que valeu a pena. Senti-me confortável e respeitado. O incentivo e a compreensão por parte dos que comigo estiveram e me ajudaram a vencer esta etapa jamais serão esquecidos.

Enfim, só quero consignar a todos o meu muito obrigado.

## RESUMO

O Objetivo desta pesquisa é apresentar as mudanças ambientais e as modificações de cenário que influenciaram a indústria de confecções no Brasil e também os seus movimentos para se adaptar ao novo cenário ambiental. Destacam-se os planos econômicos fracassados para conter o principal problema, a inflação. Analisa-se o estudo de caso de uma indústria de confecções de *jeans* de alta moda, situada na cidade do Rio de Janeiro, denominada Indistripe. São apresentados os movimentos das variáveis em seu ambiente e os impactos na organização alvo deste estudo, interpretam-se os ajustes da empresa à luz de teorias administrativas e apresentam-se as decisões tomadas que resultaram em seu sucesso, envolvendo, sobretudo, a redução das barreiras competitivas e a transformação de sua estrutura organizacional. Ilustra-se que é possível levar a indústria têxtil ao crescimento nas mutações ambientais e imprimir segurança e bem estar entre todos os elementos envolvidos no processo institucional

**Palavras-chave:** mudanças ambientais, modificações de cenários, cenário ambiental, barreiras competitivas, processo institucional.

## **ABSTRACT**

The Goal of this research is to present the environmental changes and the scenery modifications that influenced the industry of makings in Brazil and also their movements to adapt to the new environmental scenery. They stand out the unsuccessful economical plans to contain the main problem, the inflation. The study of case of an industry of makings of jeans of high fashion is analyzed, located in the city of Rio de Janeiro, denominated Indistripe. The movements of the variables are presented in that atmosphere and the impacts in the organization target of this study, they are interpreted adjust them of the company to the clear-sightedness of administrative theories and they come the taken decisions that resulted in your success, involving, above all, the reduction of the competitive barriers and the transformation of the organizational structure. It is illustrated that is possible to take the textile industry to the growth in the environmental mutations and to print safety and well to be among all of the elements involved in the institutional process.

**Key words:** environmental changes, modifications of sceneries, environmental scenery, competitive barriers, process institutional.

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I</b>	1
1.1 Introdução	1
1.2 Objetivos da Pesquisa	4
1.3 Importância da Pesquisa	6
1.4 Estrutura do Trabalho	7
1.5 Metodologia	8
<b>CAPÍTULO II</b> Revisão da literatura	12
2.1 Transformações Globais	12
2.2 A Evolução da Indústria e a Configuração do Setor Têxtil / Confecção	12
2.3 Motivação e Efeito do Desempenho às Mudanças	22
2.4 Produtividade, uma Questão Humana	23
2.5 Pirâmide das Necessidades de Maslow	23
2.6 Teoria da Motivação/Higiene de Herzberg	25
2.7 Abordagem Humanística	29
<b>CAPÍTULO III</b> A Indústria Têxtil Pesquisada	31
3.1 A Indústria e seu Ambiente	31
3.2 A Indústria	34
3.3 Descrição da Indústria Seleccionada	34
3.4 Resumo da Descrição da Empresa Seleccionada	38
3.5 Tema Estratégico	39
3.6 A Seleção e a Descrição do Processo Seleccionado	40
3.7 Solução para o Problema	42
3.8 Identificação dos Fatores e Encaminhamento de Soluções Motivacionais na Empresa	45
3.9 A Operacionalização de Metas para o Sucesso	49
3.10 A Identificação dos Problemas do Processo Operacional e seus Impactos Ambientais	52
3.11 A Visão do Novo Processo	55
3.12 Evolução e Aprendizado da Indústria Pesquisada	57
3.13 Correlação das Medidas Adotadas com as Teorias Motivacionais	63
3.14 Harmonia e Homogeneidade Ambiental	65

3.15 Resultados, Aprendizado e Efeito do Desempenho às Mudanças	65
3.16 Aprendizado da Pesquisa	67
<b>CAPÍTULO IV</b> Registros do Arquivo	69
4.1 Mapeamento do <i>BSC (Balanced Scorecard)</i>	69
4.2 Desenho do <i>BSC (Balanced Scorecard)</i>	70
4.3 A Estrutura da Organização Antes dos Impactos Ambientais	71
4.3.1 Fluxograma Selecionado do Processo Operacional da Indústria Têxtil	72
4.4 O Modelo do processo selecionado	73
4.5 A Estrutura Organizacional Adaptada ao Novo Cenário	74
4.5.1 Fluxograma Proposto do Processo Operacional da Indústria Têxtil	75
4.5 Modelo do processo proposto	76
<b>CONCLUSÃO</b>	77
<b>REFERÊNCIAS</b>	78
<b>ANEXOS</b>	82

# CAPÍTULO I

## 1.1 Introdução

Esta dissertação ilustra as mudanças globais e os impactos nas indústrias têxteis que antecederam à passagem do novo milênio. A partir dos anos 1970 o cenário organizacional nacional e as variáveis ambientais criaram oportunidades para a indústria pesquisada em seu ciclo ambiental.

Ilustram-se também como algumas determinações ou decisões estratégicas dependem de custos dos fatores envolvidos na produção, ou seja, mão-de-obra, capital e matérias-primas, bem como do preço que a empresa pode conseguir por sua produção (PINDYCK, RUBINFELD, 2004, p.5).

Sabe-se que os processos de mutação político, sócio-econômicos e a globalização vêm interferindo mundialmente em muitos negócios. Observa-se que a mudança ambiental pode criar oportunidades ou ameaças, isso depende das variáveis de impactos ambientais, elas podem atuar favoravelmente ou não. No caso estudado, a princípio houve a oportunidade competitiva quando o governo militar atuava a favor das empresas e não da força de trabalho.

A ditadura militar controlava os sindicatos dos trabalhadores e as greves nas indústrias eram reprimidas, isso aumentava o poder das organizações frente aos seus trabalhadores. Os empregados dependiam mais das empresas porque as próprias indústrias possuíam maior poder e apoio governamental. Assim, o custo operacional era baixo e as normas trabalhistas criavam as vantagens competitivas às empresas brasileiras.

Observam-se certas dificuldades e influências que interferiram no crescimento das indústrias têxteis do Brasil.

A competitividade é grande na área têxtil, não somente em nível nacional como internacional.

As leis trabalhistas mudaram com o fim dos governos militares e o início da abertura política favorece os sindicatos brasileiros. O alto custo operacional ameaçava as indústrias têxteis do Brasil. Essa mudança ambiental criou oportunidades para as indústrias redesenharem os seus processos de produção. Assim, o custo operacional exigiu maior atenção dos administradores.

As dificuldades econômicas que sucederam o país afetaram a estratégia competitiva da indústria têxtil nacional, pois o ambiente sócio-econômico não aumentou a vantagem das empresas têxteis.

A estória facilita a compreensão do presente e ajuda nas previsões para o futuro, com base nos fatos do passado. As guerras e as revoluções, por exemplo, alteraram o comportamento e a evolução da Economia (VASCONCELLOS, 2002, p.33).

Desenham-se a oferta de mão-de-obra, os custos operacionais, os altos encargos sociais e as novas regras impostas pelos governos que sucederam aos militares. A construção do novo cenário é apresentada para diagnosticar a indústria têxtil em novo ambiente. Algumas organizações foram obrigadas a se adaptar às mudanças para poderem sobreviver.

Com a concorrência e o avanço tecnológico se desenha à importância de inserir condições para solucionar problemas que emergem no mundo organizacional, não só visando resultados satisfatórios na área operacional, como na área comportamental.

Cada vez mais, empresas globalizadas buscam menores custos em países, onde há recursos abundantes e com menores custos operacionais.

Formam-se parcerias no plano estratégico das empresas. Procura-se com isso reduzir os impactos ambientais relatado nesse trabalho.

Faz-se necessária a adequação estrutural das empresas para se adaptarem às mudanças ou realizarem as suas reengenharias ou *downsizing*. Sabe-se, também, que profissionais

satisfeitos produzem mais, desempenhando as suas tarefas diárias com menos tempo e melhor qualidade.

Além de aplicar a Teoria da Contingência na indústria estudada, também se pesquisa a Teoria da Motivação para sanar os problemas deixados pela reengenharia proposta.

Fazer observações, estudar os problemas apresentados e buscar soluções introduzindo teorias administrativas é o propósito principal desse trabalho, como também, mostrar os resultados conseguidos e as causas que provocaram os impactos ambientais.

Alguns importantes períodos da história são associados a fatores econômicos, o ciclo do ouro, na História do Brasil, a Revolução Industrial, a quebra da bolsa de New York (1929), a crise do petróleo etc. os quais alteraram profundamente a História Mundial. Nota-se que as mudanças ambientais são acontecimentos que sempre ocorreram desde as primeiras teorias da administração (VASCONCELLOS, 2002, p.33).

A importância desta pesquisa é ilustrar a viabilidade de consolidação da indústria têxtil brasileira em ambiente mutável, que provoca a alteração de custos operacionais.

Desenvolvem-se estratégias nessa indústria, alvo do estudo de caso e, além dos resultados, fazerem a diferença em mercado competitivo, também é possível alcançar a sua consolidação em ambiente mutável.

É relevante ilustrar nesse trabalho as alianças organizacionais, a sua dinâmica e o compartilhamento de seus ativos financeiros. Isso mobiliza os custos operacionais na indústria têxtil que melhora o seu processo de produção, aumenta a sua capacidade financeira e a sua permanência em mercado competitivo, finalidade da pesquisa nessa dissertação.

O pesquisador estuda a confecção, alvo do estudo de caso, e o seu ambiente há mais de vinte (20) anos. Possui-se a experiência necessária para conduzir todo o trabalho selecionado. Associa-se todo o processo de adaptação organizacional com pesquisas bibliográficas e teorias administrativas.

Este trabalho poderá trazer benefícios para as indústrias têxteis em cenário similar a empresa pesquisada. Facilita-se aos acadêmicos ou administradores a compreender com clareza as barreiras competitivas nessa indústria. Apóia-se à organização pesquisada nas adaptações feitas em novo cenário.

## 1.2 Objetivos da Pesquisa

O objetivo desta pesquisa é ilustrar as variáveis ambientais, políticas governamentais, sociais e econômicas que, influenciam na confecção estudada e, mostrar a capacidade de adaptação dessa organização em ambiente mutável.

A consolidação no mercado de algumas confecções se torna difícil. O problema evolui quando ocorrem mudanças ou desajustes políticos e sócio-econômicos, porque os impactos causados em cenário organizacional podem interferir no desempenho nessas empresas.

A conquista de uma posição mais segura é o que toda empresa deseja. Atrair novos investimentos é assunto de interesse não só nacional e reduzir o risco do empresário brasileiro também é importante.

È apenas nesse ambiente de estabilidade que ele aceita correr riscos (GREMAUD, VASCONCELLOS, TONETO, 2002, p.165).

O mais comum é que, em países emergentes a mutação ocorre de forma negativa.

Esse quadro pode ser percebido com clareza no caso brasileiro (GREMAUD, VASCONCELLOS, TONETO, 2002, p. 165).

Percebe-se que, para o empresário tomar a decisão de investir, ele necessita de um horizonte temporal de longo prazo, para poder fazer previsões com relativa segurança sobre as receitas futuras (GREMAUD, VASCONCELLOS, TONETO, 2002, p.165).

Grande parte das empresas brasileiras enfrenta seus problemas ambientais e necessitam de fazer adaptações a essas mutações. Explica-se nesse trabalho que, o histórico econômico do Brasil, relata alguns obstáculos encontrados nas indústrias têxteis.

Elucidam-se as mutações ambientais na empresa estudada e seus impactos operacionais.

Desenham-se alguns fatores que interagem, no seu meio, de forma negativa, em seu modelo de estrutura administrativa.

Mostram-se os fenômenos políticos, econômicos e sociais que caminham com a organização industrial.

A concorrência externa, em especial a dos países asiáticos, a falta de medidas governamentais para conter a entrada destes produtos, a tributação elevada nas indústrias brasileiras, os altos encargos empregatícios, o baixo investimento do governo em infra-estrutura e os problemas sociais são barreiras para a permanência da indústria têxtil e ingresso de novas empresas no Brasil.

Esses problemas fazem muitas indústrias enfrentarem conflitos comerciais. Descrevem-se as pressões ambientais e as dificuldades da indústria têxtil em sua consolidação no mercado.

Todo esse quadro só vem confirmar a idéia básica de que o investimento pressupõe um quadro de estabilidade, tanto dos principais preços de economia, como das regras do jogo (GREMAUD, VASCONCELLOS, TONETO, 2002, p.166).

Apresenta-se a necessidade de adaptação industrial em ambiente de transformações sócio-econômico que exige melhoria na estrutura da empresa ou no processo operacional, objeto deste estudo.

Mapeiam-se os fatores sociais e econômicos que interagem na confecção pesquisada e quando estas características são negativas em seu desempenho operacional.

Isso se deve a uma série de razões relacionadas, por exemplo, à instabilidade econômica, às características institucionais do sistema financeiro, à estrutura patrimonial das empresas brasileiras, entre outras (GREMAUD, VASCONCELLOS, TONETO, 2002, p. 177).

Outros fatores ambientais e de características internas da empresa pesquisada deixam claro o aprendizado e a melhoria em seu processo operacional.

Valores motivacionais e a produtividade na indústria têxtil também fazem parte do assunto pesquisado, porque na reengenharia acarretam problemas humanos quando um processo operacional é modificado.

Notam-se algumas resistências às mudanças da estrutura organizacional estudada e objetiva-se negociar soluções com criatividade administrativas. Incluem-se a segurança e a proteção contra a ameaça emocional, provocada pela reengenharia organizacional, quanto aos funcionários que restaram na indústria, objeto deste estudo.

Com a preocupação pelo enxugamento, muitas organizações estão tentando reduzir o número de empregados. Um dos fundamentos do enxugamento é à busca de maior eficiência: obter os mesmos resultados com menores recursos ou insumos (CHIAVENATO, 1999, p. 383).

### 1.3 Importância da Pesquisa.

A importância deste trabalho é verificar as ciências sociais em suas teorias científicas e ajudar as indústrias similares em mesmo ambiente, mutável e dinâmico, a reduzirem os seus riscos de atividade econômica.

Explana-se, em determinada situação, como é possível se adaptar às mudanças ambientais em cenários que criam impactos negativos a indústria têxtil.

Norteia-se a reengenharia ou a adaptação do processo operacional porque a indústria pode se adequar ao cenário emergente, isso é um caminho à indústria têxtil, alvo desta pesquisa.

Ilustram-se as decisões tomadas pela indústria pesquisada para continuar competitiva na mudança ambiental. Avalia-se toda a sua estrutura organizacional com a formação de alianças organizacionais. Delineia-se a terceirização de parte do processo operacional, bem como, a implantação e a implementação do novo processo. Mede-se o desempenho na indústria têxtil em seu novo ambiente e os resultados obtidos.

Mostra-se uma nova direção no processo do negócio e os resultados com as melhorias alcançadas na indústria estudada.

Caminha-se para um modelo globalizado para a indústria têxtil, cuja adaptação a sua nova estrutura se compatibiliza ao seu ambiente industrial. Aplicam-se teorias motivacionais para alcançar a produtividade desejada na nova estrutura organizacional.

A operacionalização do novo processo se torna possível com a validação dos desenhos apresentados junto com os indicadores de desempenho.

O aumento de desempenho operacional e financeiro na indústria pesquisada são características do sucesso e aprendizado organizacional.

#### 1.4 Estrutura do Trabalho.

O trabalho é estruturado dentro do ambiente pesquisado e facilita a explanação de todo o assunto. O estudo de caso selecionado é distribuído de forma lógica e clara, sem rodeios, isso proporciona um fácil entendimento e compreensão de todo contexto pesquisado.

A introdução, os objetivos da pesquisa e a sua importância, bem como a estrutura e metodologia se inserem no capítulo I. No capítulo II se faz à revisão da literatura, nesse capítulo, o foco é ilustrar os contextos histórico e ambiental. As variáveis dependentes que criam os impactos em seus atores, as indústrias têxteis, são explanadas na revisão da literatura. O ator principal e a referência nesse trabalho será a empresa pesquisada que se posiciona a adaptação ambiental. Nesse capítulo são bem explícitas e determinadas as influências que criam barreiras à indústria experimentada.

O capítulo III é apresentado o caso propriamente dito, os registros da empresa, as entrevistas, as informações necessárias para o estudo, à análise da empresa e os caminhos apresentados para adaptar a indústria têxtil ao novo cenário e os resultados.

O capítulo IV relata o aprendizado da empresa estudada e, finalmente, o capítulo V faz a conclusões finais.

### 1.5 Metodologia.

A metodologia do estudo de caso é usada nesta dissertação. Levantamentos, pesquisas históricas, experimentos e análise das informações em arquivos são elaborados nesta pesquisa.

Apresentam-se as três principais vantagens nesse método: o tipo de questão da pesquisa, o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos e o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.

O tipo de questão da pesquisa é percebido em ambiente de mudanças que as indústrias têxteis vivem. Os administradores ou pessoas ligadas às ciências buscam explicações práticas ou científicas em transformações organizacionais, nessa obra são encontradas as respostas para estas questões.

O controle que o pesquisador possui é justificado pela sua experiência, em mais de vinte anos dirigindo empresas têxteis.

E o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos é relatado a partir da realidade ambiental na empresa pesquisada até fatores externos em ambiente justificável. Assim, o método é facilmente classificado em pesquisa qualitativa.

Cada estratégia apresenta vantagens e desvantagens próprias, dependendo basicamente de três condições: a) o tipo de questão da pesquisa; b) o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos; c) o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real a fim de superar as tradicionais críticas que se faz ao método. (YIN, 2005, p.19)

Neste estudo foram observadas as seguintes validades referentes à observação direta e coletadas nas entrevistas focais: validade teórica – os métodos de coleta de dados têm validade teórica quando seus procedimentos são reais em termos de teorias estabelecidas no referencial teórico; validade interna – refere-se ao estabelecimento das relações ambientais e resultam de estratégias que objetivem eliminar a ambigüidade e a contradição embutidas nos detalhes e no estabelecimento de fortes conexões entre dados; o critério para julgar a qualidade do trabalho refere-se à consulta bibliográfica e a possibilidade de consultar as documentações e os registros do arquivo da empresa, alvo do estudo de caso, os envolvidos no processo de pesquisa: entrevistadores, respondentes, entrevistados – para obter informações sobre sua precisão, coerência, relevância, entre outros dados obtidos.

Nesse sentido, a análise compreendeu cinco fases distintas: Análise do cenário econômico mundial, análise do cenário econômico brasileiro, análise da indústria estudada, análise do processo selecionado para a adaptação ao novo cenário, o resultado da pesquisa e a conclusão do trabalho.

Este Estudo de caso, descritivo, observa, registra, analisa e correlacionam os fatos ou os fenômenos da realidade estudada, sem manipulá-los. A estratégia de levantamento de dados ou análise dos registros arquivados, como pesquisa econômica na indústria estudada que favorece este trabalho é bem definido quanto aos atributos, datas e valores arquivados.

De forma similar, como esse tipo de questão “o que”, também é provável que questões do tipo “quem” ou “onde” (os seus derivados, “quantos” e “quanto”) favoreçam estratégias de levantamento de dados.

Tais estratégias são vantajosas quando o objetivo da pesquisa for descrever a incidência ou a predominância de um fenômeno, ou quando ele for previsível em certos casos (YIN, 2005, p.25).

A pesquisa é limitada à indústria nacional do segmento têxtil e ramo de confecção em geral.

As fontes de evidências nesta pesquisa foram selecionadas de acordo com a importância de cada uma.

A documentação da empresa pesquisada é estável, podendo ser revisada inúmeras vezes, discreta porque não foi criada como resultado do estudo de caso, exata porque contém nomes, referências e detalhes exatos de um ou mais eventos e amplo porque é feito em longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos.

Os registros em arquivos também são precisos e quantitativos.

As entrevistas focalizam diretamente o tópico do estudo de caso e as suas perspectivas oferecem raciocínio e dedução das causas percebidas no desenrolar da pesquisa.

Foram feitas observações diretas para trazer os acontecimentos e o estudo à realidade e, também, para tratar do próprio contexto da pesquisa. A observação participante é feita para tratar a percepção em relação ao comportamento e razões interpessoais, bem como, artefatos físicos que enriqueceu o estudo com relação a aspectos culturais e operações técnicas na implementação de processos na pesquisa.

A hipótese da pesquisa é adequada aos propósitos porque revela a condição do problema, identifica claramente os fatos relevantes e não-relevantes, como também, o tamanho e a distribuição das variáveis em termos de valores significativos para o problema de

pesquisa. Explicam bem os fatos importantes do estudo de caso, sugere que o planejamento da pesquisa é o mais apropriado e fornece uma estrutura para organizar as conclusões resultantes.

Quanto à testabilidade são usadas técnicas aceitáveis dentro das leis físicas e científicas e é simples com poucas suposições.

Notam-se pontos fortes da hipótese porque oferece um caminho adequado do estudo de caso e proporciona respostas quanto a proposições teóricas sobre relações causais – respostas do tipo “como” e “por que” que são úteis para orientar a análise hipotética do estudo de caso.

O mapeamento de processos é desenhado e preparado para cada um dos subprocessos. Isso facilita o entendimento da análise, a própria existência de cada atividade dentro dos subprocessos é questionada e garante a produção de resultados compatíveis com a pesquisa.

As medidas de desempenho apropriadas ao estudo são bem definidas no estudo de caso e o processo é validado por simulação.

Conjunto de causas que tem o objetivo de produzir um efeito específico. Conhecimento do processo e suas variáveis como base para a tomada de decisão (DELLARETTI FILHO E DRUMOND, 1994).

Cada processo pode ter um ou mais resultados, sendo necessário medir os efeitos. Itens de controle numéricos e mensuráveis (CAMPOS, 1992).

## **CAPÍTULO II** Revisão da Literatura

### 2.1 Transformações Globais

### 2.2 A Evolução da Indústria e a Configuração do Setor Têxtil / Confecção.

Estes dois primeiros itens que seguem nesse capítulo são uma breve abordagem sobre o posicionamento e o ambiente externo da empresa alvo deste estudo.

O intuito é mostrar ao leitor os aspectos que influenciaram o desenvolvimento desse trabalho.

Notou-se que, a partir da Segunda Grande Guerra Mundial, houve um acentuado avanço sócio-econômico e tecnológico. Ficou bem consolidado o modelo das relações humanas aplicadas ao trabalho.

É importante falar de tratamento estratégico organizacional pós-guerra nas indústrias manufatureiras nesse trabalho, porque os modelos operacionais usados nessas organizações dependem da mão-de-obra qualificada e das ferramentas tecnológicas usadas em sua produção.

Em primeiro lugar, a manufatura envolveria a maioria do investimento em capital financeiro e humano nas organizações e as decisões referentes a ela eram impactantes para a geração de resultados (SKINNER, 1969 apud CORRÊA, 2004, p.38).

Em segundo lugar, a maioria das decisões em operações, inclui, via de regra, o tempo gasto para decidir o melhor caminho para o futuro. Isso gera certa inércia.

Essa inércia refere-se ao tempo que decorre entre o momento da tomada de decisão e o momento em que a decisão toma efeito. Fenômenos ambientais podem influenciar as empresas no presente e / ou no futuro. Assim, o administrador tem que ter certa percepção do que pode acontecer em momentos de variação ambiental.

Para que as decisões de hoje sejam bem tomadas, devem necessariamente ser apoiadas por uma boa visão de futuro (SKINNER, 1969 apud CORRÊA, 2004, p.38).

O terceiro ponto a ser marcado é o custo operacional que influenciará diretamente na organização. Isso porque o investimento em tecnologia é constante e, também, existe o fator mão-de-obra que toma muito tempo dos diretores e deixa a administração mais complexa ainda e, além disso, o custo referido acima faz parte do processo operacional selecionado que, não é o foco do negócio.

Imagine uma decisão, por exemplo, de localização industrial – em geral consumidora e cara de reverter (SKINNER, 1969 apud CORRÊA, 2004, p.38).

E, finalmente, o quarto argumento é a capacidade de competição dessas indústrias, têxteis, com os novos modelos estratégicos.

A melhor forma de se projetar e gerenciar operações produtivas dependerá da forma com que se decide competir no mercado futuro (SKINNER, 1969 apud CORRÊA, 2004, p.38).

A partir desses fatores, é notável argumentar que o conceito da estratégia em operações organizacionais está alinhado a fenômenos externos (medidas governamentais, clientes, concorrência etc.).

Como vimos acima, a indústria têxtil nacional requer investimentos para as suas operações industriais. Em cenário econômico mundial, as empresas nacionais apresentaram maior inércia no desenvolvimento tecnológico.

Os anos 70 foram dedicados pela indústria ocidental a se equacionar competitivamente, para melhor enfrentar o desafio colocado pela indústria japonesa. O *Just in Time* foi dissecado, melhor entendido, e a “qualidade” passou a merecer maior prioridade nas agendas dos executivos e acadêmicos.

As primeiras versões dos sistemas integrados de gestão de ERP, chamados de sistemas MRP (*Material Requirements Planning*), foram desenvolvidas para melhor permitir às empresas gestão eficiente de seus recursos de matérias. (CORRÊA E CORRÊA, 2004, p.39)

Ilustram-se adiante alguns aspectos ambientais de importância, que influenciaram as indústrias brasileiras. As estratégias organizacionais, principalmente a estratégia operacional, dependem desses fatos, a seguir.

Verificou-se que após a década de 1970, a economia brasileira moveu-se com dificuldades por causa dos acertos políticos e econômicos que precisavam de reajustes emergenciais.

A situação brasileira no final da década de 70 e no início da de 80 era a seguinte: esse período é ainda marcado pela mudança de governo, passagem de Geisel para Figueiredo, que deveria aprofundar a abertura política, com anistia aos exilados, maior liberdade sindical, reforma partidária etc. (GREMAUD, VASCONCELLOS, TONETO, 2002, p.418)

Ao mesmo tempo, as conquistas dos direitos dos trabalhadores iam tomando maior vigor e foram se consolidando e se ampliando cada vez mais.

Incorporava-se o Estado democrático na sociedade brasileira.

Era o começo do período de transformação social que viria a se refletir em todos os setores da economia, no comércio e na indústria.

A nação apresentou-se frágil e recessiva por conta da dívida externa e enormes problemas internos.

Não era compensador o grande esforço das organizações permanecerem no mercado devido ao alto custo operacional e risco de produção.

Nota-se que algumas indústrias têxteis encerraram as suas atividades porque as dificuldades financeiras ocasionadas pelo baixo giro de vendas, pelos custos totais de produção, ocasionados pelos enormes encargos sociais e altos tributos que oneravam o valor de venda de seus produtos. Assim, não havia o lucro suficiente para um retorno financeiro desejado.

A partir de 1979, as organizações tinham dificuldades em captar recursos financeiros no mercado porque o país começou a enfrentar sérios problemas econômicos internos, provocados por contratos de empréstimos no exterior a juros flutuantes e, com a segunda crise do petróleo essas taxas de juros subiram rapidamente provocando acentuado desequilíbrio da economia nacional.

Dados níveis extremamente baixos das taxas de juros internacionais, o Estado era capaz de pagar os juros, mas correndo o risco de que qualquer alteração na estrutura das taxas de juros poderia inviabilizar as condições de pagamento, principalmente tendo-se em vista a característica flutuante das taxas de juros dos empréstimos. (GREMAUD, VASCONCELLOS, TONETO, 2002, p.416)

Profundas transformações no cenário internacional, trazendo à tona novamente a vulnerabilidade da economia brasileira aos condicionantes externos. Em 1979, ocorreu o segundo choque do petróleo e a reversão nas condições de financiamento internacional, com elevação da taxa de juros internacional, em momento em que o endividamento externo brasileiro era crescente. Pode-se considerar 1979 o ano do início da crise cambial. (Gremaud, Vasconcellos, Toneto, 2002, p.418)

Para dificultar ainda mais o cenário das indústrias têxteis, grande parte da década de 1980, foi marcada pela crise política que se instalou no nosso país. Os investimentos eram direcionados para o mercado financeiro. Isto, porque o retorno dos investimentos diários era maior e mais rápido. Houve, então, o interesse na aplicação do capital por grupos organizados.

Percebiam-se ganhos fabulosos nas transações feitas com investidores organizados.

As taxas de juros reais negativas em virtude da expansão monetária provocaram uma fuga dos ativos financeiros para a Bolsa de valores, dólar paralelo e outros ativos reais que apresentaram grande valorização no período, além de estimular uma evasão de capital do país, deteriorando ainda mais a situação externa. (GREMAUD, VASCONCELLOS, TONETO, 2002, p.440)

Atravessou-se toda a década de 1980 com a aplicação de algumas tentativas de planos econômicos o que ocasionou grandes dificuldades ao país.

Por exemplo:

O Plano Bresser provocou uma queda significativa na produção industrial. Os desequilíbrios de preços relativos que geravam pressões de custos levaram ao recrudescimento da inflação (GREMAUD, VASCONCELLOS, TONETO, 2002, p.445).

O ambiente das empresas tornava-se, constantemente, ambíguo e competitivo.

Necessitava-se de flexibilidade e de criatividade para a solução de conflitos ou ameaças externas.

Torna-se necessário a mensuração das variáveis que influenciam a consolidação das organizações para se adaptarem às mudanças. Para isso, sabe-se que a agilidade e o

dinamismo são as principais premissas que podem resolver as situações que aparecem para que se possa alcançar o sucesso.

Sabe-se que é grande o nível de incertezas em algumas situações que levam o empresário e seus subordinados, muitas vezes, a um estresse exacerbado e a grande desinteresse para o desempenho de seus papéis.

O certo é que se vive num mundo instável e de incertezas.

Cada empresa tem os seus problemas diferentes, de acordo com a sua estrutura, pequena, média ou grande.

A Teoria da Contingência indica que os gerentes dependem de variáveis fundamentais para que decisões sejam tomadas com eficácia a fim de que os resultados desejados sejam eficientes. Não se pode deixar de entender que cada organização possui estruturas e ambientes diferentes, de acordo com a sua filosofia de trabalho, para atingir as metas desejadas.

As organizações bem sucedidas são aquelas capazes de se ajustar às pressões, coações e contingência do ambiente e aproveitar as oportunidades que ele lhes oferece (CHIAVENATO, 1999).

**A adequação dos atos dos gerentes depende de variáveis fundamentais**

1. Tamanho. As dificuldades de coordenação aumentam à medida que cresce o tamanho da organização. Os procedimentos de coordenação apropriados para uma organização de grande porte não serão eficientes noutra de pequeno porte.
2. Tecnologia. A tecnologia empregada para produzir é variável. Pode ser rotineira ou personalizada ao extremo. A adequação das estruturas organizacionais, dos estilos de liderança e dos sistemas de controle depende do tipo de tecnologia utilizada.
3. Ambiente. As organizações existem dentro de ambientes mais amplos, que podem ser incertos e turbulentos ou previsíveis e imutáveis. As estruturas organizacionais, estilos de liderança e sistemas de controle acompanham-nos em suas mudanças.
4. Indivíduos. As pessoas não são as mesmas; possuem diferentes necessidades. Os gerentes devem adaptar seus estilos de acordo com elas. (DUBRIN, 2003, p.9)

São inúmeras as situações que podem intervir na administração de uma empresa ou influenciar em seu crescimento.

Podem-se haver mudanças estruturais, ambientais ou humanas, dependendo onde acontece o problema.

Por exemplo, A terceirização poderia ser uma saída para algumas indústrias têxteis por motivos estratégicos ou pela melhoria do processo operacional. Isso tudo é uma forma de se adaptar ao novo cenário estabelecido pelos impactos ambientais.

Numa perspectiva de rede de suprimentos, saindo da mentalidade convencional de relações ganha-perde entre fornecedores e clientes, a decisão de terceirização efetivamente representará criação de valor para a rede, mais do que mera alteração na apropriação do valor criado.

Há outras fontes de aumento de valor em certos tipos de terceirização. Empresas muitas vezes preferem repassar parcelas maiores de risco para fornecedores. Isso pode ter a intenção de apropriar-se de maior parcela de valor ou criar valor. Por exemplo, pode-se terceirizar para “transformar custos fixos em custos variáveis”. (CORRÊA E CORRÊA, 2004, p.99)

É preciso haver, na medida do possível, perfeita interação entre a organização e o ambiente externo capaz de filtrar os acontecimentos e fazer os ajustes necessários.

O que aconteceu na teoria administrativa nas duas eras industriais foi uma gradativa e contínua ampliação de enfoque: indo desde a preocupação com a tarefa no nível individual do operário no chão de fábrica até a focalização externa no contexto ambiental que envolve a organização, com os mercados pelo meio do caminho. (CHIAVENATO, 1999, p.58)

O problema é que pode haver resistência às mudanças quando não existe o fluxo de comunicação desejado ou houver dúvidas quanto ao nível de certeza.

Mesmo que medidas operacionais sejam tomadas para melhor realocação da apropriação do valor criado, também são necessárias a inovação e a flexibilidade das organizações, pois estas são as principais características de em sistema contingencial. Nota-se que a criatividade é necessária.

É importante perceber que se trata de realocação da apropriação do valor criado, mais que a criação do valor.

A Nike, por exemplo, pode não costurar o seu tênis, mas controla competências em logística, qualidade, *design*, desenvolvimento de produto (CORRÊA E CORRÊA, 2004, p.102).

No modelo dos sistemas abertos, a organização depara-se com a necessidade de competir num ambiente ambíguo e competitivo. Os critérios básicos de eficácia organizacional são a adaptabilidade e o apoio externo. Em virtude da ênfase na flexibilidade e da capacidade de respostas organizacionais...

A premissa, no tocante aos meios e fins, é que a adaptação e inovação contínuas promovem a aquisição e manutenção de recursos externos. Os processos fundamentais são a adaptação política, a resolução criativa de problemas, a inovação e o gerenciamento da mudança.

O risco é elevado, e as decisões são tomadas com rapidez.

Aqui uma eventual perda de eficiência de um empregado pode ser entendida como fruto de longos períodos de trabalho intensivo, de uma sobrecarga de estresse e, talvez, como um caso de esgotamento. Espera-se que o gerente seja inovador criativo dotado de substancial astúcia política...

Empregadores de vanguarda estão seguindo os princípios da teoria da necessidade, a explicação mais fundamental da motivação. A motivação deriva da capacidade de se poderem satisfazer as necessidades... Motivação (num ambiente de trabalho) é o processo pelo qual o comportamento desprende esforço para alcance da meta. (DUBRIN, 2003, p.9)

Em 1990, no início do governo Collor, surgiu outro plano econômico que atingiu ainda mais o setor industrial que já estava em dificuldades.

Muitas indústrias passaram dificuldades e outras fecharam porque não tinham recursos financeiros suficientes para movimentarem os seus negócios.

Caminha-se para a recessão e em 1992. O país perde o controle inflacionário, em situação de incerteza econômica.

Afinal, soube-se que houve crise após crise, desde os anos 1970.

Sentia-se que o Brasil estava estagnado em sua economia e as várias mutações estruturais no ambiente mercadológico vieram a se refletir fortemente com mudanças significativas em vários setores econômicos.

O confisco da liquidez parece ter sido a grande âncora do plano. Buscou-se retomar a capacidade de fazer política monetária ativa congelando o estoque de moeda. O impacto imediato foi uma grande desestruturação do sistema produtivo com corte nas encomendas, semiparalisa na produção, demissões, férias coletivas, redução nas jornadas de trabalho, reduções nos salários, deflação, atraso nos pagamentos de dívidas, expansão no volume e no prazo dos créditos comerciais, desenvolvimento de meios de pagamento alternativos. Enfim, o choque sobre os estoques monetários gerou profunda desestruturação em termos de condições de emprego e de produção, provocando uma retração do PIB da ordem de 8% no segundo trimestre de 1990. (REMAUD, VASCONCELLOS, TONETO, 2002, p.452)

Dentro das estratégias, cada organização deve usar uma ou mais opções para atingir seu objetivo principal – crescimento e lucro.

Várias são as estratégias que poderão ser implementadas:

#### Capacidade de Adaptação à Mudança

- Quais os custos fixos do concorrente em relação aos custos variáveis? O custo da capacidade não utilizada? Isso influenciará suas respostas prováveis à mudança.
  - Qual a capacidade do concorrente de se adaptar e responder a condições alteradas em cada área funcional? Por exemplo, o concorrente pode adaptar-se a:
    - Competição em uma base de custo?
    - Lidar com linhas de produtos mais complexas?
    - Acrescentar novos produtos?
    - Competir em atendimento?
    - Incrementar a atividade de *marketing*:
  - O concorrente pode responder a possíveis eventos exógenos como:
    - Uma alta taxa constante de inflação?
    - Evolução tecnológica que torne obsoleta a fábrica existente?
    - Uma recessão?
    - Aumento de salários?
    - As formas mais prováveis de regulação governamental que virão a afetar este negócio?
  - O concorrente tem barreiras de saída que trabalham para impedir a sua saída ou a desativação de suas operações no negócio?
  - O concorrente divide instalações de fabricação, força de vendas ou outros tempos de instalações ou de pessoal com outras unidades de sua matriz? Isso pode oferecer restrições à adaptação e/ou impedir o controle de custo.
- Poder de Permanência.
- Qual a capacidade do concorrente de sustentar uma batalha prolongada, o que pode pressionar seus lucros ou seu fluxo de caixa? Isso será função de considerações como as seguintes:
    - Reservas de caixa
    - Unanimidade entre a administração
    - Horizonte de tempo longo em suas metas financeiras
    - Ausência de pressão no mercado de ações. (PORTER, 2004, p.69)

Quando se fala em mudanças é possível perceber algum impacto ambiental, seja dentro ou fora da organização. O mais importante é saber administrar a adaptação do negócio a sua transformação.

A maioria das variáveis que influenciaram os ambientes das indústrias têxteis brasileiras é do setor econômico.

Fatores sociais também criaram alguns reflexos na estrutura organizacional e para as empresas a melhor estratégia é a redução de riscos.

Os controles podem introduzir grande rigidez na estrutura dos preços relativos da economia. Isso pode provocar escassez (SACHS & LARRAIN, 2000, p.812).

No caso brasileiro, 80% das dívidas eram do setor público, devido ao processo de estatização (socialização) da dívida externa...  
A recessão diminuía a base tributável com efeito negativo sobre a arrecadação;

A única alternativa era representada pelo endividamento interno, por meio da colocação de títulos públicos, que se fazia em condições cada vez mais precárias: maiores juros e menores prazos...

Esse processo que significava a transformação da dívida externa em dívida interna acelerou a deterioração das contas públicas e ampliou o grau de indexação de economia...

Todo esse questionamento ganhou força no contexto de mudança de governo em 1984 e o movimento “Diretas Já”. Assim, apesar de se ter conseguido o ajustamento externo, o modelo adotado era cada vez mais questionado por grande parte da população, que tinha o desemprego como ameaça latente. A inflação mostrava-se renitente a políticas ortodoxas, e várias vozes defendiam formas alternativas de combate à inflação. Enfim, foi nesse clima que terminou o regime militar e se iniciou a Nova República, com a esperança de fazer os ajustamentos, sem impor sacrifícios à população. (GREMAUD, VASCONCELLOS, TONETO, 2002, p.424)

Com a globalização as fronteiras, entre os povos, ficaram mais fortes com rápidos intercâmbios de ativos.

Quando os investimentos são mais intensos indica que o retorno é maior e mais seguro.

A flexibilidade de aplicações financeiras é grande e ocorre porque os capitais usados nas indústrias têxteis influenciam as mudanças ambientais.

A evolução da Cadeia de Suprimentos consolida uma ação global em busca de melhorias operacionais, visando maior desempenho nas atividades industriais no mundo.

Muitas organizações de diversos setores industriais têm planejado as suas estratégias logísticas para alcançarem a diferença competitiva.

Os impactos das mudanças ambientais trazem custos operacionais cada vez menores para as indústrias têxteis, em cenário sem fronteiras.

É preciso uma boa gestão da cadeia de suprimentos para qualquer que seja a decisão estratégica da indústria manufatureira, de forma que a mercadoria seja produzida e distribuída na quantidade certa, para a localização certa e no tempo certo, de forma a minimizar os custos globais do sistema ao mesmo tempo em que atinge o nível de serviço desejado (SIMCHI-LEVI, KAMINSKY e SIMCHI-LEVI, 2003, p.27).

A solução mais plausível para as organizações têxteis ameaçadas pela própria estrutura industrial é a sua reengenharia para redução de custos operacionais e, às vezes, as alianças fazem parte da estratégia empresarial.

Nota-se o compartilhamento de trabalho para a permanência no mercado.

Nos atuais mercados competitivos, muitas empresas não têm saída: são forçadas a integrar as suas cadeias de suprimentos e a se comprometerem com alianças estratégicas (SIMCHI-LEVI, KAMINSKY e SIMCHI-LEVI, 2003, p.36).

Segundo Hammond (apud VICTOR PROCHNIK, 2001, slides 4/8), como consequência, os ganhos de competitividade passam a ser encontrados nas formas de relacionamento, entre empresas, ao longo da cadeia e não ao nível das empresas consideradas individualmente.

Há uma grande segmentação de mercado, com mão-de-obra barata e treinamentos específicos e em cada área de produção.

Embora sejam usados equipamentos similares na produção têxtil, já não se pode dizer o mesmo para as tarefas operacionais, por existirem uma gama variada de modelos na linha de produção.

O mercado de roupas finas é muito exigente e os diferenciais estratégicos podem depender de um bom desempenho logístico para as organizações que buscam nas parcerias as suas soluções operacionais e também no *marketing*, porque abrange desde o produto até o ponto de venda.

Uma presença crescente em várias regiões e mercados aumentará a disponibilidade de informação, a qual pode ser utilizada para antecipar mudanças no mercado e encontrar novas oportunidades (SIMCHI-LEVI, KAMINSKY e SIMCHI-LEVI, 2003, p.173).

Com a expectativa de bons resultados, com lucros satisfatórios, faz-se mister movimentar a contento toda a estrutura corporativa.

Sabe-se que não é interessante para as empresas a rotatividade da mão-de-obra, pois a produtividade diminui, quando a costureira ou outro profissional qualquer muda de função. Além do mais, há a perda de tempo em treinamento específico em cada segmento da confecção. Verificam-se alguns cancelamentos de pedidos por atraso na entrega e desgaste com a clientela.

Há, ainda, uma tendência à alta rotatividade de empregados, em face do que acontece entre o pessoal: absenteísmo, baixos salários, oferta melhores oferecidas por outras empresas e uma crescente elevação da complexidade produtiva.

Evitar o excesso de mudanças. Mudanças demais em um curto período de tempo levam ao estresse negativo. Portanto, é recomendável evitar sobrecarregar os empregados com muitas mudanças radicais em um curto período de tempo. Mudanças em excesso, ocorrendo ao mesmo tempo, também criam confusão, o que leva a lentidão do processo de inovação no local de trabalho. Quanto maior o alcance da inovação implementada, como, por exemplo, a reestruturação da empresa, mais forte é a razão para não tentar implementar outras inovações simultaneamente. (DUBRIN, 2003, p. 364)

### 2.3 Motivação e Efeito do Desempenho às Mudanças

Conhecida como uma das mais importantes teorias motivacionais, a teoria de Maslow propôs que as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, a uma escala de valores a serem empregados, propostos.

A explicação mais simples para a motivação é uma das mais poderosas: as pessoas estão dispostas a se esforçar no sentido de alcançar uma meta, porque isso satisfaz uma de suas necessidades importantes (DUBRIN, 2003, p. 110).

Chiavenatto (1999, p. 591) relata que:

A Paralógica é uma empresa notável: belíssimas instalações físicas, máquinas e equipamentos sofisticados, produtos de elevada qualidade. À primeira vista, a empresa causa uma excelente impressão a todos. Porém, apesar de tudo isso, a empresa não pulsa. Não tem alma. É uma empresa fria, impessoal, onde tudo é lógico e mecânico. Os dirigentes somente pensam em tocar o negócio e obter lucros imediatos. E as pessoas? Não vibram e sequer discutem. A empresa se orgulha de possuir a melhor mão-de-obra do mercado. Mas é apenas mão-de-obra. Não há emoção, nem sentimentos, nem comprometimento. Apesar de possuir um organismo físico bem-estruturado e bem-constituído, a Paralógica apresenta sinais vitais baixos. Será que a capacidade de produção poderia aumentar se houver maior atenção aos empregados? Eles iriam melhorar o desempenho produtivo?

O exemplo acima cria uma oportunidade à concorrência ou aos novos entrantes no mercado porque o melhor desempenho operacional pode levar a vantagem competitiva da indústria. Isso pode ser feito criando valores para os funcionários da empresa.

O assunto acima se ilustra no capítulo 2.2.

#### 2.4 Produtividade, uma Questão Humana.

#### 2.5 Pirâmide das Necessidades de Maslow

A teoria motivacional de Maslow estabelece que “a motivação é o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os à ação”. Sabemos que uma pessoa está motivada quando ela realmente despende um esforço para o alcance da meta. (DUBRIN, 2003, p. 110).

Assim, no momento em que o indivíduo consegue realizar uma necessidade se estabelece novas demandas o que faz com que passe a buscar meios para satisfazê-las.

Maslow propôs uma organização das necessidades humanas em cinco níveis, seguindo uma hierarquia de importância e de influência, numa pirâmide, em cuja base são as necessidades mais essenciais (as fisiológicas) e no topo as necessidades mais elevadas (as de auto-realização), conforme ilustra a figura 2.5.1

DuBrin (2003, p. 110, p. 112) expõe que:

Com base em seu trabalho como psicólogo clínico, Abraham M. Maslow desenvolveu um ponto de vista abrangente sobre a motivação individual.

As muitas fábricas de fundo de quintal ainda em operação no setor de confecções pagam salários que fazem com que pagar o aluguel e comprar alimentos sejam uma grande luta para os empregados.

A implicação prática aqui é que os funcionários hoje em dia podem ser motivados pela oferta de oportunidades para satisfazer suas necessidades básicas, tais como meio de segurança no emprego e um salário digno para viver.

Dentre os procedimentos, técnicas e teorias organizacionais, utilizados como ferramentas, para o aumento da produtividade de uma empresa, aplicam-se as teorias motivacionais e faz-se o acompanhamento e a avaliação dos resultados.

Chiavenatto (1999, p. 591) explica que:

A competitividade significa a capacidade de uma organização oferecer produtos e serviços melhores e mais baratos, mais adequados às necessidades e expectativas do mercado, trazendo soluções inovadoras ao cliente. No fundo, competitividade significa mais e melhor do que as outras organizações, a um custo mais baixo e provocando uma satisfação maior do cliente ou usuário.

Em suma, devem-se cortar níveis hierárquicos ao essencial, reorganizar o trabalho para enfatizar o trabalho em equipes, desenvolver novos modelos de envolvimento das pessoas, agregarem valor, experimentar novas estruturas organizacionais e aproximar-se no cliente (CHIAVENATTO, 1999, p. 697).



**Figura 2. 5.1** Pirâmide de Maslow (DUBRIN, 2003, p. 112).

De acordo com a Figura 2.5.1, Pirâmide de Maslow, as necessidades fisiológicas constituem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie: alimentação, sono, saúde, repouso, abrigo, e outras.

As necessidades de segurança constituem a busca de proteção contra a ameaça ou a privação, a fuga, o perigo e a coerção.

As necessidades sociais incluem a necessidade de um bom relacionamento de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e de cordialidade.

A necessidade de estima envolve a auto-apreciação e a autoconfiança. Isso envolve a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração, além de desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia.

A necessidade de auto-realização é a mais importante, em cada pessoa para alcançar o seu próprio potencial e de auto desenvolver-se continuamente.

## 2.6 Teoria da Motivação/Higiene de Herzberg

A pesquisa que deu origem a esta teoria analisou as respostas de 200 contadores e engenheiros, através de um questionário que deveria informar as situações em trabalho (sentissem extremamente bem ou extremamente mal em suas tarefas).

Demonstra-se que a análise das respostas das pessoas entrevistadas apontava fatores intrínsecos aos seus trabalhos, que favoreciam a felicidade. Deu-SE o nome de “motivadores” a essas fontes de satisfação, relatados por Herzberg (apud DUBRIN, 2003, p. 112).

O estudo da teoria das necessidades conduziu a teoria de dois fatores da motivação do trabalho. Segundo a pesquisa de, existem dois conjuntos diferentes de fatores no trabalho, explana Frederick Hertzberg (apud DUBRIN, 2003, p. 112).

Assim, conceituou que fatores motivadores referem-se à responsabilidade do empregado, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo que ocupa.

Produz-se um efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade, várias condições:

- Delegação de responsabilidade;
- Liberdade de decidir;
- Como executar o trabalho;
- Promoção;
- Uso pleno das habilidades pessoais;
- Estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles;
- Simplificação do cargo (pelo próprio ocupante);
- Ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente).

Nota-se, ainda, que os entrevistados mencionaram fatores externos, ao cargo, descrevendo várias condições que os deixavam insatisfeitos com as atividades que exerciam.

Herzberg chamou essas fontes de fatores de “higiene ou manutenção”

Chiavenatto (1999, p. 697) ilustra que:

Na realidade, o modelo de Herzberg está voltado para o comportamento no trabalho e pode ser facilmente utilizado pelo administrador. Seu impacto na prática administrativa não deve ser subestimado, e muitas das suas aplicações são úteis para o administrador, independente de sua validade científica. É uma teoria dos determinantes da satisfação e insatisfação no emprego, e não propriamente uma teoria da motivação.

Igualmente, conceituou que fatores higiênicos ou de manutenção referiam-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes de crescimento e outras.

Correspondem à perspectiva ambiental:

- Condições de trabalho e conforto;
- Políticas da organização e administração;
- Relações com o supervisor;
- Competência técnica do supervisor;
- Salários;
- Segurança no cargo;
- Relações com colegas.

Explica-se, então, que satisfação e insatisfação não seriam opostas de uma mesma dimensão, mas, de dimensões distintas (HERZBERG, 1973 apud CHIAVENATO, 2000).

Os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional: "o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação".

Para introduzir maior dose de motivação no trabalho, Herzberg diz que “se propõe o enriquecimento de tarefas (*job enrichment*), que consiste em deliberadamente ampliar a responsabilidade, os objetivos e o desafio das tarefas do cargo” (HERZBERG, 1973 apud CHIAVENATO, 2000).

Na prática, Herzberg enfatiza que estes fatores, tradicionalmente, são negligenciados e desprezados pelas organizações, em favor dos fatores não motivacionais, nas tentativas para elevar o desempenho e a satisfação do pessoal (HERZBERG, 1973 apud CHIAVENATO, 2000).

Até certo ponto, as conclusões de Herzberg coincidem com a teoria de Maslow de que falam que, “os níveis mais baixos de necessidades humanas têm pequeno efeito sobre a motivação, em profissionais, cujo padrão de vida é elevado”.

Relata-se nesse trabalho porque houve alguns casos de promoções de operárias. Traçou-se uma análise comparativa entre as abordagens de Maslow e de Herzberg de maneira que se observaram alguns pontos de concordância que permitiram uma configuração mais ampla e rica a respeito da motivação do comportamento humano.

Não obstante, apresentaram-se também importantes diferenças que se tornaram fonte de maior estudo. Observa-se na Figura 2.6.1 A Comparação das Teorias de Conteúdo da Motivação.

**Figura 2.6.1** A Comparação das Teorias de Conteúdo da Motivação

MASLOW Hierarquia de Necessidades	Herzberg Teoria dos Dois Fatores	McClelland Teoria das Necessidades Adquiridas	Alderfer Teoria da Existência do Relacionamento e Crescimento
Auto-realização	Motivacionais - Satisfacientes	Realização	Crescimento
Estima		Poder	Relacionamento
Sociais	Higiênicos - Insatisfacientes		
Segurança			
Fisiológicas			

Fonte: John R. Schermerhon, Jr.; James G. Hunt & Richard N. Osborn. Basic organizational behavior, Nova York, John Wiley & Sons, 1995, p. 77 apud Chiavenato (2000)

## 2.7 Abordagem Humanística

Segundo Chiavenato (2000), “a abordagem Humanística trouxe uma verdadeira revolução conceitual no estudo da Teoria da Administração: a transferência da ênfase na tarefa e na estrutura organizacional para a ênfase nas pessoas que trabalham nas organizações”.

Defende-se que, com a Abordagem Humanística, as preocupações com a máquina e o método de trabalho e com a organização formal cedem, em prioridade, para a preocupação com o homem e com seu grupo social, acarretando um deslocamento dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos.

Esta abordagem nasceu da necessidade de se corrigir a forte tendência à falta de humanização do trabalho, surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam forçosamente se submeter. Ele conclui que as principais origens da Teoria das Relações Humanas são as seguintes:

- A necessidade de se humanizar e democratizar a Administração,
- O desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente a psicologia e a sociologia,
- As idéias da filosofia pragmática (de John Dewey) e da Psicologia Dinâmica (de Kurt Lewin),
- As conclusões da Experiência de Hawthorne, pondo em xeque os principais postulados da Teoria Clássica da Administração. Esta experiência se tornaria famosa, coordenada por Elton Mayo e foi aplicada em uma fábrica da Western Electric Company, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne. Sua finalidade era determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários, medida por meio da produção. (CHIAVENATO, 2000, p.46)

Mais tarde, estendeu-se ao estudo da fadiga, dos acidentes no trabalho, da rotação do pessoal (*turnover*) e do efeito das condições físicas de tarefas sobre a produtividade dos empregados. Seus resultados permitiram o delineamento dos princípios básicos da Escola das Relações Humanas:

- O nível de produção é resultante da integração social do trabalhador,
- O comportamento do indivíduo se apóia totalmente no grupo,
- Os operários que produziram muito acima, ou muito abaixo de seus próprios padrões perdiam a afeição e o respeito dos colegas.

Supõe-se que, “a motivação econômica era secundária na determinação do rendimento do trabalhador”. Para a Teoria das Relações Humanas, as pessoas são motivadas, principalmente, pela necessidade de reconhecimento, de aprovação social e pela participação nas atividades dos grupos sociais onde convivem. Daí o conceito de homem social (MAYO, 1932 apud CHIAVENATO, 2000).

## Capítulo III A Indústria Têxtil Pesquisada

### 3.1 A Indústria e seu Ambiente.

A indústria em questão é marcada por sua alta competitividade, principalmente pela busca da produção mais barata, no Brasil, e ao redor do mundo. A maior razão disso é o baixo custo da mão-de-obra e sua grande oferta.

É relativamente simples, o treinamento das costureiras, mas para que alcancem padrões de qualidade deve haver um procedimento gerencial de rotina, isso é muito trabalhoso.

São poucos os requisitos de infra-estrutura requeridos em relação às indústrias de produção em larga escala. Nos parâmetros da indústria pesquisada estão inseridos, dentro do processo operacional, a força de trabalho e seu ambiente.

O mercado internacional, cada vez mais, apresenta forte tendência de aumento de consumo de fibras químicas (sintéticas e artificiais). Isso desfavorece a produção, uma vez que somos mais competitivos no ramo de produtos feitos à base de algodão.

O ciclo de produção da indústria de confecção é composto de diferentes etapas: pesquisas, *design*, confecção dos moldes (modelagem), peças pilotos, amostragem, coleta de pedidos, compras de insumos, corte, produção, levantamento dos preços e faturamento, incluindo a forma de pagamento e negociações inesperadas.

O início do processo e o final, que é o produto já pronto, são as partes mais complexas. Como foi dito, a costura também é uma etapa bem importante. O arremate e a supervisão não podem ficar sem um bom desempenho.

Notam-se processos dinâmicos e evolutivos, desde a década de 1980, nas empresas têxteis brasileiras.

Embora a estrutura inicial, o potencial estrutural e as decisões de investimentos das empresas particulares sejam específicos à indústria, podemos generalizar sobre quais são os processos evolutivos importantes. Existem alguns processos dinâmicos previsíveis (e integrantes) que ocorrem em toda indústria de uma forma ou de outra, embora sua velocidade e sua direção variem de indústria para indústria;

- Mudanças em longo prazo no crescimento;
- Mudanças nos segmentos de compradores atendidos;
- Aprendizagem dos compradores;
- Redução de incerteza;
- Difusão de conhecimento patenteados;
- Acúmulo de experiência;
- Expansão (ou retração) na escala;
- Alterações nos custos; da moeda e dos insumos;
- Inovação no produto;
- Inovação no *marketing*;
- Inovação no processo;
- Mudança estrutural nas indústrias adjacentes;
- Mudanças na política governamental;
- Entradas e saídas. (PORTER, 2004, p. 169)

A maioria das empresas teve que buscar eficiência no processo produtivo, diante da combinação da abertura comercial e da forte recessão.

Com a introdução de inovações tecnológicas e da melhoria dos sistemas de produção, as organizações tiveram, outra vez, necessidade de mudanças ambientais.

Verifica-se que os resultados têm sido significativos, com relação ao aumento da produtividade, à redução de pessoal, à reengenharia e à estratégia logística.

#### Redesenho de processos

Enquanto a racionalização do trabalho e a eliminação de desperdícios procuram melhorar continuamente um processo existente, a fim de aumentar sua eficiência, o redesenho de processos (ou reengenharia) procura criar um processo totalmente novo e mais eficiente, com o uso inteligente da tecnologia da informação. A idéia básica da reengenharia é a reinvenção da empresa.

Alguns exemplos importantes de redesenho de processos são os seguintes:

- Substituição do atendimento personalizado dos armazéns pelo auto-serviço dos supermercados, nos anos 40.
- Substituição do atendimento personalizado nas agências bancárias pelo auto-serviço por meio de computador.
- Substituição do processo de montar o veículo, peça por peça, pela montagem de conjuntos acabados, fornecidos por consórcios de fornecedores. (MAXIMIANO, 2000, p. 131)

Grande parte do parque produtivo nacional ainda dispõe de equipamentos ultrapassados, máquinas obsoletas. Portanto, o país carece de máquinas modernas e tecnologia atualizada para que possa haver maior fluência em seu processo de atuação. Isso aumenta ainda mais a complexidade do processo operacional.

Os concorrentes internacionais avançam em tecnologia, principalmente os asiáticos que levam enorme vantagem em relação ao desempenho das empresas têxteis nacionais. Possuem recursos melhores e baixos custos operacionais – máquinas modernas e tecnologia avançada, com abundância de operadores.

Por isso, o desempenho de nosso parque industrial é lento em relação aos competidores asiáticos.

Sendo necessária à introdução de equipamentos modernos para a produção deixar à empresa a vantagem competitiva. Tem-se que pensar em preparar funcionários para saber manejá-los. Nesse treinamento, haveria perda de tempo. O que não seria bom.

Então, a preparação para saber o manejo do material moderno deverá ser feita em grupos para não atrapalhar toda a programação da empresa.

A adaptação de costureiras às novas máquinas faz com que as tarefas sejam lentas.

Qualquer inovação requer prudência e preparo psicológico para que não haja insatisfação, insegurança e solução de continuidade no trabalho que tem que ser desenvolvido. Isso vale, tanto aos investidores quanto aos operadores.

O resultado de todo esse esforço é a visualização de um sistema social ainda mais amplo, universal. As empresas definem suas estratégias pensando em mercados globais e que atravessam os continentes. Para os dias de hoje, o componente estratégico já não é suficiente. O conhecimento e o saber movem organizações. Quem detiver meios e modos de trabalhar e entender a informação estará à frente em qualquer competição. Essa é a nova meta dos altos níveis organizacionais: conhecer para vencer. (ARAÚJO, 2001, p. 32)

Sabe-se, então, o porquê do volume de produção local, prejudicado pela concorrência global.

A população dos países asiáticos é grande e a procura pelo trabalho é intensa. No entanto, ainda assim, têm dificuldades em satisfazer suas necessidades motivacionais.

Kotler (2000, p. 731) ilustra que:

A globalização é um fato concreto no setor de vestuário, desde a fabricação à comercialização de roupas, acessórios e calçados de todas as faixas de preço. Etiquetas com as marcas de empresas norte-americanas podem indicar que os itens foram produzidos em outros países, geralmente países menos desenvolvidos da Ásia ou América Latina. Uma série de notícias em meados dos anos 90 trouxe à

atenção pública o fato de que muitos desses produtos eram feitos por empregados mal pagos, sobrecarregados e muitas vezes menores de idade em regime de semi-escravidão.

Verifica-se o estresse provocado pelas mutações quando são introduzidas máquinas de ponta nas empresas ou ambientes inadequados ao trabalho.

O nosso trabalho tem por finalidade, diminuir o tempo gasto e aumentar a produção, visando também melhor qualidade do produto final.

Nota-se que provocar maior agilidade ao processo para o aumento da produção com melhor qualidade e menor perda de tempo é o objetivo desejado.

No Brasil, nesta área, vêm sendo observados grandes progressos, notadamente em cadeia de suprimentos e processos de produção, como a introdução das práticas “*just in time*” (BNDES, 2002).

Ainda Kotler (2000, p. 731):

Antes que os gerentes de uma empresa obtenham apoio para implementar as mudanças, eles precisam entender por que as pessoas resistem a elas. As pessoas resistem às mudanças por razões que acreditam ser importantes e a mais comum é o medo de um resultado desfavorável. Tal resultado pode-se traduzir em menos dinheiro, inconveniências pessoais, mais trabalho etc. As pessoas também resistem às mudanças por diversas razões, como, por exemplo, o receio de prejudicar relacionamentos sociais e a falta de disposição para romper com hábitos bem estabelecidos.

Mesmo quando as pessoas não vêem a mudança como perigo em potencial, elas podem, às vezes, resistir porque tem medo do desconhecido. As pessoas às vezes se apegam a um sistema do qual não gostam em vez de enfrentar a mudança. Segundo a sabedoria popular, “as pessoas preferem lidar com o demônio que conhecem”. Os trabalhadores podem, ainda, resistir à mudança porque estão cientes de fraquezas existentes nas alterações propostas que podem não ter sido observados pela gerência.

Entendido os fenômenos ambientais e os seus reflexos nas indústrias têxteis vamos conhecer a empresa, objeto desta dissertação.

## 3.2 A Indústria.

### 3.3 Descrição da Indústria Selecionada

A estrutura da fábrica é de médio porte, situada no Rio de Janeiro e fundada nos anos 80.

A organização tem cultura familiar, com administração flexível e projetos desenvolvidos em equipes.

No nível mais alto da empresa, na presidência, foi elaborado o planejamento estratégico de acordo com o tipo de negócio, que é a fabricação de *jeans*.

Os objetivos são conquistar o mercado de alta competitividade e público com alto perfil econômico, adquirir reputação de produtividade e qualidade, crescer e ganhar a liderança em cenário nacional e proporcionar lucros aos acionistas.

*Marketing*, Logística e Finanças são as bases estratégicas da empresa.

As principais características do negócio são:

Oferecer produtos bem elaborados, com qualidade e exclusividade.

Buscar, no exterior, modelos de última criação.

Desenvolver com fornecedores materiais para a produção.

Investir em máquinas e equipamentos.

Preparar pessoal para as tarefas a serem desenvolvidas.

A fábrica começou a operar com 210 funcionários, 300 máquinas industriais, equipamento elétrico e mecânico.

O nível intermediário é composto por três diretorias: financeira, comercial e de produção.

Na área financeira, trabalham nove funcionários que se ocupam do setor Contábil, Fiscal e de Recursos Humanos.

O setor comercial é atendido por pessoas que se envolvem com *marketing* e vendas. Os cento e oitenta funcionários restantes são responsáveis pelas operações de produção. É essa última área a mais complexa, pois é nela que entram matéria-prima bruta para ser transformada no produto final, processo operacional importante da empresa.

O projeto inicial ocupava uma área de três mil metros quadrados (3.000 m<sup>2</sup>) para abrigar as instalações. A capacidade de produção foi desenhada para produzir 10.000 calças/mês. Atinge-se essa meta em sua eficiência operacional quando há pedidos nessa quantidade.

No processo de produção final, os setores de: Acabamento, Lavanderia e Passadoria são os que requisitam maior atenção. É por aí que passa o produto já pronto.

Todo o capital fixo, imobilizado, desde a sua fundação, em máquinas e equipamentos é em torno de R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais), sem contar com a mão-de-obra para operá-las, que absorve mais ou menos R\$ 140.000,00 por mês, fora encargos sociais e custos administrativos.

Para que a produção pudesse aumentar, seria preciso investimentos no parque industrial, com introdução de máquinas e requisição de mais pessoal.

O mercado de *jeans* exige inovação e criação de modelos que satisfaçam todas as exigências dos clientes. É preciso agilidade no desenvolvimento de novos produtos, isso reflete na eficiência operacional.

Com a ajuda de computadores, a fábrica adquire o suporte operacional necessário. Assim, o desenvolvimento de produtos, que é etapa de muita importância nessa empresa, recebe este benefício, ainda assim, o tempo continua curto para a dedicação exclusiva ao processo operacional.

A fábrica produz um produto diferenciado e caro. Diferenciado porque atende a jovens e adultos, que exigem alta rotatividade em modelos variados.

Compreendendo as forças que determinam à competitividade dentro de uma indústria, o administrador pode desenvolver estratégias que tornem a sua organização mais competitiva (CHIAVENATO, 1999, p. 344).

PONTES. José. O diretor da empresa afirma que é oneroso e complexo manter um número alto de funcionários, uma vez que se vive com a incerteza quanto ao cenário organizacional (interno, externo) ou vendas e encargos fiscais. Rio de Janeiro, 1989. Entrevista de Joaquim Fonseca na visita à empresa em 19 de abril de 1989.

Chiavenato (1999) comenta que para Porter, existem três estratégias genéricas para tornar uma empresa mais competitiva: a diferenciação, a liderança de custos e a focalização.

Quando o volume de pedidos diminui, fica mais barato assumir o prejuízo do que dar aos funcionários uns dias de descanso e depois chamá-los quando o fluxo de pedidos aumenta.

Nota-se que o fluxo de vendas sempre terá que garantir os gastos com o pagamento de pessoal, encargos trabalhistas, conserto e manutenção de máquinas, equipamentos e outras despesas operacionais.

Porter (2004, p. 224) ilustra que:

Incerteza Tecnológica. Existe em geral muita incerteza quanto à tecnologia em uma indústria emergente: Que configuração do produto prova afinal ser a melhor? Que tecnologia de produção prova ser a mais eficiente? Por exemplo, em alarmes antipoluição existe sempre incerteza quanto a se os detectores fotoelétricos ou de ionização virão a ser melhor alternativa; no momento os dois tipos estão sendo produzidos por companhias diferentes...

Mesmo para tecnologias para as quais a curva de aprendizagem venha em breve se nivelar, existe geralmente uma curva de aprendizagem muito acentuada operando. Surgem rapidamente idéias em termos de procedimentos aperfeiçoados, *layout* de fábrica etc., e os empregados obtêm ganhos importantes em produtividade à medida que a familiaridade com o trabalho aumenta.

O aumento nas vendas traz importantes contribuições para a escala e para o volume total acumulado da produção final das empresas. Esses fatores são acentuados se, como é comum, a tecnologia na fase emergente da indústria tem uma intensidade de mão-de-obra maior do que aquela que possa vir a ter no final.

As altas taxas de juros, os encargos fiscais e outras obrigações de risco econômico interferem fortemente para que o empresário possa honrar seus compromissos; isto quando não há um fluxo de venda bem feito. Caso contrário, o lucro é quase nenhum. Explica-se este fato no capítulo anterior.

Porter (2004) destaca que altos custos são barreiras às indústrias porque em virtude de muitas condições estruturais descritas, a indústria emergente com frequência enfrenta custos unitários muito mais elevados do que o esperado.

A empresa está bem estruturada e vem dando conta, mesmo com alguma dificuldade e obtendo menores lucros, em cenário de risco descrito, do binômio lucro/despesa.

Mas, por quanto tempo?

A questão é a seguinte:

Será que os custos operacionais aumentariam, ainda mais, com menor quantidade de pedidos em carteira, em períodos de vendas escassos?

Sendo afirmativo, acarretaria é a elevação dos preços finais dos produtos acabados, isso aumenta o risco de vender menos e arcar com despesas de ociosidade de máquinas e mão-de-obra, ou, manter os preços finais dos produtos prontos e alcançar menores lucros.

Seria possível diminuir os riscos que podem ser solucionados com a mão-de-obra terceirizada ou com formação de parcerias?

Na possibilidade de redução de ativos fixos da empresa há meios de alcançar maior alavancagem financeira? Onde, quando e em quanto?

O modelo de Porter sugere que, para desenvolver estratégias organizacionais eficazes, o administrador deve compreender e reagir àquelas forças dentro de uma indústria a fim de determinar o nível de competitividade de uma organização (CHIAVENATO, 1999, p. 344).

### 3.4 Resumo da Descrição da Empresa Seleccionada

A visão da organização quando foi criada, era alcançar um mercado segmentado de varejo, atrair a atenção dos clientes, atender lojas finas e conquistar um público altamente exigente que pudesse consumir produtos de valor agregado, com preços compatíveis com o mercado escolhido.

O principal objetivo, estabelecido na época, era:

Desenvolver peças pilotos com a clientela e oferecer atendimento personalizado, envolvendo pesquisas de *marketing*, trabalhando com pessoas especializadas.

Fabricar tudo na própria empresa. Produzir peças de *jeans* com modelos exclusivos e sofisticados, com recursos de primeira linha, quer em tecidos, aviamentos, mão-de-obra especializada ou qualquer outra exigência.

Buscar novos lançamentos nos principais mercados do mundo da moda, nas grandes capitais, adaptando os produtos ao mercado nacional.

### 3.5 Tema Estratégico

Apresentar uma estrutura organizacional que possa garantir a missão da empresa e ser capaz de atingir os objetivos previamente propostos, evitando possíveis riscos.

Os clientes participam da transformação e da adaptação de cada produto, em todos os quesitos – tecido, modelo e peças. O que garante a certeza da venda.

Os serviços de *marketing* e de vendas, oferecidos, ao cliente, são diferenciados e procura-se atender o seu público alvo, interessado nas compras.

Aumentar a eficiência de produção (máquinas, equipamentos e pessoas especializadas).

Como já vimos, a missão e o tema estratégico são seguidos e mantidos desde a elaboração do planejamento com objetivos bem determinados até chegar-se ao produto final.

Os custos totais dos produtos vendidos comprometem o crescimento da empresa porque o tipo da indústria observada é competitivo e o ambiente externo inseguro – obrigações sociais, ajustes fiscais, juros altos, encargos trabalhistas.

A empresa opera acima de seu ponto de equilíbrio mesmo com os altos custos operacionais do produto final, mas não se sabe por quanto tempo. No entanto, se os custos de produção fossem menores, a empresa teria melhores resultados financeiros.

A maioria dos fornecedores pertence a empresas grandes que atendem às necessidades dos clientes para a confecção do produto, oferecendo qualidade, entrega pontual e boa condição de pagamento.

### 3.6 A Seleção e a Descrição do Processo Seleccionado

Percebe-se, em 1990, um risco elevado nessa organização.

O elevado custo fixo proporciona riscos à empresa porque onera o preço do produto final e diminui os lucros quando surge insegurança no ambiente externo.

A maior parte do processo interno de produção operacional foi selecionada para ser redesenhada porque é um fator crítico para a consolidação da empresa. A seleção desse processo e a sua melhoria dariam oportunidades ao estudo dos indicadores econômicos da empresa (receita, capacidade de produção, custos, lucros etc) para medir o seu desempenho com objetivo de facilitar o aprendizado e o crescimento da organização.

As empresas freqüentemente precisam reestruturar suas práticas de negócios e de *marketing* em resposta a mudanças significativas no ambiente de negócios, como por exemplo, a globalização, a desregulamentação, os avanços na informática e nas telecomunicações e a fragmentação do mercado. Entre as respostas das empresas a esse ambiente em rápida alteração estão:

- *Reengenharia*: indicação de equipes para gerenciar os processos que agregam valor para o cliente e tentativa de derrubar as barreiras interdepartamentais entre funções.
- *Terceirização*: maior disposição para adquirir bens e serviços de fornecedores externos, caso possam ser obtidos com maior qualidade e a um custo menor.
- *Parcerias com fornecedores*: aumento das parcerias com um número menor de fornecedores, porém escolhidos entre aqueles com maior agregação de valor.
- *Fusões*: aquisições de empresas do mesmo setor ou fusão com elas para obtenção de economias de escala ou de escopo.
- *Globalização*: aumento dos esforços tanto para ‘pensar globalmente’ como para ‘agir localmente’.
- *Achatamento*: redução do número de níveis organizacionais para se aproximar mais do cliente.
- *Focalização*: determinação dos negócios e clientes mais lucrativos e maior concentração neles.
- *Empowerment*: capacitação e delegação de poder aos funcionários para que produzam mais idéias e tomem mais iniciativas. (KOTLER, 2000, p.698)

A produção interna é, também, um problema que acontece com o crescimento da organização porque além da necessidade de maior espaço físico, consome outros recursos de alto custo como manutenção ou aquisição de máquinas, equipamentos, operadores para treinamentos e outros.

Tudo isto, se torna mais complexo, ainda, quando ocorrem gargalos na produtividade, pois não é possível produzir mais com problemas operacionais em determinados setores de produção, ou seja, determinadas áreas atingem rapidamente altos níveis de produtividade, enquanto outros necessitariam de mais investimentos para manter todos os setores em equilíbrio.

Nesse sentido, depois de algumas observações no processo de produção.

Notou-se que: Existe um desequilíbrio em todo o processo de produção entre a quantidade de máquinas, equipamentos e operadores.

Por exemplo: A costura pode atingir a meta de 10.000 calças/mês, mas a lavanderia só atingiria 3.000 calças/mês. Isso, também, ocorre na passadoria e no acabamento.

Assim, torna-se necessário fazer investimentos para aumentar a produtividade, além de horas extraordinárias para chegar à parte final da produção, sem interrupções.

Pontes, José. O gerente operacional relata que esse é um problema operacional sempre ocorreu. Existe a manutenção e isso altera a produtividade do pessoal porque ficam parados enquanto suas máquinas permanecem em conserto, sem contar com o absenteísmo de pessoal qualificado. Há problemas de faltas e rotatividade de funcionários. Rio de Janeiro, 1989. Entrevista de João F. na visita à empresa em 19 de abril de 1989.

Por esse motivo, ocorre que quando a fábrica atende a todos os pedidos só consegue entregar 20% dessas encomendas dentro do prazo negociado. Ocorrendo, deste modo, os atrasos na produção, assim, confirma que o processo operacional é o mais complexo em nossa indústria.

### 3.7 Solução para o Problema

A solução apresentada é a formação de alianças com as empresas terceirizadas para executarem maior parte do processo operacional e aumentar a capacidade produtiva, aumentando a produtividade para se reduzir o risco do negócio.

#### Inovação no Processo

A última classe de inovação que pode mudar a estrutura da indústria está nos métodos ou nos processos de fabricação. As inovações podem tornar o processo mais ou menos intenso em capital, aumentar ou diminuir as economias de escala, alterar a proporção dos custos fixos, aumentar ou diminuir as economias de escala, alterar a proporção dos custos fixos, aumentar ou diminuir a integração vertical, afetar o processo de acúmulo de experiência etc. – todos afetando a estrutura da indústria. As inovações que aumentam as economias de escala ou estendem a curva da experiência para além dos limites dos mercados nacionais podem levar à globalização da indústria...

As inovações na fabricação que alterem a estrutura podem vir tanto de fora para dentro como de dentro da própria indústria. (PORTER, 2004, p. 185)

#### As empresas Podem Influenciar a Estrutura da Indústria

Uma outra maneira de influenciar a mudança estrutural é ser muito sensível às forças externas que podem provocar o desenvolvimento da indústria. Com uma vantagem inicial, é bem possível direcionar essas forças de uma forma adequada à posição da empresa. Por exemplo, a forma específica das alterações nas regulamentações pode ser influenciada; a divulgação das inovações vinda de fora da indústria pode ser alterada pela forma que tomam a licença ou outros acordos com as empresas inovadoras; uma posição positiva pode ser iniciada para melhorar o custo ou o fornecimento dos produtos complementares proporcionando assistência direta e ajuda na formação de associações comerciais ou expondo o seu caso para o governo; e assim por diante com relação às outras forças importantes que causam a mudança estrutural. A evolução de uma indústria não deve ser acolhida como um *fait accompli*, ao qual se reagir, mas como uma oportunidade. (PORTER, 2004, p.194)

A estratégia é reduzir as despesas na maior parte dos custos de produção e pessoal, de captar o número de parceiros que possa atender às expectativas com relação à produtividade.

Porter (2004, p. 250) diz que, “A importância relativa das inovações no processo normalmente aumenta na maturidade, da forma que o resultado do projeto do produto e de seu sistema de entrega para facilitar uma fabricação e um controle com custo mais baixo”.

Propõe-se repassar gradativamente o processo mais complexo para as empresas terceirizadas.

O responsável operacional disse que, “quando acontece à contratação dos serviços terceirizados verifica-se que 80% dessas empresas entregam no prazo determinado”.

Constata-se que os custos operacionais destas empresas são bem inferiores aos custos da própria organização. Isso porque o foco das empresas terceirizadas é a prestação de serviços no processo de produção. Eles não operam em outras atividades, por exemplo: *marketing*, vendas, fornecedores de matérias-primas, desenvolvimento de produtos etc.

Mostra-se que os parceiros têm foco somente nesse negócio.

A situação geográfica e os incentivos fiscais dos governos locais estimulam esses parceiros a utilizarem mão-de-obra de regiões onde a procura pelo trabalho é grande com um menor custo.

Então, a rotatividade de pedidos mesmo baixa, não onera a produtividade, usando pessoal no tempo necessitado, sem vínculo na empresa.

De acordo com os seus investimentos, a empresa está limitada a sua produtividade.

A nova idéia é reduzir os custos de produção e adquirir um número de alianças que superem uma única empresa, a nossa, em produtividade.

Na realidade, trata-se de uma transferência de atividades de uma organização para outra ou para pessoas que passam a ser fornecedoras. Em muitos casos, funcionários são desligados e transformados em fornecedores externos através de treinamento e assistência técnica fornecidos pela organização, substituindo-se custos fixos por custos variáveis e efetuando-se desinvestimentos em ativos fixos.

São três as justificativas para a terceirização. Em primeiro lugar, o argumento de custo. As economias de escala permitem que as organizações sejam capazes de fornecer determinadas atividades especializadas com custos unitários mais baixos. Em segundo lugar, o argumento de qualidade. As organizações fornecedoras determinadas atividades especializadas podem fazê-lo de maneira melhor. Uma organização que pretende realizar todas as coisas diferentes ao mesmo tempo jamais conseguiria fazê-lo com qualidade adequada. Em terceiro lugar, o argumento do *core business*. O de uma organização representa suas atividades essenciais e ligadas diretamente a sua missão e objetivos organizacionais. Muitas organizações preferem concentrar-se exclusivamente no seu *core business*, transferindo para outras organizações as atividades não-essenciais a que estas poderiam fazer melhor e a custos mais baixos. Isso significa livrar a carga de supervisão e diminuir a amplitude de atividades organizacionais diferenciadas, reduzindo o leque de múltiplas atenções do nível institucional e permitindo a organização dedicar-se exclusivamente as suas atividades essenciais. (CHIAVENATO, 1999, p. 415)

Aumentar a produção e o poder de negociação com os fornecedores é sempre uma constante inteligente da empresa.

A negociação é comum e o sucesso nos negócios muitas vezes é determinado pela habilidade de indivíduos no gerenciamento de relacionamentos fornecedor-cliente durante períodos de tempos consideráveis. Essas interações podem envolver muitas pessoas de funções e níveis diferentes tanto em empresas fornecedoras quanto em clientes. (BAKER, 2005, p.104)

Elevar o nível de satisfação dos clientes, obtendo a pontualidade na entrega do pedido, dando melhores condições de pagamento, quando necessário, ou seja, buscando maior margem de negociação à equipe de vendas para atender as necessidades da clientela e oferecer oportunidades a novos clientes. Isso viabilizará o pós-venda, aumento da capacidade de pedidos e um melhor desempenho financeiro.

Baker (2005, p. 219) afirma que:

Novas estratégias de distribuição estão oferecendo aos consumidores maiores benefícios em termos de conveniência, rapidez, acessibilidade e custos mais baixos, que estão oferecendo às empresas pioneiras à oportunidade de passar por cima de suas concorrentes.

Conquistar novos clientes, crescer e alcançar a consolidação no mercado é uma freqüência em qualquer organização.

As alternativas são aumentar a Receita da empresa e proporcionar maiores lucros aos investidores. Esses são objetivos importantes.

Devem-se identificar idéias promissoras de novos produtos, e as impraticáveis devem ser eliminadas no estágio da idéia, permitindo a máxima utilização dos recursos da empresa...

Apresentam-se aos consumidores grupos de valores de novos produtos para determinar, se for o caso, quais as alternativas de novos produtos que devem ser buscadas e quais as que devem ser descartadas. (HISRICH – PETERS, 2004, p.173)

O Desenvolvimento de Novos Produtos, Compras de recursos de produção, Corte, Faturamento e Entregas continuam no ambiente interno de produção. Aí não acontecem gargalos. E é parte do diferencial da fábrica.

Não se exige muito investimento nesse ambiente, mas são os setores mais importantes da indústria têxtil, estudada, em toda estratégia empresarial.

Christopher (1992, p. 157) evidencia que:

A essência desta teoria baseia-se na questão que todas as atividades da cadeia logística podem ser categorizadas como “gargalos” ou “não-gargalos”. Gargalo é a atividade mais lenta numa cadeia e embora ele possa, na maioria das vezes, ser uma máquina, pode também ser uma parte do fluxo de informações, como o processamento de um pedido. O tempo de processo do sistema completo é determinado pelas atividades gargalos e, portanto, para acelerar seu tempo total é importante concentrar-se nessas atividades, adicionar capacidade onde for possível reduzir tempos de preparação de máquinas, se aplicável.

Entretanto, igualmente importante é entender que as atividades não-gargalos não devem receber o mesmo tratamento. Não há necessidade de melhorar o processo nelas, uma vez que isto somente acarretaria mais acúmulo de estoques indesejáveis nos gargalos. Assim, a produção das atividades não-gargalos deve ser controlada pelas necessidades dos gargalos que elas alimentam.

Estas idéias acarretam profundas implicações na reengenharia de sistemas logísticos, se o objetivo for à redução do tempo total com redução simultânea de estoque ao longo deles. A finalidade é de gerenciar os gargalos para a eficiência do ciclo total, o que implica em lotes maiores de preparação de máquinas nos pontos-chave, enquanto que nas atividades não-gargalos deve-se minimizar os lotes, mesmo que isto provoque maior frequência de preparação de máquinas. O resultado é a aceleração do fluxo de produtos em andamento e estes “lotes de transferência” irão compor-se em maiores “lotes processados” nos gargalos, possibilitando assim o fluxo mais rápido através destes. “Acontece que o tempo ocioso nas atividades não-gargalos não deve ser visto como problema”; em verdade, deve ser bem-vindo, se o efeito for à redução da quantidade de produtos semi-acabados aguardando nos gargalos.

A seleção do processo de produção foi selecionada habilidosa e inteligentemente, com base nas análises feitas antes da sua implementação.

### 3.8 Identificação dos Fatores e Encaminhamento de Soluções Motivacionais na Empresa.

No ano de 2003, os gerentes da confecção observaram que a empresa estava em nível de produtividade muito baixa, capaz de comprometer a qualidade de acabamento dos produtos, bem como o cumprimento das datas de entrega dos pedidos, principalmente, com os que estavam relacionados com a troca de coleções.

Verificou-se, então, que, em determinados períodos do dia, alguns funcionários ficavam desanimados. Observou-se, também, que tinham um desempenho fraco e abaixo do nível de expectativa da produtividade, após o horário de almoço. Procurou-se, então, visitar as seções com o intuito de perceber as causas possíveis desses problemas.

A princípio não se buscou nenhuma teoria organizacional porque o mais importante seria verificar o que estava realmente acontecendo no local de trabalho.

Chiavenato (2000, p. 597) aponta que:

As teorias de Maslow e Herzberg sobre motivação proporcionam um arcabouço que permite ao administrador uma aplicação prática em seu cotidiano. Como ambas carecem de confirmação científica, surgiram várias outras teorias contemporâneas com algo em comum a certo grau de validade científica. Isso não significa que elas sejam perfeitamente corretas, mas constituem o estado atual do conhecimento a respeito da motivação das pessoas.

Percebeu-se que os operários apresentavam fraqueza, desânimo físico, devido, talvez à saúde e à péssima alimentação.

Notou-se que havia também interferências externas. A maioria tinha problemas em casa e seus salários não estavam suprindo as suas necessidades básicas.

Assim, decidiu-se distribuir cestas básicas a todos, isso foi bem aceito. A meta desejada foi, simplesmente, incentivar à motivação e dar condições de se conseguir atingir melhores resultados.

Os funcionários passaram a adquirir um bônus alimentar, capaz de melhorar a sua disposição, pois foram beneficiados com a cesta básica que passou a complementar as suas necessidades. Esta atitude tinha por finalidade reduzir o nível de *stress*, desinteresse e dar maior disposição aos beneficiados.

Notou-se, após quatro meses que, pela parte da manhã, a produtividade aumentava, mas à tarde tornava a cair.

Tornou-se a visitar as seções, desde o horário do almoço até o final do período da tarde, onde o desempenho não era satisfatório.

Toda a fábrica é monitorada com sistema interno de TV, rádio, telefone e computadores. Assim, pode-se acompanhar a conduta de todos, nas diversas seções. Os equipamentos usados foram de grande valia, pois nos auxiliaram durante as observações.

Resolveu-se almoçar no refeitório em horários diferentes dos operários para avaliar se o ambiente teria ou não alguma coisa a ser mudada.

Constatou-se, então, que as condições ambientais não eram agradáveis e precisava fazer alguma mudança nas instalações.

O refeitório funcionava num local com pouca ventilação e, depois do almoço, os funcionários ficavam espalhados pela fábrica ou pela rua até o reinício das atividades.

Foi incluído, no relatório, o problema de *layout*. O desenho da fábrica não era adequado a um bom desempenho funcional. Os espaços estavam mal distribuídos.

Boog, Gustavo e Madalena (2002, p. 628) mostram que:

A planta ou o desenho da empresa esclarece toda a estrutura organizacional.

Tão importante quanto essa análise detalhada do entorno é o estudo do projeto.

O desenho da planta baixa interfere diretamente nos diversos aspectos da vida profissional, como clientes, criatividade, relacionamento entre funcionários, fluxo de informações e, naturalmente, sucesso financeiro. Nessa fase eu analiso a forma da planta e detecto eventuais áreas faltantes.

Levou-se à diretoria o problema das instalações mal distribuídas. Mostrou-se à inadequação das divisões dos setores que contribuíam para o mau desempenho dos funcionários, desinteresse, baixa produtividade e auto-estima. Ventiladores, televisão e outras providências não resolviam o que estava causando dificuldades para que os objetivos não fossem atingidos.

Determinou-se que se preparasse um refeitório capaz de oferecer acomodações e prazer em usá-lo.

Realizou-se uma obra na última laje do prédio, em pouco tempo, a fim de que não houvesse solução de continuidade no processo operacional. Introduziram-se melhoramentos, com maior espaço e qualidade (móveis, plantas etc) que viriam a agradar os funcionários e aumentar um aumento no rendimento do trabalho.

Antes das obras, levou-se ao conhecimento dos funcionários o que se pretendia fazer.

Percebeu-se a compreensão de todos para que esperasse a realização das mudanças, pois tudo ficaria melhor para todos poderem exercer as suas atividades a contento, tendo um local mais adequado para a hora da refeição e do período de descanso.

Ballestero-Alvarez (2001, p. 249) afirma que:

Além disso, deve ser eleito um bom coordenador, conforme comentado antes, que conheça profundamente a empresa e seu processo produtivo, que seja hábil negociador e bom comunicador para que possa atuar em todos os níveis hierárquicos da empresas informando sobre processo que será iniciado.

É comum que, na primeira fase da implantação, apareçam muitas dúvidas por parte dos funcionários, que diante de uma nova etapa empresarial, a qual provavelmente exigirá mudança de postura e comportamento, poderão vir a sentir medo e receio de perder o emprego ou achar que este processo lhe trará uma promoção. É de vital importância que o coordenador eleito tenha condições de esclarecer as dúvidas que certamente surgirão.

Assim, construiu-se um refeitório amplo, bem arejado e com uma vista agradável, vislumbrando-se a Quinta da Boa Vista, Baía de Guanabara e o Corcovado.

Colocou-se um maior número de mesas, num ambiente mais agradável e acolhedor, ornamentado de plantas. Instalou-se, também, um aparelho de televisão e ventiladores.

Para Lawer (1992) apud Quinn (2003, p. 171)

A seu ver, quando as organizações controlam o planejamento dos processos de trabalho, há uma tendência a pressupor que “o trabalho deve ser simplificado, padronizado e especializado, e a supervisão e incentivos financeiros devem ser empregados de modo a motivar os indivíduos a desincumbirem bem se suas atribuições. Basicamente, os aspectos do trabalho referentes à reflexão e controle são apartados de sua realização...”.

Marcou-se a inauguração do local. Houve um pequeno discurso e foram apresentadas as melhorias: um ambiente de qualidade e aconchegante.

Após três (03) meses de funcionamento, notou-se que a motivação do pessoal teve grande mudança, de tal maneira que foi observado um sensível aumento na produção. Tinha-se atingido a meta desejada: uma boa produtividade.

Concluiu-se que a mudança agradou a todos os funcionários e o sucesso foi alcançado.

Então, o que houve foi o aumento da auto-estima dos trabalhadores. Eles se sentiram valorizados e passaram a se interessar cada vez mais pela empresa.

O período das mudanças durou dez (10) meses, sendo que os primeiros resultados já puderam ser observados a partir do terceiro mês.

Houve uma melhoria na produção, mas o resultado mais desejado era a redução do nível de “*stress*”, objetivando-se diminuir a rotatividade do pessoal e melhorar a qualidade do produto final.

O índice de reclamações por defeitos chegou quase a zero e o faturamento aumentou, pois um maior número de pedidos começou a acontecer, em face da melhoria da qualidade e no cumprimento da entrega das peças.

Diminuiu-se a rotatividade e a empresa passou a contratar novos empregados por indicação dos profissionais já existentes.

Passou-se a ter um aumento significativo da clientela, aumentando sua segmentação de mercado em torno de 35%, iniciando, inclusive com negociações para o exterior.

### 3.9 A Operacionalização de Metas para o Sucesso.

A operacionalização tem como objetivo no processo operacional é reduzir o custo e aumentar a folga de produção.

Christopher (1992, p. 208) escreve que:

Como tendência para a aquisição de recursos externamente e a subcontratação é cada vez maior, torna-se cada vez mais importante para os membros da cadeia de suprimentos coordenar e integrar suas estratégias logísticas...  
“Nenhum homem é uma ilha” é a frase que tem grande significado para a cadeia de suprimentos. Em verdade, existe um reconhecimento cada vez maior por muitas companhias que a parceria e a cooperação proporcionam melhores resultados do que o interesse próprio e o conflito.

Para isso, é necessário buscar, no mercado, empresas terceirizadas especializadas, com capacidade produtiva desejada e custo justificável para a formação da aliança.

Todo o processo operacional tem que ser bem sincronizado, de forma que todas as partes se movam integradas e atendam às expectativas estratégicas.

Christopher (1992, p. 212) ilustra:

Quanto mais estreito o relacionamento entre fornecedor e comprador, maiores serão as chances que as habilidades de cada parte sejam aplicadas para benefício mútuo. Por exemplo, muitas companhias descobriram que através da forte cooperação com os fornecedores elas poderiam melhorar o projeto do produto, praticar engenharia de valor dos componentes e geralmente descobrir meios mais eficientes de trabalharem juntos.

Esta é a lógica que acentua a emergência do uso do conceito de “co-produção”, que pode ser definida como: “O desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo com um número limitado de fornecedores com base na confiança mútua”. Os benefícios de um relacionamento de co-produção são:

- Prazos de entrega mais curtos.
- Promessas de entrega mais confiáveis.
- Menos quebras de programação.
- Níveis de estoque mais baixos.
- Implantação mais rápida das modificações de projeto.
- Menos problemas de qualidade.
- Preços competitivos e estáveis.
- Maior prioridade dada aos pedidos.

A filosofia básica da co-produção é considerar o fornecedor uma extensão da fábrica do cliente, com ênfase num fluxo contínuo e num canal de suprimentos “sem costuras” de ponta a ponta. Como a tendência para aquisição externa contínua, o mesmo deve acontecer com a co-produção.

Encontrar no mercado, facções de costura, lavanderia e passadoria para a formação de alianças.

Testar as empresas terceirizadas selecionadas e analisar as suas posições ambientais (interna e externa).

Participar do controle operacional dessas empresas, manter a qualidade e aumentar a capacidade de produção.

Cobra (1994, p. 191) relata que:

O papel do supervisor é um dos mais antigos da história do mundo. Se imaginarmos as tribos primitivas, com aquela divisão perfeita de trabalho, veremos que já havia uma supervisão instalada.

O papel da supervisão sempre foi garantir que as tarefas sejam cumpridas conforme o combinado. Do capataz da fazenda ao mestre de obras, a supervisão é o acompanhamento diário do resultado de trabalho. É o treinamento da melhor maneira de fazer, é o aconselhamento da equipe, é o dividir tarefas e aplicar sanções e menções.

Supervisionar é a ciência da arte.

Identificado o problema e a oportunidade de desenvolver parcerias com as empresas terceirizadas, bem instaladas e com mão-de-obra bem treinada, decide-se:

Formular contratos bem feitos.

Criar um departamento para gerenciar os terceirizados e fazer auditorias constantes.

Lachtermacher (2004, p. 4) expõe que:

Um problema ocorre quando o estado atual de uma situação é diferente do estado desejado. Uma oportunidade ocorre quando as circunstâncias oferecem chance de o indivíduo/organização ultrapassar seus objetivos e/ ou metas;

Vários fatores afetam a tomada de decisão e entre eles podemos destacar:

- Tempo Disponível para a tomada de Decisão
- A Importância da Decisão
- O Ambiente
- Certeza/Incerteza e Risco
- Agentes Decisores
- Conflito de Interesses...

Metas:

Garantir a produção superior a 10.000 peças por mês sem custos adicionais de máquinas, equipamentos e mão-de-obra.

Continuar produzindo produtos diferenciados e de boa qualidade.

Diminuir o custo de produção por peça produzida, aumentar a velocidade da demanda operacional, ampliar o processo de execução sem investimentos diretos.

Melhorar a eficiência da empresa, com maior desempenho da produtividade em quantidade e consolidar a efetividade na entrega dos pedidos.

Aperfeiçoar as condições financeiras e alcançar maior volume de ativos circulantes e, procurar melhorar o desempenho do fluxo de caixa da empresa.

Christopher (1992, p. 9) evidencia que:

Um conceito particular que Michael Porter trouxe para este cenário foi a “cadeia de valor”:

“A vantagem competitiva não pode ser compreendida olhando-se para uma firma como um todo. Ela deriva das muitas atividades discretas que uma firma desempenha projetando, produzindo, comercializando, entregando e apoiando seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição de custo relativo da firma e criar a base para a diferenciação... A cadeia de valor desdobra a firma em suas atividades estrategicamente relevantes, para compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação existentes ou potenciais. Uma firma ganha vantagem competitiva executando estas atividades estrategicamente importantes de maneira mais barata, ou melhor, do que seus concorrentes”.

Para resumir, as organizações que serão líderes de mercado no futuro serão aquelas que procurarão fazer a diferença e atingirão os picos gêmeos da excelência: conseguirão tanto a liderança de custos como a liderança de serviços (CHRISTOPHER, 1992, p. 10).

### 3.10 A Identificação dos Problemas do Processo e seus Impactos Ambientais

Foram identificados os seguintes problemas na empresa:

- Alto custo operacional:
  - Máquinas e operadores ociosos quando não há pedidos suficientes para atender a toda capacidade de produção da indústria.
  - Gargalos na produção quando a expectativa da demanda de pedidos é superada. Isso limita as vendas em relação ao que se pode industrializar.
- Gargalos em três setores do processo interno de produção:
  - Acabamento, quando o nível de pedidos ultrapassa a sua capacidade.
  - Lavanderia, quando o equipamento entra em manutenção. Verificou-se muita quebra no equipamento no período de observação.
  - Passadoria, onde acontece alto absenteísmo no setor.
- Complexidade na administração operacional e desgaste no controle de produção (padrão de qualidade e quantidade):
  - Faltas e Acidentes do trabalho, porque acontece muita rotatividade na empresa e perda de tempo em treinamentos.
  - Horas extraordinárias, para repor as horas perdidas na produção.
  - Rotatividade e encargos sociais, porque o custo do produto aumenta muito.
  - Remuneração (salários e benefícios), porque são obrigações fixas no passivo da empresa.
- Incertezas do nível de pedidos em relação ao rumo das políticas econômicas adotadas pelos governos:
- Incertezas quanto ao nível de produção:
- Receita instável. Não se sabe o quanto vai vender e nem por quanto tempo porque há incertezas.

Não se sabe o quanto as variáveis ambientais externas influenciarão na indústria têxtil pesquisada e, também quais as medidas passíveis à redução de riscos.

Existem mudanças permanentes em ambiente externo porque a economia afeta o mercado e a concorrência é muito acirrada.

Os impactos nos indicadores de desempenho financeiro são:

➤ Redução da rentabilidade:

- Custo Operacional alto: compromete o grau de alavancagem financeira e ameaça a consolidação da organização a longo prazo. Isto, porque, como se relata na página anterior, não há certeza quanto ao nível de vendas desejado devido a questões econômicas do país, podendo haver demissões futuras e altas indenizações trabalhistas,
- Receita não pode ser aumentada por depender, na maior parte, de todo o processo interno de produção porque a margem de lucro depende de quanto vai custar produzir na própria empresa.

PONTES. José. O processo operacional original indica elevado grau de complexidade porque é caro (tem alto custo fixo), limitado (restrito quanto à produção) e incerto (não se sabe por quanto tempo o mercado vai absorver os preços finais). Rio de Janeiro, 1989. Entrevista de Joaquim Fonseca em visita a empresa em 19 de abril de 1989.

Pode-se melhorar o desempenho operacional porque surgiram indústrias para suprir este processo.

Os novos parceiros apresentam quantidade elevada de produção e boa qualidade em seus serviços, além de reduzir os nossos custos fixos, também é possível obter recursos financeiros para investimentos em outras áreas da empresa.

Para Porter (2004, p. 133):

As cinco forças competitivas gerais fornecem um contexto no quais todas as empresas em uma indústria competem. Mas precisamos explicar por que algumas empresas são persistentemente mais lucrativas do que outras e como isso está relacionado às suas posturas estratégicas. Precisamos também entender como as diferentes capacidades das empresas em marketing, redução de custo, administração, organização etc. estão relacionadas às suas posturas estratégicas e ao

seu desempenho final. A análise estrutural dentro das indústrias, bem como aplicada às indústrias como um todo, comprovará ser um instrumento analítico útil na formulação da estratégia.

#### DIMENSÕES DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

As estratégias das companhias para competir em uma indústria podem ser diferenciadas de diversas maneiras. Entretanto, as seguintes dimensões estratégicas em geral captam as diferenças possíveis entre as opções estratégicas de uma companhia em uma dada indústria:

- *Especialização*: o grau em que ela concentra seus esforços em termos da amplitude de sua linha, os segmentos de cliente-alvo e os mercados geográficos atendidos;
- *Identificação de marcas*: o grau em que ela busca a identificação de marca evitando a competição baseada basicamente em preços ou em outras variáveis. A identificação de marca pode ser alcançada por publicidade, força de vendas, ou por diversos outros meios;
- *Política de canal*: o grau em que ela busca desenvolver a identificação de marca diretamente com o consumidor final versus o apoio aos canais de distribuição na venda de seu produto;
- *Seleção do canal*: a escolha dos canais de distribuição variando de canais pertencente à companhia a pontos-de-venda que são especializados em um dado produto até canais que distribuem amplas linhas de produtos;  
*qualidade do produto*: seu nível de qualidade, em termos de matérias-primas, especificações, observância das tolerâncias, características etc.;  
*liderança tecnológica*: o grau em que ela procura a liderança tecnológica versus um comportamento imitativo. É importante notar que uma empresa pode ser líder em tecnologia, mas deliberadamente não fabricar o produto da mais alta qualidade do mercado; qualidade e liderança tecnológica não andam necessariamente juntas;  
*integração vertical*: o montante do valor agregado conforme refletido no nível de integração para frente e para trás adotado, incluindo o fato de a empresa ter canal de distribuição cativo, lojas de varejo exclusivas ou de sua propriedade, uma rede própria de assistência técnica e assim por diante;  
*posição de custo*: o grau em que ela busca a posição de mais baixo custo na fabricação e na distribuição por meio de investimento em instalações ou equipamentos para minimizar custo;  
*atendimento*: o grau em que ela proporciona serviços auxiliares com a sua linha de produto, como assistência, uma rede própria de atendimento, crédito e assim por diante. Esse aspecto da estratégia poderia ser visto como parte da integração vertical, mas é considerado à parte com finalidades analíticas;  
*política de preço*: sua posição relativa de preço no mercado. A posição de preço estará em geral relacionada a outras variáveis como a posição de custo e a qualidade do produto, mas o preço é uma variável estratégica distinta que deve ser considerada à parte;  
*alavancagem*: o grau de alavancagem financeira e operacional de que ela dispõe;  
*relacionamento com a matriz*: exigências sobre o comportamento de uma unidade baseadas no relacionamento desta com a sua matriz. A empresa pode ser uma unidade de um conglomerado altamente diversificado, um elo de uma cadeia vertical de negócios, parte de um grupo de negócios relacionados em um setor geral, uma subsidiária de uma companhia estrangeira etc. A natureza do relacionamento com a empresa controladora influenciará os objetivos com os quais a empresa é administrada, os recursos que ela tem disponíveis, e determinará, talvez, algumas operações ou funções que ela reparte com outras unidades (como as resultantes implicações de custo);  
*relacionamentos com os governos do país de origem e anfitriões*: em indústrias multinacionais, o relacionamento que a empresa desenvolveu ou a que está sujeita com o governo de seu país de origem assim como com governos de países estrangeiros em que esteja operando. O governo do país de origem pode lhe proporcionar recursos ou outro tipo de assistência ou, ao contrário, pode regulamentar a atividade da empresa ou de alguma outra maneira influenciar suas metas. Os governos anfitriões com frequência desempenham funções semelhantes.

Para proteger sua posição, uma empresa deve preparar-se estrategicamente, tanto para defender sua posição contra os imitadores e novos concorrentes, como para ajustar sua abordagem, caso suas apostas iniciais quanto à estratégia apropriada demonstrem estar erradas (PORTER, 2004, p. 178).

Quais são as forças que dirigem a concorrência nessa indústria?

Como reduzir as incertezas, rapidamente, para aproveitar bem as oportunidades e garantir a consolidação no mercado?

Existem ameaças. Isso se descreve com mais detalhes no Capítulo 2.2:

Porter (2004, p. 4), existem barreiras ambientais:

- Rivalidade das indústrias já existentes,
- Novos entrantes,
- Poder de negociação dos compradores,
- Poder de negociação dos fornecedores,
- Ameaça dos produtos substitutos,

Os preços de vendas cobrem os custos totais, porém não se sabe por quanto tempo. Com isso, é verificada a possibilidade de aumentar a margem de lucro, diminuindo os custos internos de produção.

É necessário consolidar uma boa alavancagem financeira e fortalecer a marca do produto com um bom relacionamento.

Deve-se desenvolver boa integração e interação relacionamento em todos os ambientes da indústria.

A conexão entre fornecedores, parceiros e clientes devem ser eficientes e envolver todo o negócio.

### 3.11 A Visão do Novo Processo

A Visão – Missão e Tema Estratégico.

O que vai mudar dentro deste conjunto vai ser o processo interno de produção, ou seja, a estrutura organizacional vai reduzir ao máximo os ativos imobilizados na empresa, a fim de diminuir o grau de incertezas futuras e reduzir todos os custos de produção para assegurar melhores resultados financeiros.

A visão da organização é continuar alcançando um mercado segmentado de varejo, lojas finas do Brasil e aumentar a fatia de mercado.

Preparar-se para oferecer produtos de alto valor agregado e com preços compatíveis com o mercado escolhido.

Estar bem posicionado, em ambiente externo, eliminando as fraquezas percebidas e manter a liderança no mercado.

A estratégia flexível em investimentos operacionais proporcionará melhor desempenho financeiro.

Ross, Westerfield e Jaffe (2002, p. 52):

Os seguintes aspectos devem ser considerados quando se procuram interpretar as demonstrações financeiras:

1. As medidas de rentabilidade, como o retorno sobre o capital próprio, possuem várias deficiências como indicadores de desempenho. Não levam em conta o risco ou a distribuição dos fluxos de caixa.
2. Os índices financeiros estão ligados uns aos outros, o retorno sobre o capital próprio é determinado pela margem de lucro, pelo giro do ativo e pela alavancagem financeira da empresa.

Ainda Ross, Westerfield e Jaffe (2002, p. 604):

1. Magnitude do Investimento em Ativos Circulantes. Essa magnitude é geralmente medida em relação ao nível de receitas operacionais totais da empresa. Uma política financeira flexível a curto prazo manteria um nível elevado de ativos circulantes em relação às vendas. Uma política financeira restritiva envolveria um quociente baixo entre ativos circulantes e vendas.
2. Financiamentos de Ativos Circulantes. Isso é medido pela proporção entre endividamento a curto prazo e endividamento a longo prazo. Uma política financeira restritiva a curto prazo significa uma proporção elevada de endividamento a curto prazo, em relação ao endividamento a longo prazo,

- prazo, e uma política flexível significa menos endividamento a curto prazo e mais endividamento a longo prazo.
3. Reservas de caixa. A estratégia flexível de financiamento implica a existência de superávits de caixa e praticamente nenhuma necessidade de captação a curto prazo. Essa estratégia reduz a probabilidade de dificuldades financeiras para a empresa. As empresas podem não precisar preocupar-se tanto com o cumprimento de obrigações regulares a curto prazo. No entanto, os investimentos em caixa e títulos negociáveis são aplicações com o valor presente líquido nulo, na melhor das hipóteses.
  4. Casamento e prazos de vencimento. Muitas empresas financiam estoques com empréstimos bancários a curto prazo e os ativos imobilizados com recursos a longo prazo. As empresas procuram evitar o financiamento de ativos de longa duração com recursos a curto prazo. Esse tipo de descasamento de prazos exigiria a realização freqüente de operações de financiamento e é intrinsecamente arriscada, pois as taxas de juros a curto prazo são mais voláteis do que as taxas de prazo mais longo.
  5. Estrutura temporal de taxas de juros. As taxas de juros a curto prazo normalmente são inferiores às taxas a longo prazo. Isso significa que, em média, é mais caro usar empréstimos a longo prazo do que empréstimos a curto prazo.

### 3.12 Evolução e Aprendizado da Indústria Pesquisada

A característica principal do aprendizado é a sua permanência no mercado. Continuar oferecendo atendimento personalizado, envolvendo melhor qualidade de serviços, com maior desempenho operacional e pontualidade na entrega dos pedidos, além de garantir maior flexibilidade financeira nas negociações com os clientes e fornecedores.

Continuar produzindo *jeans* sofisticados e exclusivos, com recursos de primeira linha, seja em tecidos, aviamentos e mão de obra especializada.

Buscar novos lançamentos nos principais mercados do mundo da moda, nas grandes capitais, adaptando os produtos ao mercado nacional.

Aumentar o *market share* também é o que se espera mostrar com esse trabalho.

Para completa compreensão do que vem a ser marketing faz-se necessário descrevê-lo simultaneamente sob três diferentes dimensões: a filosofia, a funcional e a operacional (TOLEDO, 1987 apud MATTAR, 1999, p. 21).

A filosofia é a cultura da organização, a funcional é que a sua estratégia e funcionamento tático de toda a estrutura e a operacional é como se comporta o seu

processo operacional, isso indica a conexão do *marketing* com os três níveis institucionais da Administração.

A diferença entre dados e informações é que, enquanto os dados são coletáveis de fatos brutos, informações representam à organização seletiva e a interpretação imaginativa desses fatos (THEODORE LEVITT, 1960).

(TOLEDO, 1987 apud KOTLER, 1980, p. 21), “A dimensão filosófica do conceito de *marketing* refere-se à orientação para o consumidor. Neste caso, todas as decisões da empresa são realizadas no sentido de satisfazer às necessidades e aos desejos do consumidor”.

Mattar (1999, p. 21) afirma que:

A dimensão funcional do marketing diz respeito à troca. Segundo esta dimensão, não basta que, de um lado, existam pessoas com necessidades e desejos a serem satisfeitos e, de outro, empresas com produtos ou serviços destinados à satisfação destas necessidades, se não ocorrer o processo de troca. Este processo consiste em a empresa fornecer o produto ou serviço que venha a satisfazer às necessidades do consumidor em troca de recursos financeiros que lhe possibilitem, ao menos, cobrir os custos ocorridos. Por seu lado, o consumidor estará disposto a realizar a troca de seu dinheiro pelo produto ou serviço caso perceba que as suas necessidades e seus desejos serão satisfeitos. Portanto, para a efetivação da troca, é preciso que as partes encontrem as condições de troca que proporcionem um grau de satisfação inexistente antes de sua ocorrência. A troca constitui-se num ato de criação de valor, um ato livre que aumenta o valor percebido pelas duas partes (Kotler : 1980). Sob essa dimensão, *marketing* é uma atividade que estimula e promove trocas, e para realizá-las baseia a sua atuação em três pontos fundamentais. O primeiro é que toda operação da empresa deve voltar-se para a satisfação das necessidades dos consumidores/clientes; segundo, que o faturamento lucrativo deve ser a meta da empresa; e, terceiro, que todas as atividades e setores da empresa, em todos os níveis organizacionais, devem estar integrados, coordenados e direcionados para atingir os dois pontos anteriores.

A dimensão operacional de *marketing* diz respeito ao que precisa ser feito em termos de administração para promover as trocas que visam à satisfação das necessidades e dos desejos dos consumidores e que, se realizadas, permitirão à empresa atingir os seus objetivos de permanência, lucro e crescimento.

Aqui, o conceito de *marketing* enfatiza a importância do planejamento e controle das áreas estratégicas de *marketing* no sentido de tomar lucrativas as oportunidades existentes no mercado.

Sob esta dimensão, *marketing* é conceituado como o processo de planejamento e controle das variáveis: produto, preço, praça e promoção (MCCARTHY, 1982 apud MATTAR, 1999, p. 21).

De forma ampla, o exercício da administração de *marketing*, compreende a tomada de decisões que envolvem as quatro funções da administração: planejamento, organização, direção e controle.

Mais especificamente, essas funções compreendem Kwasnicka, 1997 (apud MATTAR, 1999, p. 21):

**Planejamento:**

- Diagnóstico;
- Soluções alternativas;
- Projeções de cada solução;
- Seleção de alternativas.

**Organização:**

- Definir atividades;
- Agrupar atividades;
- Designar atividades a grupos responsáveis.

**Direção:**

Delegação de autoridade e atribuição de responsabilidades e tarefas;  
Motivação: proporcionar condições para que haja envolvimento dos participantes para o cumprimento das atribuições e colaboração com a organização.

**Controle:**

Desenvolver instrumentos que permitam saber onde se está a cada momento;  
Desenvolver padrões que permitam saber onde se deseja estar a cada momento;  
Comparar as medidas do desempenho atual com os padrões;  
Definir ações para efetuar as correções necessárias.  
Apresentar uma estrutura organizacional que possa alcançar o objetivo da missão da empresa e assegurar a visão do negócio.

A previsão de mudanças ambientais e o planejamento organizacional são atividades típicas em qualquer organização. A agilidade e a flexibilidade podem funcionar como meio de responder eficazmente às rápidas mudanças externas (CHIAVENATO, 1999, p. 92).

Aprende-se na indústria têxtil pesquisada que quando um processo se torna complexo é possível à formação de *joint venture*.

Segundo Chiavenato (1999, p. 93) “um empreendimento conjunto (*joint venture*) é uma aliança estratégica entre duas ou mais organizações para constituir uma nova organização”.

Procura-se:

Garantir vantagem competitiva à empresa no lugar em que se encontra.

(KINNEAR & TAYLOR, 1979 apud MATTAR, 1999, p. 35):

Inúmeras são as informações para a tomada de decisão...

Estão classificadas em três tipos: informações para análise da situação, informações sobre as variáveis de decisão de *marketing* e informações sobre medidas de desempenho.

**I – Informações para Análise da Situação**

**A – Análise da demanda**

1. Comportamento, necessidades, desejos e características do consumidor / cliente:

Quem é;

- o que compra;
- razões de compra;
- razões de não-compra;
- quem inicia a compra, quem influencia, quem decide, quem compra e quem usa;
- onde compra;
- como compra;
- quando compra;
- quanto compra;
- Como usa;
- Problemas no uso;
- que necessidades e desejos estão sendo satisfeitos e quais não;
- como todas essas variáveis tendem a evoluir.

2. Características do mercado:

- O tamanho do potencial do mercado;
- Evolução do mercado;
- Segmentação do mercado;
- Demanda por segmento;
- Diferenças regionais;
- Surgimento e crescimento de novos mercados; e previsão dos padrões futuros do mercado.

Reduzir custos do produto acabado.

**B – Concorrência**

1. Quem são os concorrentes:

- concorrência da empresa;
- concorrência do produto (concorrência direta produto x produto);
- concorrência de necessidade (produtos diferentes para atender à mesma necessidade).

2. Características dos concorrentes:

- porte;
- participação no mercado: áreas, segmentos, evolução;
- resultados;
- programas de *marketing*;
- investimentos programados;
- estilo de administração;
- principais pontos fortes e fracos de *marketing*;
- ambiente concorrencial futuro

### **C- Macroambiente**

- condições da economia e tendências;
- legislação e tendências;
- tecnologia e tendências;
- demografia e tendências;
- valores socioculturais e tendências;
- clima político-ideológico e tendências;
- clima governamental e tendências;
- clima psicológico e tendências;
- ecologia e consumerismo;
- oportunidade para os produtos da empresa em outros países.

Proporcionar maior flexibilidade à clientela (venda e condições de pagamentos / entregas).

### **D- Ambiente Interno**

1. recursos e capacitações de *marketing*;
2. recursos e capacitações de produção;
3. recursos e capacitações de finanças;
4. recursos e capacitações tecnológicas;
5. clima organizacional;
6. experiências de *marketing* anteriores bem e malsucedidas;
7. tendências de ambiente interno.

## **II – Informação sobre as variáveis de Decisão de Marketing**

### **A - Produto**

1. que atributos e benefícios são importantes?
2. como diferenciar o produto;
  - atributos (tamanho, cor, sabor, composição, desempenho, *design*, qualidade etc.);
  - embalagem;
  - marca;
  - socialmente;
  - psicologicamente;
3. como os vários segmentos de mercado respondem às diferenciações no produto?
4. qual a importância dos serviços de pós-venda:
  - assistência técnica;
  - instalação;
  - linha direta com o consumidor;
  - assessoria técnica etc.
5. há necessidade de alterações nos produtos. quais?
6. razões para baixo desempenho em vendas e participações de mercado de determinado produto. o que fazer para inverter a situação?
7. como os nossos produtos são percebidos pelo mercado em relação aos nossos concorrentes?
8. qual das alternativas de um novo produto / marca / embalagem / *design* / etc. tem mais probabilidade de ter sucesso?
9. quais ações devem ser tomadas para enfrentar os produtos concorrentes?

### **B- Preço**

1. quais são as elasticidades-preço da demanda dos vários produtos?
2. quais as conseqüências para as vendas e para os lucros de uma elevação / redução nos preços dos nossos produtos?
3. como estabelecer uma política de descontos no preço em função do porte e tipo de cliente, volume de compra, sazonalidade, exclusividade, localização etc.?
4. como estabelecer preços para uma linha de produtos?
5. como estabelecer preços para produtos com demanda inter-relacionada?
6. como reagir a uma redução dos preços do concorrente?
7. qual a importância relativa, para o consumidor, do preço comparado às demais variáveis de decisão de *marketing*?
8. como o consumidor reage à variável preço numa economia altamente inflacionária?

### **C- Pontos de Distribuição**

1. que intermediários podem trabalhar com nossos produtos/
2. existem novas formas de distribuição para os nossos produtos que sejam mais eficazes do que as atuais?
3. quais as atitudes e motivações dos elementos dos canais para trabalhar com nossos produtos?
4. que medidas são necessárias para motivá-los a trabalhar com nossos produtos?
5. o que fazer para ganhar exclusividade para os nossos produtos/
6. que margens são apropriadas e motivadoras?
7. qual a intensidade qualitativa e quantitativa ideal de cobertura na distribuição, no atacado e no varejo?
8. quais prazos de entrega satisfazem aos intermediários?
9. em quais áreas de mercado a distribuição precisa ser intensificada?
10. como será a distribuição física: localização de armazéns e depósitos regionais, definições de níveis de estoques, definições dos meios de transporte?
11. onde localizar, em que quantidades e qual o tamanho das filiais e escritórios de vendas?
12. onde localizar, e em que quantidades, vendedores e representantes de vendas?
13. onde localizar, em que quantidades, qual o tamanho e como operar um eficaz sistema de serviços de assistência técnica e de pós-venda?

Aumentar o poder de negociação com os fornecedores (compra e condições de pagamentos / entregas).

### **III – Informações sobre Medidas de Desempenho**

1. quais nossas vendas atuais por linha de produto, por produto e por mercado e sua evolução nos últimos 12 meses?
2. quais são nossas atuais participações de mercado por linha de produto, por produto e por mercado nos últimos 12 meses?
3. quais os nossos lucros por linha de produto, por produto e por mercado?
4. qual a imagem da empresa e dos seus produtos junto aos consumidores, distribuidores e público geral?
5. quais os níveis de recordação de nossas marcas?
6. quais os níveis de resposta às nossas propagandas?
7. quais os níveis de resposta às nossas promoções de venda:
  - aos consumidores / clientes?
  - aos intermediários?
  - aos vendedores da empresa?
  - aos vendedores dos intermediários?

qual o nível de participação na nossa distribuição de atacadistas e varejistas (pequenos, médios e grandes)?

Como estamos tentando mostrar, nos dias atuais, complexos, turbulentos, as empresas que sobrevivem e crescem são aquelas que mais rapidamente se adaptam às mudanças processadas em seu ambiente, ajustando-se, no tempo certo, não só em

termos de suas políticas e diretrizes gerais, mas também no que tange a sua estrutura, cultura, processos e métodos de trabalho etc., aos novos tempos.

Com isso, adquire grande importância a modernização administrativa, resultado que a organização contemporânea deve procurar alcançar, da forma mais efetiva possível, sem descuidar de seu ambiente, interno e/ou externo. Para tanto, torna-se imprescindível o desenvolvimento de um conjunto de processos, de profundas intervenções organizacionais, que têm como objetivos, partindo de um rigoroso *feedback*, a identificação, o levantamento, o estudo e a eventual racionalização da administração da empresa, inclusive preparando-se para o futuro. (CURY, 2000, p. 130)

Cury (2000, p. 130) mostra que:

Empresa do 3º tipo, isto é, empresa de tecnologia de ponta, às vezes, indústria nova, de ambiente de alta incerteza, turbulento, de alta interdependência entre suas diversificadas áreas, com ênfase grupal, buscando a mobilização da força de trabalho, induzindo a uma abordagem adhocrática e contingencial, com estruturas predominantemente temporárias.

É necessário obter ênfase no cliente – e no não-cliente, que a empresa passa a buscar - passando esse a ser o foco estratégico do negócio. Parcerias com fornecedores (CURY, 2000, p. 156).

### 3.13 Correlação das Medidas Adotadas com as Teorias Motivacionais

Analisando-se, em termos globais, com a aplicação de alguns estilos gerenciais, torna-se possível à comparação, do progresso organizacional, antes e depois.

Deve-se, também, falar em um escopo mais amplo quando se empregam as Teorias Motivacionais no âmbito empresarial têxtil.

Pode-se notar que as teorias de Elton Mayo, Maslow e Herzberg acabam se cruzando e se complementando.

Das conclusões de Mayo, a mais importante para o nosso objeto de estudo diz respeito ao efeito Hawthorne:

A qualidade do tratamento dado pela gerência aos trabalhadores influencia fortemente seu desempenho. Bom tratamento, por parte da administração, reforçando o sentido de grupo, produz bom desempenho.

Já Maslow, quando define a hierarquia das necessidades, abre um precedente para as micro e pequenas empresas brasileiras que têm muitos dos seus funcionários ainda em estágio primário na sua hierarquia de necessidades.

DuBrin (2003, p. 110) ilustra que:

Empregadores de vanguarda estão seguindo os princípios da teoria da necessidade, a explicação mais fundamental da motivação. A motivação deriva da capacidade de se poder satisfazer as necessidades...Motivação (num ambiente de trabalho) é o processo pelo qual o comportamento desprende esforço para alcance da meta.

Em muitas dessas organizações, nota-se que seus funcionários recebem salários que, muitas vezes, não suprem as suas necessidades básicas.

É nesse momento que mais uma vez, deve-se estar atento, pois os benefícios indiretos podem assumir um papel importante quando há insatisfação no trabalho.

Fatores de manutenção ou higiene são extrínsecos ao cargo e são o que Herzberg conceituou como as condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando-se as condições físicas e ambientais de trabalho.

O salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes e outras condições correspondem à expectativa do grau de insatisfação ou satisfação profissional.

A eliminação destes fatores não é, necessariamente, o que se levou à motivação profissional, porém eliminaram-se, na fábrica, os focos de insatisfação, de maneira que o nível de produtividade pudesse ser aumentado.

Cury (2000, p. 28) afirma que:

O comportamento decorrente da motivação emerge da atividade a que o homem se dedica devido à tensão (confortável ou desconfortável) sentido quando uma necessidade se apresenta. Nesse caso, a atividade é intencional, visando à consecução de um objetivo. Tendo sido satisfeita a necessidade, ela não mais será fonte de tensão, donde se conclui, segundo Maslow, que somente as necessidades satisfeitas são fontes principais de satisfação.

### 3.14 Harmonia e Homogeneidade Ambiental.

Confirma-se a homogeneidade ambiental porque o meio em que a empresa está inserida apresenta fornecedores, parceiros, clientes e corpo interno com características semelhantes, com ações decorrentes com as mesmas necessidades ambientais.

Chiavenato (1999, p. 88) mostra que:

Quando uma organização tem, em uma ponta, fornecedores homogêneos, na outra, clientes homogêneos e, no mercado, concorrentes homogêneos, dizemos que ela atua em um ambiente homogêneo. A homogeneidade ocorre quando os elementos apresentam as mesmas características e ações decorrentes de suas necessidades.

### 3.15 Resultados, Aprendizado e Efeito do Desempenho às Mudanças.

Redução dos custos.

Redução de pessoal: 20% em 2002 (ano), com menos trinta e seis (36); 50% em 2003, com menos setenta e dois (72); 27,78% em 2004, com menos vinte (20) funcionários; 35,19% em 2005, com menos 19 funcionários.

Com a terceirização, o controle obteve maior desempenho porque reduziu o nível de stress do gerente de produção. Isso aumentou a sua produtividade. Os defeitos, entre os anos de 2002 a 2004, eram superiores a 2% de toda a produção. Já em 2005 era menor que 1% de tudo o que se fez (quarenta e oito (48) defeitos para sessenta mil (60.000) peças produzidas no ano de 2005).

Assim, houve melhor desempenho na qualidade dos produtos fabricados.

Isso trouxe significativa redução nas reclamações por defeitos.

O fluxo de produção aumentou e proporcionou maior escoamento na linha interna de produção:

Aumentou o volume de produção: em 2003 foi de 2.500 peças por mês, em 2004 de 6.250 peças por mês – aumento de 250% e em 2005 de 10.000 peças por mês – aumento de 160%.

Isso possibilitou o aumento da Receita, porque os vendedores receberam permissão para vender mais. (Em 2005, a receita aumentou em duzentos por cento (200 %), em relação ao anos anterior).

Além desses resultados, destaca-se a consolidação da marca, a redução do nível de stress dos executivos e melhor ambiente de trabalho. Nota-se também, um melhor desempenho no pós-venda, característica que se confirma no ciclo de vida da empresa.

Com o processo proposto, o custo operacional de toda a indústria, em março de 2005 foi de cento e três mil e seiscentos e setenta e um e setenta e cinco reais (R\$ 103.671,75). Esse mesmo custo, no processo original, seria de cento e cinquenta e um mil e quatrocentos e setenta e cinco reais e cinquenta e quatro centavos (R\$ 151.475,54).

Houve investimentos em *marketing* e as finanças ficaram com melhor desempenho, possibilitando melhores negociações com os fornecedores e clientes. Isso propiciou o aumento das vendas e da receita que, em 2005 foi de quinhentos e cinquenta mil reais (R\$ 550.000,00).

Assim, com o processo novo, o lucro bruto da empresa, em março de 2005, foi de quatrocentos e quarenta e seis mil e trezentos e vinte e oito reais e vinte e cinco centavos (R\$ 446.328,25). Com o processo original, esse mesmo lucro ficaria reduzido a trezentos e noventa e oito mil e quinhentos e vinte e quatro reais e quarenta e seis centavos (R\$ 398.524,46).

A vantagem da terceirização, do processo operacional, é a redução de custos operacionais e aumento da alavancagem financeira. Isso concentra maior foco do negócio e aumenta a capacidade de projetos de investimentos. Porém, os contratos têm que ser bem feitos.

Os custos operacionais externos são menores que os internos, ou seja, produzir fora da empresa é a vantagem competitiva quando os impactos ambientais reduzem o risco do negócio com a formação de alianças.

A desvantagem ocorre quando não se consegue adquirir parceiros comprometidos com a aliança ou trocam de posição no mercado. Isso ameaça a parceria e pode acarretar aumentos dos custos das empresas terceirizadas.

Neste tipo de relacionamento, alto nível de comprometimento é exigido das partes. Normalmente, o nível de pressão acompanha o alto nível de comprometimento, pois, amarram-se mais e intensamente os destinos dos parceiros, que se tornam profundamente dependentes (CORRÊA E CORRÊA 2004, p. 108).

### 3.16 Aprendizado da Pesquisa

As empresas que não se adaptaram às mudanças e não aceitaram outras formas de administrar os seus negócios perderam a sua hegemonia para as sofreram metamorfose em ambiente cada vez mais incerto.

As mudanças são constantes e aceleradas. Acredita-se que com a Globalização este processo será mais rápido ainda.

Estas empresas esqueceram de seus planejamentos estratégicos.

É preciso ter uma maneira holística de perceber o mundo organizacional, onde ele vive, quais os ambientes e quem se conecta com eles etc.

Encorajamos a ver que populações inteiras de organizações podem surgir e desaparecer juntamente com as transformações dos nichos e dos fluxos de recursos de que elas dependem, também entender que, como na natureza, a evolução do mundo corporativo reflete a adaptação para a sobrevivência e não apenas a sobrevivência do mais adaptado.

Sistemas inflexíveis, fechados e baixo relacionamento com as pessoas, *feedback* inexplorado ou achar que a eficiência se resume a alguns aspectos sociais, influenciam na saúde e na vida dessas empresas.

O importante é a satisfação pessoal que o administrador obtém, na prática, diante do que foi conseguido com seus conhecimentos teóricos.

A cultura organizacional, a política global e a economia regional são separadas, distintas com fronteiras bem definidas em relação uma à outra. Mas, em qualquer condição, se interagem na sociedade em que vivem.

Chiavenato (1999, p. 86) afirma que:

O ambiente funciona como um campo dinâmico de forças que interagem entre si provocando mudanças e influências diretas e indiretas sobre as organizações. Estas procuram aproveitar as influências positivas nas oportunidades que surgem e amortecer e absorver as influências negativas ou simplesmente adaptar-se a elas.

A empresa, objeto de observação é uma confecção de roupas para grifes de alto valor agregado, localizada em São Cristóvão, Rio de Janeiro.

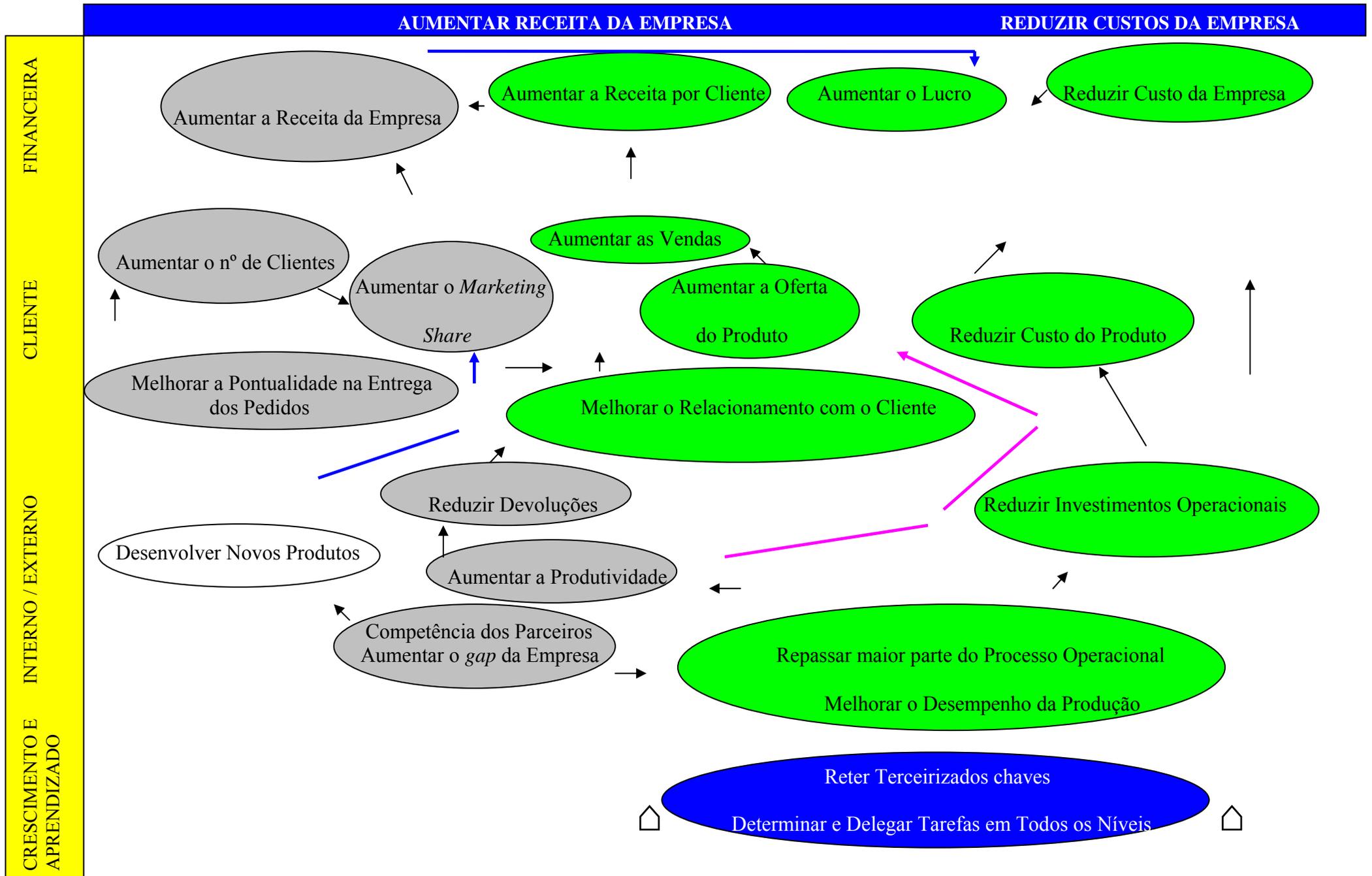
Dentro do perfil de confecções nacionais, não trabalha com uma escala de produção muito alta, porém, com um tipo de clientes que exige um alto padrão de acabamento no produto final. Isto porque as lojas possuem marca conhecida e desejam que o seu nome continue bem conceituado e a ter grande procura no mercado pela qualidade do produto que oferecem. Nome - Marca / qualidade / venda certa são objetivos importante para as grandes lojas.

Atualmente a empresa possui um efetivo de 15 funcionários na área administrativa, 35 operárias e um corpo de atividades terceirizadas, em torno de 200 trabalhadores.

## CAPÍTULO IV Registros do Arquivo

### 4.1 Mapeamento do BSC (*Balanced Scorecard*)

<b>Para satisfazer nossos acionistas, que objetivos financeiros devem ser atingidos?</b>	<b>Perspectiva Financeira</b>			
	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
	<b>Rentabilidade</b>	LUCRO	TEMPO DE PERMANÊNCIA NO MERCADO	INVESTIMENTOS
	<b>Crescimento</b>	RECEITA	TEMPO DE LIDERANÇA DE MERCADO	PRODUTO DIFERENCIADO
	<b>Valor p/ acionistas</b>	CUSTOS	TEMPO DE INOVAÇÃO	MELHORIA DOS PROCESSOS
<b>Para atingir nossos objetivos financeiros, que necessidades dos clientes devemos atender?</b>	<b>Perspectiva Clientes</b>			
	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
	RETER E CONQUISTAR CLIENTES	Nº DE CLIENTES	AUMENTAR A PARTICIPAÇÃO NO MERCADO	SATISFAZER AS NECESSIDADES DOS CLIENTES
	COMPETÊNCIA DOS PARCEIROS	TEMPO DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO	PERMANÊNCIA NO MERCADO	TREINAMENTO
	PRODUTO DIFERENCIADO	QUANTIDADE PRODUZIDA	AUMENTAR A PRODUTIVIDADE	GESTÃO DA TERCEIRIZAÇÃO
<b>Para satisfazer nossos clientes, em quais processos internos devemos ser excelentes?</b>	<b>Perspectiva Internas</b>			
	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
	MELHORAR A PONTUALIDADE DA PRODUÇÃO	TEMPO MENSAL DE PRODUÇÃO	PONTUALIDADE DA PRODUÇÃO	NÚMERO DE EMPRESAS TERCEIRIZADAS
	MELHORAR O NÍVEL DE ACERTOS	QUANTIDADE DE DEFEITOS POR PEDIDO	MELHORAR A QUALIDADE	QUALIDADE DE EMPRESAS TERCEIRIZADAS
	MELHORAR O NÍVEL DE PRODUÇÃO	QUANTIDADE DE PEÇAS PRODUZIDAS POR PEDIDO	AUMENTAR A PRODUÇÃO	CAPACIDADE DAS EMPRESAS TERCEIRIZADAS
<b>Para atingirmos nossas metas, como nossa organização deve aprender e inovar?</b>	<b>Perspectiva de Aprendizado</b>			
	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
	OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO	NÍVEL DE PEDIDOS POR MÊS	GARANTIR A VISÃO E MISSÃO DO NEGÓCIO	BUSCAR INFORMAÇÕES E EM AMBIENTE EXTERNO
	INTEGRAÇÃO DE TODOS OS ENVOLVIDOS	NÍVEL DE DESEMPENHO POR MÊS	MELHORAR O RELACIONAMENT O/ FORNECEDORES E CLIENTES	BOA COMUNICAÇÃO E SISTEMA DE INFORMAÇÕES CONFIÁVEL
	RETER E HARMONIZAR	NÍVEL DE ROTATIVIDADE POR MÊS	AUMENTAR O NÚMERO DE PARCEIROS	CAPTAR PARCEIROS COMPETENTES



#### 4.3 A Estrutura Organizacional Antes dos Impactos Ambientais:

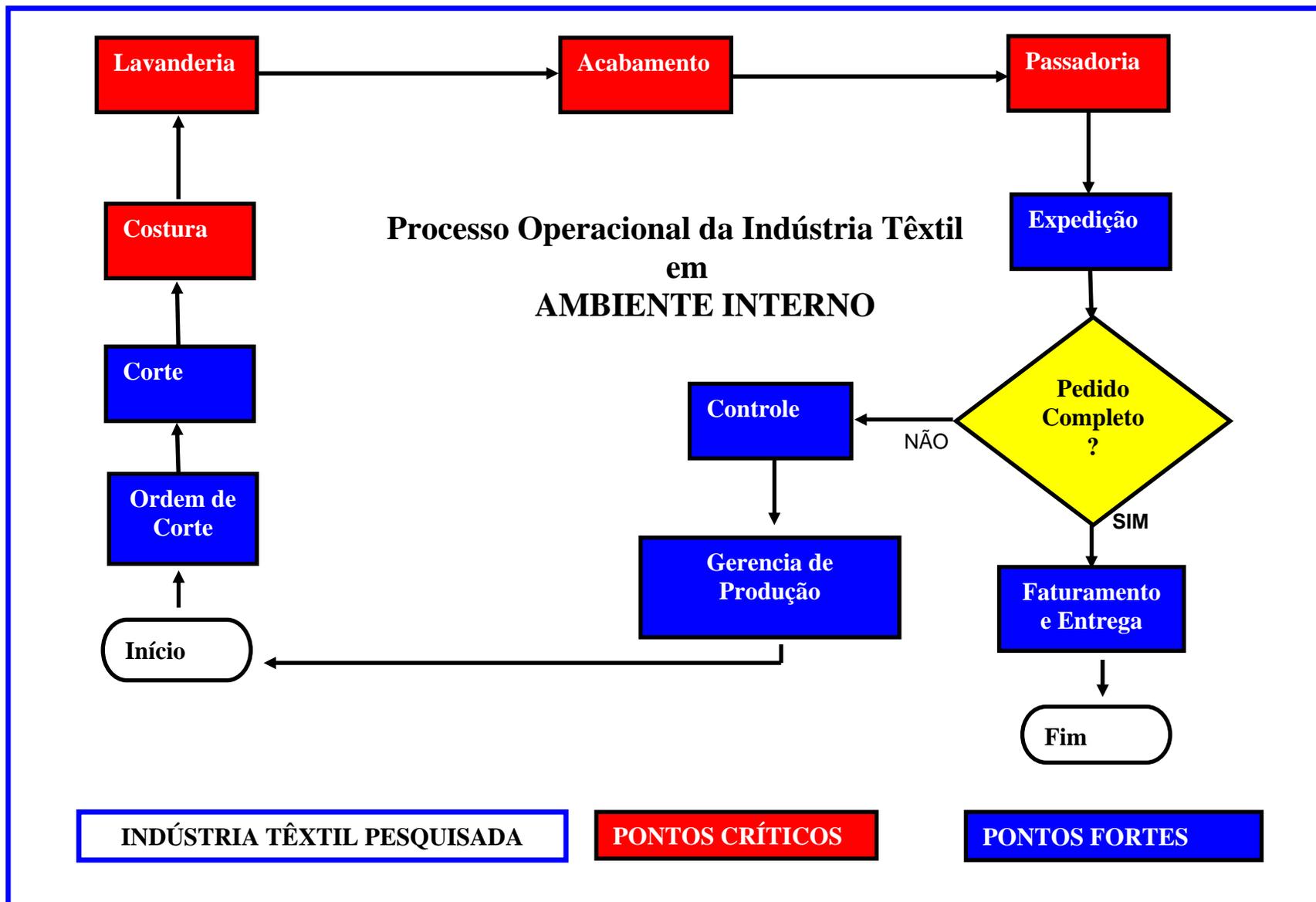
A estrutura organizacional era funcional, voltada para processos e complexa, porque a produção era toda interna e com problemas administrativos.

Freqüentemente utilizada em indústrias, a departamentalização nada mais é do que a quebra do produto em partes seqüenciais, de que se vão ocupar as pessoas encarregadas de sua manipulação e montagem (ARAÚJO, 2001, p. 125).

A departamentalização funcional é, praticamente, a base de um grande número de estruturas organizacionais, pois é formada pela somatória de atividades semelhantes e de acordo com os objetivos da organização. Essas atividades são conduzidas por pessoal preparado para tal e, em conseqüência, a decomposição do trabalho passa a obedecer a esse agrupamento de atividades mais o pessoal especializado. Assim, haverá um grande aproveitamento do potencial de cada envolvido no que se especializou. (Araújo, 2001, p. 123)



4.3.1 Fluxograma Selecionado do Processo Operacional da Indústria Têxtil



4.4 O Modelo do processo selecionado (itens de negócio, recursos e seus custos, organizações, departamentos, estruturas e locais, papéis, calendários, tarefas e seus tempos de execução.

Setor	CORTE	COSTURA	LAVANDERIA	ACABAMENTO	PASSADORIA	EXPEDIÇÃO	CONTROLE	
Localização	Fábrica Controle	Fábrica Controle	Fábrica Controle	Fábrica Controle	Fábrica Controle	Fábrica Controle	Fábrica Controle	
Tarefa 1	Infesta	Costura	Lava	Arremata	Passa	Separa	Ordem de Reposição de Pedido	
Tarefa 2	Corta	Separa	Seca	Prega Botões	Separa	Confere	Envoa ao Corte	
Tarefa 3	Separa	Envia à Lavand.	Separa	Separa	Envia à Expedição	Notifica ao Controle da Fábrica	Comunica ao Gerente	
Tarefa 4	Envia à Costura	Assina Ficha	Envia ao Acabamento	Envia à Passadoria	Assina Ficha	Fatura e Entrega	Assina Ficha	
Tarefa 5	Assina Ficha	-	Assina Ficha	Assina Ficha	-	Assina Ficha	-	
Setor	CORTE	COSTURA	LAVANDERIA	ACABAMENTO	PASSADORIA	EXPEDIÇÃO	CONTROLE	
Localização	Fábrica Controle	Fábrica Controle	Fábrica Controle	Fábrica Controle	Fábrica Controle	Fábrica Controle	Fábrica Controle	
Tarefa 1	576,00	8640,00	192,00	576,00	1152,00	144,00	54,00	
Tarefa 2	360,00	2304,00	480,00	576,00	144,00	192,00	45,00	
Tarefa 3	345,60	460,80	48,00	201,60	129,60	48,00	36,00	
Tarefa 4	144,00	115,20	288,00	72,00	14,40	91,20	45,00	
Tarefa 5	14,40	-	240,00	14,40	-	4,80	-	
Total Gasto nas tarefas em minutos	1440	11520	960	1440	1440	480	180	
Data e Hora Inicial da tarefa	4/10/01 8:00	4/10/01 8:00	20/10/01 8:00	21/10/01 8:00	25/10/01 8:00	26/11/01 8:00	27/11/01 8:00	
Data e Hora Final da tarefa	6/10/01 18:00	27/10/2001 018:00	22/10/01 18:00	23/10/01 18:00	27/10/01 18:00	27/11/01 8:00	27/11/01 11:00	
Quantidade Total Produzida	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	
Quantidade Produzida por minuto	5,6	0,7	8,3	5,6	5,6	16,7	44,4	
Capacidade de Produção de peças mês	64.000	8.000	96.000	64.000	64.000	192.000	512.000	
Folga de Produção em peças no mês	56.000	0	88.000	56.000	56.000	184.000	504.000	
Folga de Produção em minutos	10.080	0	10.560	10.080	10.080	11.040	11.340	
Custo por peça	R\$ 0,13	R\$ 13,92	R\$ 0,14	R\$ 2,75	R\$ 0,42	R\$ 0,19	R\$ 0,10	
Custo Unitário Produzido por minuto	R\$ 0,016	R\$ 13,9150	R\$ 0,0115	R\$ 0,3438	R\$ 0,0523	R\$ 0,0078	R\$ 0,0016	
Custo total em minutos da operação	R\$ 23,63	R\$ 111.320,00	R\$ 91,67	R\$ 2.750,00	R\$ 418,75	R\$ 62,50	R\$ 12,50	
Custo da Operação da Indústria	R\$ 115.779,04							
Qualificação do Profissional	Quant. de Operadores	Custo mensal com Encargos por funcionário			Custo Mensal de Pessoal por Setor	Custo por minuto		
Corte (Cortadores)	1	R\$ 1.050,00			R\$ 1.050,00	R\$ 0,091146		
Costura (Costureiras)	110	R\$ 1.012,00			R\$ 111.320,00	R\$ 9,663194		
Acabamento (Arrematadeiras)	40	R\$ 550,00			R\$ 22.000,00	R\$ 1,909722		
Lavadeira (Lavadeiras)	2	R\$ 550,00			R\$ 1.100,00	R\$ 0,095486		
Passadoria (Passadeiras)	5	R\$ 670,00			R\$ 3.350,00	R\$ 0,290799		
Expedição (Expedidores)	2	R\$ 750,00			R\$ 1.500,00	R\$ 0,130208		
Controle (Controladores)	1	R\$ 800,00			R\$ 800,00	R\$ 0,069444		
Outros (Mecânico e Ajudante Geral)	2	R\$ 550,00			R\$ 1.100,00	R\$ 0,095486		
Custo Total de Produção na Indústria					R\$ 142.220,00	R\$ 12,345486		
Total de Peças Produzidas		PEÇAS ACABADAS TOTAL 8000	RECEITA R\$ 440.000,00	LUCRO BRUTO R\$ 292.958,96	CAPITAL INVESTIDO EM JUNHO DE 1989	CORREÇÃO DO CAPITAL INVESTIDO ATÉ DEZ DE 2005		
Total de Peças Defeituosas Produzidas	336	REPOSIÇÃO DE PEÇAS DEFEITUOSAS			NCz\$ 2000.000,00	R\$ 6.802.265,20		
Custo Total da Reposição de Peças Defeituosas	R\$ 4.821,04				Critério de correção do capital investido IGP-M (FGV)			
Custo Total da Indústria	R\$ 147.041,04				Rendimento da poupança de INÍCIO DO PERÍODO AO FIM			
Tempo Total de Produção em minutos	11520	MINUTOS	R\$ 6.802.265,20					
Tempo Total de Produção em dias	24	DÍAS	<a href="http://www4.bcb.gov.br/pec/correcao/indexCorrige.asp?u=corrige.asp&amp;id=correcao">http://www4.bcb.gov.br/pec/correcao/indexCorrige.asp?u=corrige.asp&amp;id=correcao</a>					

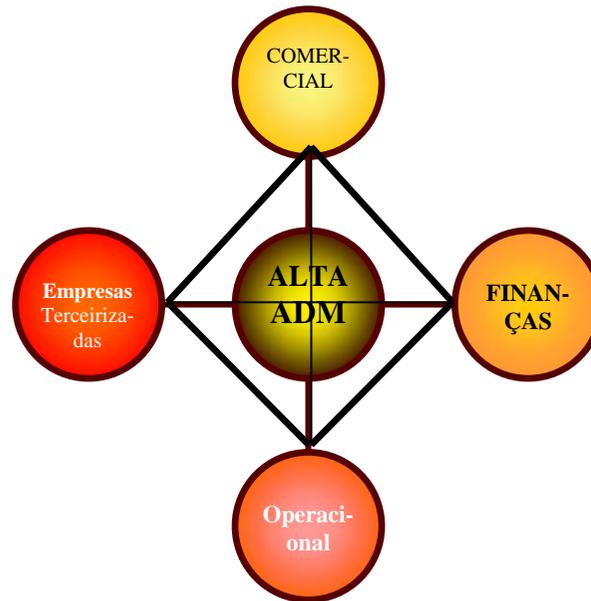
#### 4.5 A Estrutura Organizacional Adaptada em Novo Cenário:

A estrutura organizacional passou a ser aberta, mais flexível e ajustada à nova estratégia da indústria.

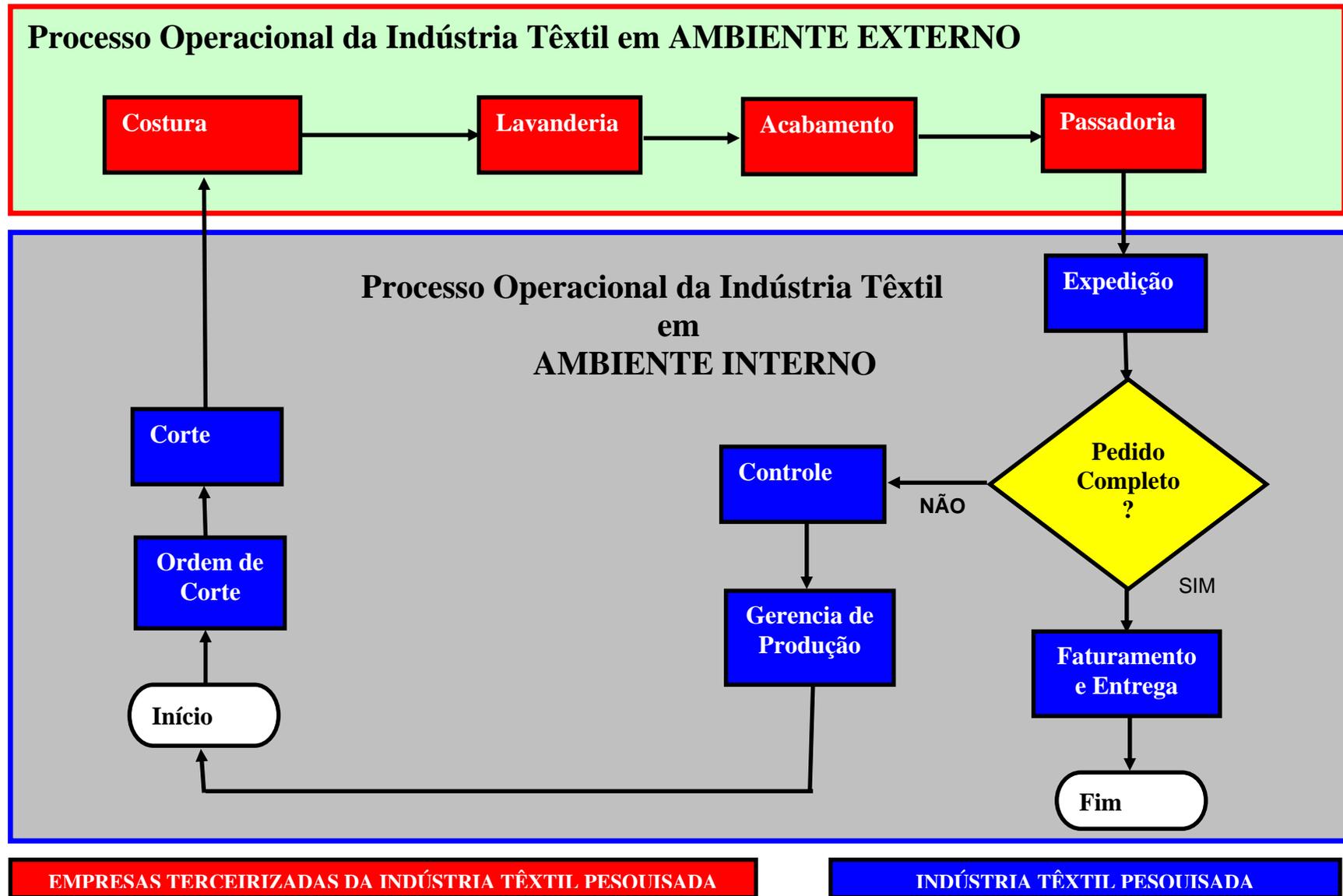
No Brasil, país em crescimento e por isso em incrível mutação, é comum a adoção emergencial de certas conformações estruturais.

Não é possível que uma estrutura estabelecida há algum tempo mantenha-se atual e atenda satisfatoriamente às demandas internas e externas (ambientais). O esforço de manutenção de uma organização conduz inevitavelmente a alterações que, feitas, incorporam-se ao cotidiano.

(ARAÚJO, 2001, p. 123)



4.5.1 Fluxograma Proposto do Processo Operacional da Indústria Têxtil



4.6 Modelo do processo proposto

(itens de negócio, recursos e seus custos, organizações, departamentos, estruturas e locais, papéis, calendários, tarefas e seus tempos de execução)

Setor	Corte	Costura	Lavanderia	Expedição	Controle
Localização	Fábrica Controle	1ª Empresa Tereceirizada	2ª Empresa Tereceirizada	Fábrica Controle	Fábrica Controle
Tarefa 1	Infesta	Costura	Lava e Seca	Separa	Ordem de Reposição de Pedido
Tarefa 2	Corta	Acabamento	Arremata e Passa	Confere	Envia ao Corte
Tarefa 3	Separação	Separação	Separação	Notifica ao Controle	Comunicação a Gerência
Tarefa 4	Envia a 1ª empresa Tereceirizada	Envia ao Controle	Envia ao Controle	Fatura e Entrega	Avisa a Gerência Fianceira
Tarefa 5	Assina ficha	Emite Nota Fiscal	Emite Nota Fiscal	Assina Ficha	Avisa ao Gerente erros e acertos
Tarefa 6		Envia a 2ª Empresa Tereceirizada	Envia a Fábrica Controle		Assina Ficha
Setor	Corte	Costura e Acabamento	Lavanderia e Passadoria	Expedição	Controle
Localização	Fábrica Controle	1ª Empresa Tereceirizada	2ª Empresa Tereceirizada	Fábrica Controle	Fábrica Controle
Tarefa 1	576	3840	576	144	54
Tarefa 2	360	2880	432	192	45
Tarefa 3	345,6	1920	288	48	36
Tarefa 4	144	480	72	91,2	45
Tarefa 5	14,4	480	72	4,8	-
Tempo Total gasto nas tarefas em minutos	1440	9600	1440	480	180
Data inicial da tarefa	1/10/05 8:00	4/10/05 8:00	25/10/05 8:00	28/10/05 8:00	29/10/05 8:00
DataFinal da tarefa	3/10/05 18:00	24/10/05 16:00	27/10/05 16:00	29/10/05 8:00	29/10/05 11:00
Quantidade total produzida	10000	10000	10000	10000	10000
Quantidade produzida por minuto	2,31	0,26	2,08	6,94	55,56
Custo da peça produzida	R\$ 0,16	R\$ 6,00	R\$ 4,00	R\$ 0,075	R\$ 0,080
Custo da Operação por Setor	R\$ 2.100,00	R\$ 60.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 750,00	R\$ 800,00
Custo da Operação na Indústria	R\$ 101.550,16				
Setor e Qualificação do Profissional	Quantidade em serviço				
Corte (Cortadores)	2				Custo Mensal
Expedição (Expedidores)	1				R\$ 2.100,00
Controle (Controladores)	1				R\$ 750,00
					R\$ 800,00
					R\$ 3.650,00
					Custo por minuto
					R\$ 0,16
					R\$ 0,06
					R\$ 0,06
					R\$ 0,28
Custo Total de Pessoal Operacional Mensal de Produção Interna na Indústria					
Custo Externo na 1ª empresa tereceirizada por peça - Costura e Acabamento		R\$ 6,00			
Custo Externo na 2ª empresa tereceirizada por peça - Lavandeiria e Passadoria		R\$ 4,00			
Custo Total de Produção Externo (por peça)		R\$ 10,00	10000 peças		R\$ 100.000,00
Custo Total de Produção na Indústria					R\$ 7,61
					R\$ 104.427,54
					R\$ 7,95
Total de Peças Produzidas	10000	Receita total 550.000,00			
Total de Peças Defeituosas Produzidas	75	Lucro bruto 446.328,25			
Custo Total da Reposição de Peças Defeituosas	R\$ 777,54				
Custo Total da Operação da Indústria	R\$ 103.671,75				
Tempo Total de Produção em minutos	13140				
Tempo Total de Produção em dias	27,375				
Investimentos Requesitados	R\$ 35.000,00	Máquinas e Equipamentos			

## Conclusão

Conclui-se que as transformações ambientais provocam fenômenos que influenciam nas indústrias têxteis.

A redução dos impactos em ambientes de mudanças depende da adequação organizacional e o aproveitamento das oportunidades emergentes e viáveis para a sobrevivência destas organizações.

Ilustra-se a necessidade de mutação da ciência administrativa para a solução dos problemas detectados.

A Teoria da Contingência, reengenharia, Teorias administrativas e experiências do dia a dia foram usadas para elucidar o caso estudado, como também algumas ferramentas tecnológicas de apoio à decisão, o software – Solver/Excel. Não houve necessidade de tecnologia em software de alto custo porque o modelo usado atendeu as necessidades da pesquisa e a estrutura da empresa ao projeto.

Torna-se um trabalho gratificante quando traz segurança a organização ao ser usado e, eficiência e crescimento, com relação à autoconfiança, ao conhecimento e aprendizado dos métodos estudados, com os resultados obtidos. Só na prática é que se avalia o procedimento teórico, através das teorias aprendidas e aplicadas nos ambientes e nos momentos certos.

Obteve-se, também, consolidação da marca e a permanência no mercado, com bons resultados.

## REFERÊNCIAS

### 1. BIBLIOGRAFIA

ARAÚJO, Luís César G. **Organização, Sistemas e Métodos e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional** – São Paulo, Atlas. (2001). 311 p.

BAKER, J. Michael. **Administração de Marketing** – Rio de Janeiro, Campus (2005). 710 p.

BALLESTERO, ALVAREZ, María Esmeralda. **Administração da Qualidade e da Produtividade** - São Paulo, Atlas. (2000). 484 p.

BOOG, Gustavo G. **Manual de Gestão de Pesquisa de Pessoas e Equipes** – São Paulo, Gente (2002). 630 p.

BOWERSOX, CLOSS. **Logística Empresarial** - São Paulo, Atlas. (1994). 594 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração** – Rio de Janeiro, Campus (1999). 700 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos** – Rio de Janeiro, Campus (1999). 710 p.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos** – São Paulo, THOMPSON (2002). 240 p.

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas** - São Paulo, Atlas. (1994). 492 p.

CORRÊA, L. Henrique, CORRÊA, A. Carlos. **Administração de Produção e Operações** – São Paulo, Atlas. (2004). 690 p.

CURY, Antonio. **Organização & Métodos – Uma Visão Holística** – São Paulo, Atlas. (2000). 589 p.

DuBrin, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional** – São Paulo, THOMPSON (2003). 471 p.

GREMAUD, VASCONCELLOS, TONETO. **Economia Brasileira Contemporânea** - São Paulo, Atlas. (2002). 626 p.

HISRICH, D. Robert - PETERS P. Michael. **Empreendedorismo** – Porto Alegre, Bookman (2004). 592 p

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing** – São Paulo, Pearson Education do Brasil (2002). 764 p.

MAXIMIANO, Antonio César Amarú. **Introdução à Administração** - São Paulo, Atlas. (2000). 546 p.

LACHTERMACHER, Gerson. **Pesquisa Operacional na Tomada de Decisões** – Rio de Janeiro, Campus (2004). 384 p.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing, Vol. 1** - São Paulo, Atlas. (1999). 337 p.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização** - São Paulo, Atlas. (2002). 380 p.

PINDYCK, S. Robert, RUBINFELD L. Daniel. **Microeconomia** – São Paulo, Pearson Education do Brasil (2004). 711 p.

PORTER, Michel E. **Estratégia Competitiva** – Rio de Janeiro, Campus (2004). 409 p.

QUINN, E. Robert, THOMPSON, P. Michael, FAERMAN, R. Sue, MCGRATH, Michael. **Competências Gerenciais** – Rio de Janeiro, Campus (2003). 392 p.

ROSS, A. Stephen, WESTERFIELD, W. Randolph – JAFFE, F. Jeffrey. **Administração Financeira** - São Paulo, Atlas. (2002). 776 p.

SACHS, LARRAIN. **Macroeconomia, Em uma Economia Global** – São Paulo, Pearson Education do Brasil (2002). 764 p.

SIMCHI-LEVI, David, KAMISNK, Levi, SIMCHI-LEVI, Edith. **Cadeia de Suprimentos** – Porto Alegre, Bookman (2003). 328 p

VASCONCELLOS, Marco Antonio de Sandoval. **Economia Micro e Macro** - São Paulo, Atlas. (2000). 848 p.

YIN, K. Robert. **Estudo de Caso, Planejamento e Métodos** – Porto Alegre, Bookman (2005). 212 p

## **2. FONTES ORAIS E MANUSCRITAS**

2.1. Oraís

2.2. Entrevistas

Sr. Joaquim G, Diretor Financeiro, Special Latin Indústria e Comércio de Roupas Ltda, RJ, 1989.

João G – Diretor Comercial, Indistripe Indústria e Comércio de Roupas Ltda, RJ, 2005.

José Diretor de Produção, Special Latin Indústria e Comércio de Roupas Ltda, RJ, 1992.

## **3. FONTES IMPRESSAS**

3.1. Documentação e Relatório

Special Latin Indústria e Comércio de Roupas Ltda, RJ, Relatório da Empresa, 1990.

Relatório de Atividades Operacionais, Special Latin Indústria e Comércio de Roupas Ltda, 1990.

Indistripe Indústria e Comércio de Roupas Ltda, RJ, Relatório da Empresa, 2005.

Relatório de Atividades Operacionais, Indistripe Indústria e Comércio de Roupas Ltda, 2005.

### 3.2. Registros do Arquivo

Gráficos do BSC (*Balanced Scorecard*), Special Latin Indústria e Comércio de Roupas Ltda, 1990.

Gráficos do BSC (*Balanced Scorecard*), Indistripe Indústria e Comércio de Roupas Ltda, 2005.

Indicadores de Desempenho, Special Latin Indústria e Comércio de Roupas Ltda, 1990.

Indicadores de Desempenho - Indistripe Indústria e Comércio de Roupas Ltda, 2005.

## **ANEXOS**

## **Anexo 1**

### **Artigos de Internet**

Em período da Guerra Fria - quando a Índia se alinhava seguidamente à União Soviética - o presidente dos Estados Unidos, George W. Bush saudou ontem o país asiático como "potência global" e defendeu a globalização e a terceirização, que têm transferido centenas de milhares de empregos de seus compatriotas para os indianos.

Num pronunciamento pela TV à população do país, onde houve protestos contra sua presença ([HTTP://ARQUIVOGLOBO.GLOBO.COM/IE\\_INDEX.HTM](http://arquivoglobo.globo.com/ie_index.htm)).

A crescente necessidade das empresas de aprimorar a atividade principal de seus negócios cria um ambiente favorável à terceirização. Trata-se de um caminho fundamental para a modernização das companhias privadas e públicas do Brasil.

O aumento da competitividade faz das empresas especializadas em terceirizar mão-de-obra uma importante ferramenta. Principalmente em áreas mais competitivas ([HTTP://ARQUIVOGLOBO.GLOBO.COM/IE\\_INDEX.HTM](http://arquivoglobo.globo.com/ie_index.htm)).

No mundo da globalização, redes, terceirização, franquias, engenharia genética, mercado de patentes, inteligência artificial, robótica, realidade virtual as virtudes do ser se ocultam no mais sombrio medo de se perder o trem da história.

O pensamento humano se vê diante de um rolo compressor disfarçado de automação subjugando o homem à condição de macacos que apertam botões. ([HTTP://ARQUIVOGLOBO.GLOBO.COM/IE\\_INDEX.HTM](http://arquivoglobo.globo.com/ie_index.htm)).

Para investigar fraudes nas relações do trabalho, segundo reportagem publicada pelo GLOBO no dia 6. O MPT processa organizações constituídas sob a forma de cooperativas, mas que atuam no mercado de terceirização de mão-obra assalariada e sem as garantias previstas na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).

Segundo Dulcelina, a Cooperdata, criada há 15 anos por cerca de 40 desempregados ([HTTP://ARQUIVOGLOBO.GLOBO.COM/IE\\_INDEX.HTM](http://arquivo Globo.Globo.com/IE_INDEX.htm)).

## **Anexo 2** **Artigos de Jornais**

(JORNAL O GLOBO, ECONOMIA, 5 DE MARÇO DE 2006, PÁG. 30):

A Azaléia Calçados foi fundada no dia 2 de dezembro de 1958, a partir de uma idéia de Arnaldo Luiz de Paula, Nelson Lauck e Arnildo Lauck.

A empresa nasceu com o nome de Berlitz, Lauck e Cia. Ltda., produzindo dez pares de calçados femininos ao final do primeiro dia. No início, a empresa instalou-se em um barracão de madeira alugado, antiga cancha de bolão desativada, contando com o trabalho dos sócios e suas esposas.

Hoje, a empresa é uma das maiores indústrias de calçados do mundo, fabricando, atualmente, 160.000 pares de calçados por dia e contando com mais de 17.000 colaboradores.

Sediada em Parobé, no Rio Grande do Sul, a 80 quilômetros da capital gaúcha, a Azaléia possui unidades de produção nos estados do RS, BA e SE, e unidades de representação comercial em todo o Brasil, nos Estados Unidos, na América Latina e na Europa, além de unidades comerciais próprias nos Estados Unidos, no Chile, na Colômbia e no Peru.

A fábrica Azaléia exporta cerca de 20% da sua produção para mais de 80 países e está presente em mais de 15 mil pontos-de-venda no Brasil e, aproximadamente, em 3 mil pontos-de-venda espalhados entre os cinco continentes.

Atua no segmento feminino com as marcas Azaléia, Dijean e Funny e no segmento esportivo com as marcas Olympikus, líder no Brasil, e Asics, através de um acordo com a Asics Tiger Corporation, além da marca Opanka.

JORNAL O GLOBO – ECONOMIA, Rio, 17 de abril de 2006, Versão impressa.  
(ELIANE OLIVEIRA, PATRÍCIA DUARTE E GILBERTO SCOFIELD JR.\*):

Com baixos custos trabalhista e fiscal, China rouba espaço entre emergentes.

BRASÍLIA e PEQUIM. Um dos motores do crescimento vertiginoso da China é o poder de atrair investimentos estrangeiros, por meio de um complexo sistema de incentivos logísticos e fiscais, aliado a baixíssimos custos tributários e trabalhistas. Entre os países emergentes, a China é imbatível. Só na comparação com o Brasil, a combinação de duas variáveis dá uma idéia da vantagem competitiva do gigante asiático: o custo de um trabalhador brasileiro é quase duas vezes o da China; além disso, a carga tributária chinesa é quase a metade. Isso sem contar a infra-estrutura do país asiático, como meios de transportes e energia, bastante sólida para empresários dispostos a cruzar o planeta e fincar raízes.

— O mercado consumidor potencial da China, com 1,3 bilhão de pessoas, e o crescimento econômico acelerado, de quase 10% ao ano, também são fatores importantes na atração de investimentos — avalia Renato Amorim, secretário-executivo do Conselho Empresarial Brasil-China (CEBC, formado por diversas companhias dos dois países).

Os chineses investiram pesadamente para atrair empresas estrangeiras ao país. Criaram, por exemplo, 400 zonas econômicas especiais, onde a carga tributária chega a 17% e o empresário desembarca com a infra-estrutura pronta. Segundo o CEBC, há cerca de 20 grandes empresas brasileiras com unidade de produção ou escritórios na China.

— Começamos há muito pouco tempo a ir para lá, apenas entre 2001 e 2002. Por isso, é de se esperar que haja crescimento neste sentido — diz o secretário-executivo. Forte crescimento fará governo aumentar tributos Segundo Amorim, os chineses oferecem às companhias estrangeiras alíquota de 17% do imposto sobre faturamento, quase a metade dos 33% que cobram das firmas locais. Porém, com o forte crescimento econômico, essa estratégia deve ser alterada pelo governo chinês, que passará a cobrar taxas de até 25% de

qualquer empresa, independentemente da origem. Na opinião de Amorim, isso não afetará o interesse das empresas brasileiras, pois só o custo baixo de produção já é um forte atrativo. Para o setor siderúrgico, por exemplo, o custo de capital é menos da metade do que se paga aqui.

No caso da fabricante de aviões brasileira Embraer, o que foi uma imposição do governo chinês no passado hoje pode ser considerado um incentivo. O vice-presidente-executivo de Comunicação Empresarial da companhia, Horácio Forjaz, explica que em 2000 a China criou uma alíquota de importação para aviões que inviabilizou qualquer negócio com o país. Assim, a Embraer decidiu firmar em 2003 uma joint-venture com uma empresa local, criando a Harbin Embraer Aircraft Industry.

Hoje, a empresa é a única estrangeira no ramo de jatos regionais com 50 lugares e não sofre esta concorrência de companhias internacionais justamente devido à pesada alíquota de importação.

— A China é um mercado estratégico que precisa ser conquistado

— diz Forjaz.

A mão-de-obra é outro fator. No Brasil, segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI), o trabalhador custa em média 103% do salário a mais para o empregador. Na China, são 57% a mais. A China, no entanto, estuda alterar sua legislação trabalhista para incluir benefícios que hoje não existem, como décimo terceiro salário e férias de 30 dias. Além disso, a carga tributária dos chineses é menor: cerca de 20% do Produto Interno Bruto (PIB, soma das riquezas produzidas no país em um ano), contra 40% no Brasil. A economia estável é outra qualidade.

— O que mais atrai os investidores? É a continuidade da política econômica, que não muda há quase três décadas. O investidor consegue enxergar a longo prazo — explica o vice-presidente da Associação de Comércio Exterior do Brasil (AEB), José Augusto de Castro.

Outro fator que agrada aos investidores é o fato de a China ter acordos de proteção de investimentos com mais de cem países. É um fator determinante, tendo em vista que é garantida total proteção jurídica aos empreendimentos. No Brasil, por outro lado, nenhum acordo foi sancionado até agora. O movimento das empresas brasileiras que buscam produzir na China não significa, porém, que as companhias locais estejam deixando o país. Para o diretor da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), Mário Salermo, os atrativos justificam a ida de empresas para a China.

Outra prioridade sugerida pelas empresas seria a desoneração da folha de pagamentos do setor, a fim de ampliar a sua capacidade de empregar. As 30 mil empresas têxteis e de confecção que existem no país empregam 1,65 milhão de pessoas, ou 14% de toda a mão-de-obra com carteira assinada da indústria.

A Indústria têxtil no combate à pirataria é relatada por Ronaldo D'Ercole ([HTTP://OGLOBO.GLOBO.COM/ONLINE/IMG/1X1.GIF](http://oglobo.globo.com/online/img/1x1.gif), SÃO PAULO). “As indústrias têxteis passarão a cooperar com a Receita Federal no combate ao contrabando e às fraudes em importações de produtos de vestuário chineses”. Esta foi a principal providência discutida ontem durante encontro em São Paulo que reuniu dirigentes do setor têxtil, o ministro da Fazenda, Guido Mantega, e o novo secretário de Política Econômica do Ministério, Júlio Gomes de Almeida.

— Estamos concluindo um convênio com a Receita para troca de informações e o esclarecimentos sobre questões técnicas que auxiliem na redução das fraudes nas importações da China — disse o presidente do Sindicato das Indústrias Têxteis de São Paulo (Sinditêxtil-SP), Rafael Cervone.

Na semana passada, o presidente Luiz Inácio Lula da Silva reuniu-se com dirigentes da indústria têxtil em Brasília. No encontro, ficou acertada a criação de uma câmara reunindo

a Fazenda, o Desenvolvimento e as Relações Exteriores para, com as empresas, estudar medidas que preservem a competitividade e os empregos no setor.

Medidas envolvendo as políticas de juros, de câmbio e a isenção de impostos, porém, estão fora de questão.

— No caso do setor têxtil, temos um problema grave de sonegação nas importações — disse Gomes de Almeida, justificando a necessidade de uma ação rápida contra as fraudes.

Números de Brasil e China não coincidem

Essas ações devem ser empreendidas independentemente de o país decidir aplicar ou não salvaguardas contra importações chinesas. Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil (Abit), enquanto o governo chinês declarou que o país exportou 32 mil toneladas de peças de vestuário para o Brasil em 2005, o governo brasileiro registrou o ingresso formal de apenas 19 mil toneladas.

— Uma harmonização estatística entre os números dos dois países é essencial — disse Cervone.

O setor pediu ainda à Fazenda que a Receita utilize “canal vermelho” para todo produto têxtil chinês que passa pela alfândega brasileira, o que implicaria a conferência física e documental de toda peça de roupa oriunda da China.

Outra prioridade sugerida pelas empresas seria a desoneração da folha de pagamentos do setor, a fim de ampliar a sua capacidade de empregar. As 30 mil empresas têxteis e de confecção que existem no país empregam 1,65 milhão de pessoas, ou 14% de toda a mão-de-obra com carteira assinada da indústria.

# A comparação entre os dois países



## Atrativos oferecidos para receber investimentos



BRASIL	CHINA	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ O governo federal oferece financiamento ao setor produtivo com a Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP, hoje em 8,15% ao ano) mais encargos, via BNDES</li> <li>■ O alvo principal de reduções tributárias são máquinas e equipamentos, isentos do IPI e com tarifas de importação rebaixadas em até 2%, em caso de produtos não fabricados no Brasil</li> <li>■ O Brasil tem, para produtos manufaturados, o regime de <i>draw-back</i>: isenção de importações de insumos usados na fabricação de itens que serão exportados</li> <li>■ Os estados brasileiros costumam dar incentivos fiscais, como a doação do terreno e a redução do ICMS para atrair indústrias</li> <li>■ Zona Franca de Manaus, com impostos reduzidos para indústrias de eletroeletrônicos, informática e telecomunicações</li> <li>■ Lei de Informática, que prevê benefícios, especialmente a isenção do IPI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A taxa básica de juros China é de aproximadamente 5% ano, referência para financiamentos no mercado, bem menor que taxa a brasileira, hoje de 16,50% anuais</li> <li>■ A China tem mais de 100 acordos de proteção de investimentos com outros países, enquanto o Brasil não tem nenhum sancionado</li> <li>■ Há mais de 400 zonas econômicas especiais na China, onde o investidor encontra infra-estrutura pronta, inclusive o terreno e as instalações. Nessas zonas também há reduções de tributos</li> <li>■ Há pelo menos três décadas a política econômica chinesa não muda, aumentando a estabilidade e a previsibilidade para as empresas na hora de investir</li> <li>■ Além do mercado interno de 1,3 bilhão de pessoas, a China vem conquistando cada vez mais espaço no mercado externo. No ano passado, o superávit comercial chinês, em torno de US\$ 100 bilhões, foi equivalente ao total exportado pelo Brasil</li> </ul>	
Alguns custos		
 <b>37,82% do PIB</b>	<b>CARGA TRIBUTÁRIA É DE:</b>	<b>22% do PIB</b> 
 <b>Medido em grau de rigidez da legislação do setor, é de 56 pontos*</b>	<b>CUSTO TRABALHISTA:</b>	<b>Medido em grau de rigidez da legislação do setor, é de 30 pontos*</b> 
 <b>103% a mais do salário, em média</b>	<b>CUSTO TRABALHISTA PARA O EMPREGADOR:</b>	<b>57% a mais do salário, em média</b> 
<p>* Escala de zero a 100 e, quanto maior o indicador, mais rígida é a legislação e os custos trabalhistas</p> <p>FONTE: Especialistas, CNI e Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT)</p>		

## **FMI DÁ SINAL VERDE A GASTO PÚBLICO DO BRASIL DEVIDO À ALTA CARGA TRIBUTÁRIA**

Jornal O Globo, economia, Rio, 22 de abril de 2006.

([HTTP://OGLOBO.GLOBO.COM/JORNAL/ECONOMIA/246920123.ASP](http://oglobo.globo.com/jornal/economia/246920123.asp)). JOSÉ  
MEIRELLES PASSOS.

WASHINGTON. Apesar de manifestar uma grande preocupação com o rápido e volumoso crescimento dos gastos públicos na América Latina nos últimos tempos, alertando que isso poderá ter conseqüências ruins para uma região que finalmente conseguiu restabelecer seu crescimento econômico, o Fundo Monetário Internacional (FMI) deixou claro ontem que o caso do Brasil é uma exceção.

Pela avaliação do Fundo, o país hoje tem cacife suficiente para bancar os gastos que o governo vem fazendo. Na reunião semestral conjunta do Fundo e do Banco Mundial (Bird), o diretor do Departamento do Hemisfério Ocidental do FMI, Anoop Singh, disse que o Brasil tem um espaço maior de manobra porque a sua carga tributária é mais alta do que a dos demais países da região.

— E o governo está comprometido em não sacrificar a disciplina fiscal e macroeconômica. Obviamente há um histórico muito confiável do Brasil em relação ao superávit fiscal. Portanto, podemos estar bastante confiantes de que os gastos crescentes do Brasil são compatíveis com o crescimento da arrecadação. O governo está totalmente comprometido em ajustar a taxa de crescimento, se necessário, para manter o objetivo do superávit fiscal primário — completou Anoop Singh.

Ao seu lado, o vice-diretor daquela área, Charles Collyns, reforçou o sinal verde dizendo que as autoridades brasileiras estão dando passos para controlar o crescimento nos gastos, em particular na seguridade social.

— O governo, de fato, tem sido bastante rígido em termos de controle dos salários do setor público. Há áreas importantes em que ele está aumentando os gastos bem rapidamente, em especial nos programas sociais, como o Bolsa Família. E nós apoiamos totalmente esses aumentos, que têm sido prestativos na ajuda para reduzir a pobreza no Brasil — disse ele.

Collins acrescentou que o principal, em termos de gastos, é garantir que sejam bem aplicados “e que se tenha controle sobre as áreas menos produtivas em termos de despesas”.

Para ministro da Fazenda, gasto social é investimento.

O ministro da Fazenda, Guido Mantega, reafirmou que o governo continuará aumentando gastos na área social:

— Esse tipo de gasto nós não vamos reduzir, pois, na verdade, isso é um investimento. A preocupação do governo Lula é reduzir os gastos de custeio. Cortar gastos é uma preocupação permanente.

Mantega disse que o percentual de 10,2% do PIB com gastos de custeio, “deixando de lado a previdência, que tem uma dinâmica que foge ao controle do governo”, é menor do que no governo anterior, quando o índice foi de 10,8%.

Singh, do FMI, divulgou estudo mostrando que nas últimas duas décadas a América Latina jamais esteve em situação tão favorável quanto a atual. O ano de 2005 foi o terceiro consecutivo com superávits comerciais e de conta corrente, a dívida pública foi reduzida, as reservas aumentadas e a demanda doméstica se tornou “um crescente e importante fator para o crescimento”.

Em relação ao Brasil, o documento registrou significativo progresso na redução da pobreza e na desigualdade de renda. Entre 2002 e 2004 o número de pobres foi reduzido para o equivalente a 25% da população. “Trata-se do índice mais baixo desde que esse tipo de dado começou a ser registrado em 1992”.

## **FUNDOS PARA MEIO AMBIENTE FICAM NO PAPEL**

De Evandro Éboli para o Jornal O Globo, economia, Rio, 05 de junho de 2006.

([HTTP://OGLOBO.GLOBO.COM/ONLINE/IMG/1X1.GIF](http://oglobo.globo.com/online/img/1x1.gif)"\*MERGEFORMATINET).

BRASÍLIA. Criados na Constituição de 1988 para elaborar políticas e financiar ações de defesa do meio ambiente, os fundos sócio-ambientais de estados e municípios não saíram do papel 18 anos depois. Um estudo inédito feito pelo Ministério do Meio Ambiente, com base em dados também do IBGE, revela que, dos cerca de mil fundos estaduais e municipais, apenas 9% estão ativos.

Esses e outros dados deverão ser divulgados nos próximos dias como parte das comemorações da Semana do Meio Ambiente. Os fundos foram criados para financiar ações nas áreas de meio ambiente, recursos hídricos, proteção florestal, controle de poluição e saneamento e direitos difusos lesados, como danos causados ao meio ambiente e ao patrimônio histórico.

O levantamento detalhado, elaborado pelo Fundo Nacional do Meio Ambiente (FNMA), do governo federal, revela que existem 50 fundos sócio-ambientais estaduais, mas apenas 15 (30%) estão em funcionamento. O estudo mostrou ainda que 953 municípios criaram esse fundo, mas apenas 76 (7,6%) financiaram algum tipo de ação na área ambiental, ou seja, estão ativos.

O funcionamento dos fundos estaduais e municipais é fundamental para implementação da política nacional do meio ambiente. Para tentar dar vida aos fundos e pôr essa rede para funcionar, o governo federal, por meio do Fundo Nacional do Meio Ambiente, está liberando cerca de R\$ 3,2 milhões que vão atender, no primeiro momento, aos 24 mais importantes fundos estaduais e os que foram criados em cidades com mais de 250 mil habitantes.

### **Prefeitos têm pouco conhecimento do fundo**

O Ministério do Meio Ambiente constatou que há total desconhecimento do gestor público, principalmente dos prefeitos e dos secretários de Meio Ambiente, de como buscar recursos para ações mais eficazes de proteção ambiental. Para se ter uma idéia do pouco caso dado a esse tema pelos estados, apenas 25 dos 50 fundos estaduais criaram o conselho gestor.

O diretor Elias Araújo, do Fundo Nacional de Meio Ambiente, explicou que, para tornar efetivo o funcionamento desses instrumentos de financiamento, o governo está criando a Rede Brasileira de Fundos Sócio-ambientais, que tem apoio de entidades ambientais e do Banco Mundial.

— Os fundos poderão sair do papel e cumprir a função para a qual foram criados — disse Elias Araújo.

O Fundo Nacional do Meio Ambiente foi criado em 1989 para atuar como agente financiador de ações ambientais. Para ter acesso aos recursos é necessário apresentar projetos para as seguintes áreas: conservação e recuperação de nascentes e mananciais; proteção e conservação da biodiversidade; exploração racional de recursos pesqueiros; projetos de uso e ocupação territorial; gestão de resíduos sólidos urbanos; e desenvolvimento sustentável de comunidades indígenas e tradicionais, como os quilombolas e ribeirinhos.

Os 76 fundos sócio-ambientais municipais ativos no país estão distribuídos em 14 estados. Santa Catarina é o estado que criou o maior número de fundos, com 30 municípios. Em seguida aparecem Minas Gerais (11), Paraná (9), São Paulo (7), Rio Grande do Sul (5), Bahia (4), Rio de Janeiro (3) e, com apenas um fundo municipal, Amazonas, Pará, Amapá, Alagoas, Ceará, Goiás e Mato Grosso do Sul.

## ESTADO PODE GANHAR CÓDIGO AMBIENTAL

De Túlio Brandão para o Jornal O Globo, economia, Rio, 05 de junho de 2006.

([HTTP://OGLOBO.GLOBO.COM/ONLINE/IMG/1X1.GIF](http://oglobo.globo.com/online/img/1x1.gif)"\*MERGEFORMATINET).

O estado está perto de ganhar novos instrumentos jurídicos de proteção à natureza. O anteprojeto do primeiro código ambiental fluminense será apresentado às 10h de hoje, Dia Mundial do Meio Ambiente, na Assembléia Legislativa do Estado do Rio (Alerj). O documento, elaborado por pesquisadores do Núcleo Interdisciplinar de Meio Ambiente (Nima) da PUC, prevê, entre outros dispositivos, a criação do ICMS ecológico e da licença de desativação de empreendimentos potencialmente poluidores.

À frente do anteprojeto, o coordenador do setor de direito ambiental do Nima/PUC, Fernando Walcacer, explica que o instrumento da licença de desativação foi criado para combater o problema do passivo ambiental deixado por empresas:

— Casos como o da Ingá Mercantil (onde foram abandonados metais pesados) e o da Cidade dos Meninos (região de Duque de Caxias contaminada com pó-de-broca) são os mais espantosos. Mas a legislação alcança até as fabriquetas de fundo de quintal.

Outra novidade é a criação do ICMS ecológico. A idéia é repassar no mínimo 3% da arrecadação do imposto aos municípios que seguirem critérios como saneamento básico e preservação da biodiversidade e de Áreas de Proteção Permanente.

Parlamentares liderados pelo deputado estadual André do PV contrataram o Nima/PUC depois que foram constatadas falhas na primeira versão do anteprojeto, praticamente uma cópia da legislação existente no Rio Grande do Sul.

— Compilamos as leis existentes e criamos novos dispositivos. A apresentação será aberta ao público — disse ele.

O advogado Rogério Zouein, especialista em direito ambiental, considera que o código traz boas novidades, mas espera que outras legislações, que atualmente estão em leis esparsas sejam compiladas no novo documento.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)