



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

HENDRICK LEZECK

**Indústria Têxtil Cearense: reverticalização de
processos e seus impactos sobre a qualidade e a
produtividade**

FOTALEZA - CEARÁ
2007

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

HENDRICK LEZECK

**INDÚSTRIA TÊXTIL CEARENSE:
REVERTICALIZAÇÃO DE PROCESSOS E
SEUS IMPACTOS SOBRE A QUALIDADE E
PRODUTIVIDADE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, na Área de Concentração em Gestão Estratégica e Instrumental de Recursos Humanos.

Orientadora: Prof^a Dr^a Sandra Maria Santos

**FOTALEZA - CEARÁ
2007**

HENDRICK LEZECK

Título do trabalho: Indústria Têxtil Cearense: reverticalização de processos e seus impactos sobre a qualidade e a produtividade.

Aprovada em: __/__/__ Conceito obtido: _____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Sandra Maria Santos (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral
Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Francisco de Assis Soares
Universidade Federal do Ceará

À minha esposa Márcia, pela
compreensão e apoio incondicional
nos longos períodos dedicados aos
estudos.

E aos meus pais, pela torcida e
vibração positiva nos momentos de
conclusão do trabalho.

Agradecimentos

- À minha esposa, Márcia Bezerra Lezeck, pelo incentivo constante, paciência, compreensão e amor.
- Aos meus pais, Almir e Simone Lezeck, que proporcionaram todas as condições de eu estar concluindo mais esta etapa da minha vida.
- Aos professores da FEAAC/UFC, em particular, a orientadora e amiga Dra. Sandra Maria Santos pela coordenação deste trabalho, tanto em termos de conteúdo e forma, quanto pela base de conhecimentos que proporcionou o desenvolvimento do contexto principal.
- Às empresas que contribuíram com a pesquisa de campo, cuja participação foi fundamental para abordagem e explanação do tema.
- A todos os colegas da turma de 2005 do Mestrado Profissional em Administração da UFC que me apoiaram moralmente ou auxiliaram em procedimentos operacionais e burocráticos durante o curso.

RESUMO

O trabalho tem como objetivo verificar os impactos da reverticalização de processos nos resultados de qualidade e produtividade gerados em empresas têxteis cearenses que optaram por esta estratégia. Após análise na sua cadeia de valor, muitas empresas, que inicialmente adotaram o processo da terceirização, estão repensando suas decisões e quando necessário, seguindo o caminho inverso, ou seja, desterceirizando suas atividades. Portanto, torna-se importante, compreender quais foram os principais fatores motivadores deste processo. A pesquisa, quanto aos fins, é de natureza descritiva e exploratória; com relação à abordagem do problema, é de foco qualitativo. Com base na pesquisa bibliográfica, que subsidiou o referencial teórico, procedeu-se a uma busca de campo, que deu suporte à análise empírica. Foram aplicados questionários e entrevistas semi-estruturadas para os gestores executivos e operacionais em três empresas têxteis de grande porte do Ceará, com base na amostragem intencional. Os resultados indicam que a decisão estratégica da reverticalização foi motivada pelo compromisso com a qualidade de seus produtos e processos, visando principalmente ao melhor atendimento aos clientes. Isto decorreu de problemas diversos observados pelas empresas com a terceirização de suas atividades-meio.

Palavras-chave: reverticalização, terceirização, cadeia de valor e indústrias têxteis.

ABSTRACT

This work aims to verify the impacts that the reversing process in the results of quality and productivity produced in textile companies in Ceará which adopted this strategy. After analyzing the value chains, many companies that at first outsourced are now rethinking their decisions and when needed taking an inverse approach, that is, not outsourcing their activities any more. That is why it is important to understand what are the main factors that lead to this process. The research related to the outcome is of descriptive and exploring nature; regarding the approach to the problem, it is of quality concerning. Based on bibliographic research that subsidized the referential theory proceeded further investigation giving support to the empirical analyses. Semi-structured Questioner and interviews were carried out with executives managers and operatives in three textile companies of great capacity in Ceará, based in deliberate exemplification. The results show that the strategic decisions of the reversing process has been motivated by the commitment to the quality of products and procedures, targeting mainly the best quality service to the clients. This derived from several problems pointed out by companies that by outsourcing operate.

Key words: outsourcing, textile mills, value chains, vertical process

LISTA DE FIGURAS

1	Fluxograma do desenvolvimento do trabalho.....	25
2	Movimento das estratégias emergentes.....	53
3	Representação dos principais elementos da dimensão estratégica nas empresas.....	55
4	Modelo da integração e fatores determinantes das bases.....	65
5	Processo produtivo têxtil.....	90

LISTA DE GRÁFICOS

1	Distribuição espacial das empresas têxteis no Brasil.....	82
2	Evolução dos investimentos em máquinas têxteis.....	83
3	Comparativo entre importações e exportações no setor têxtil.....	83

LISTA DE QUADROS

1	Atividades primárias da cadeia de valor.....	41
2	Atividades secundárias da cadeia de valor.....	42
3	Processo produtivo têxtil, simplificado centrado nos 3 eixos: produção, atividades-meio e de apoio.....	49
4	Liderança com participação.....	72
5	Categoria de análise.....	98
6	Quadro- síntese do enquadramento metodológico.....	99
7	Síntese dos resultados obtidos nos indicadores de produtividade.....	122
8	Síntese dos resultados obtidos nos indicadores de produtividade.....	125

LISTA DE TABELAS

1	Indicadores da indústria têxtil brasileira.....	81
2	Fatores motivadores que levaram a empresa a optar pela terceirização das atividades-meio.....	102
3	Principais critérios definidos pela empresa na escolha do parceiro.....	104
4	Síntese entre as motivações nas empresas e escolha do parceiro.....	106
5	Principais problemas constatados nas atividades-meio terceirizadas.....	106
6	Fatores motivacionais que levaram a empresa a reverticalizar atividades-meio.....	111
7	Avaliação dos setores com atividades-meio verticalizadas?.....	114
8	Práticas da gestão nos setores com suas atividades reverticalizadas?.....	116
9	Impactos da reverticalização nas atividades nas atividades pesquisadas.....	119
10	Futuro da reverticalização nas empresas?.....	126

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problematização	16
1.2 Justificativa.....	18
1.3 Objetivos.....	19
1.3.1 Objetivo geral.....	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
1.4 Pressupostos.....	20
1.5 Metodologia.....	20
1.6 Estrutura da dissertação.....	22
2 A VERTICALIZAÇÃO E A CADEIA DE VALORES	24
2.1 Estratégia e o ambiente competitivo.....	25
2.2 Os conceitos de estratégia de verticalização.....	28
2.3 Fatores propulsores e restritivos da verticalização nas empresas.....	31
2.4 A decisão de fazer ou comprar.....	35
2.5 A cadeia de valor e a vantagem competitiva.....	37
2.5.1 A cadeia de valores.....	38
2.5.2 Identificação das atividades de valor.....	40
2.5.3 Elos dentro da cadeia de valores.....	43
2.5.4 A cadeia de valores e a análise de custos.....	44
3 ESTRATÉGIAS DE REVERTICALIZAÇÃO	46
3.1 A terceirização.....	46
3.2 O movimento das estratégias reformuladas e emergentes.....	52
3.3 Reestruturação organizacional para a competitividade.....	54
3.4 Modelo da gestão da integração.....	64
3.5 Inter-relações de setores estratégicos para a reverticalização.....	67
3.6 O papel dos recursos humanos na gestão da integração.....	69

4 PANORAMA GERAL DO SETOR TÊXTIL NO BRASIL E NO MUNDO.....	74
4.1 Evolução da indústria têxtil.....	74
4.2 Modernização do setor.....	77
4.3 A situação atual da indústria têxtil brasileira e cearense.....	79
4.4 Desafios de crescimento para o setor têxtil.....	82
5 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	86
5.1 Tipologia da pesquisa	86
5.2 População e amostra.....	88
5.3 Seleção dos sujeitos.....	92
5.4 Instrumentos utilizados e coleta de dados.....	92
5.5 Tratamento e análise dos dados.....	97
5.6 Síntese dos procedimentos metodológicos.....	99
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	100
6.1 Características básicas das empresas estudadas.....	100
6.2 Análise da terceirização na óptica dos gestores executivos.....	101
6.2.1 Fatores motivadores iniciais para terceirização das atividades-meio...101	
6.2.2 Principais critérios definidos pelas empresas na escolha dos parceiros.....	104
6.2.3 Principais problemas constatados nas atividades-meio terceirizadas.....	106
6.3 A reverticalização das atividades-meio.....	109
6.3.1 Os fatores motivadores na visão dos gestores executivos e operacionais.....	109
6.3.2 Impactos gerados, após reverticalização, na óptica dos gestores executivos e operacionais	114
6.3.2.1 Em relação à gestão dos colaboradores contratados.....	117
6.3.2.2 Em relação à negociação das metas de produtividade e qualidade	

estabelecidas pela organização.....	118
6.3.2.3 Em relação aos impactos nos resultados de qualidade e produtividade após verticalização das atividades-meio.....	119
6.4 Visões e aspectos sobre o futuro da reverticalização de processos.....	126
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	129
7.1 Quanto aos objetivos da pesquisa.....	129
7.2 Limitações do método.....	133
7.3 Quanto ao prosseguimento da pesquisa.....	133
REFERÊNCIAS.....	135
APÊNDICE A - Cartas de apresentação.....	145
APÊNDICE B - Questionário I.....	147
APÊNDICE C - Questionário II.....	153
APÊNDICE D - Entrevistas.....	157

1 INTRODUÇÃO

A mudança nos hábitos de consumo, cada vez mais desloca, a estratégia de fabricação e comercialização das empresas na direção do trinômio redução dos custos, aumento de produtividade e melhoria da qualidade. Nesse novo contexto, a existência de qualquer pessoa, tarefa, atividade, função ou área dentro da empresa somente se justificará pela sua efetiva contribuição para os resultados finais do negócio.

Da mesma forma que evoluem rapidamente as mudanças nos ambientes externos em que as organizações estão inseridas, estão ocorrendo mudanças internas diante da evolução da gestão e indicadores organizacionais. Estas mudanças ensejam pressões que podem levar à desatualização das organizações, refletidas nas suas estratégias e estruturas organizacionais. Por isso, entre outras ações, as organizações precisam reavaliar sua estrutura organizacional e promover ajustes, quando necessário, mediante da busca pela eficácia em sintonia com sua missão.

Neste contexto, percebeu-se então a necessidade de consolidar novos modelos gerenciais, que tivessem condição de enquadrar as características de multifuncionalidade, flexibilidade, “enxugamento” de níveis hierárquicos, equipes autogerenciáveis e automação em um mesmo processo de mudança. A acirrada concorrência entre as empresas induziu que se adotasse de uma reestruturação nas organizações, refletindo na gestão em pessoas e na implementação de novas políticas contextualizadas, diferenciadas das tradicionais.

Foram diversos os modelos que apareceram neste período, a fim de otimizar os processos sob a forma de racionalização do trabalho, melhoria da qualidade e diminuição dos custos. Tais projetos tiveram seus nomes e aplicações específicas, tais como: reverticalização, processos de reengenharia ou redesenho dos processos, programas de qualidade total, parcerias na cadeia de suprimentos,

empowerment, manutenção produtiva total, terceirização, engenharia simultânea, tecnologia integrada por computador e o *just-in-time*.

Alguns outros modelos gerenciais também foram adotados, nos quais a abordagem está direcionada ao desenvolvimento das pessoas e que também tiveram suas aplicações nas organizações, tais como: programas de cultura e aprendizagem, trabalho em equipes e gestão da qualidade total, conduzindo, assim, a profundas alterações na estrutura e na cultura organizacional das empresas.

1.1 Problematização

A terceirização experimenta grande aceitação nos ambientes organizacionais quando a empresa tenciona obter maior flexibilidade nos seus processos e diminuição imediata nos seus custos operacionais. Conforme Souza (2005, p.142), a terceirização, em termos amplos, apresenta-se como recurso mais adequado de flexibilidade por um número crescente de empresas. Com esta prática, as empresas puderam viabilizar as variações de demanda, tanto no espaço de volume produzido quanto no dos resultados esperados, acenando com aumento nos indicadores das cadeias produtivas, ao permitir que cada organização se concentre no desenvolvimento de atividades relacionadas com suas principais competências.

Algumas organizações, entretanto, começaram a perceber uma falha neste processo (SOUZA, 2005). Os resultados esperados, como um todo na organização, não estavam sendo alcançados. Problemas de gestão antes inexistentes, tais como, desentrosamento das equipes, desmotivação por parte dos terceirizados, elevado número de absenteísmo e *turn-over* estavam sendo sinalizados por um aumento considerável verificado pelos indicadores internos. Alguns problemas passaram a serem percebidos pelos clientes (os indicadores externos), mediante do aumento do número de reclamações geradas pela suposta queda de qualidade nos serviços prestados.

Houve, então, empresas que reavaliaram suas decisões quanto à adoção do processo de terceirização, recorrendo, assim, quando válido à reverticalização. Esta consiste na reincorporação, em sua estrutura, de atividades meio ou fim. Deve-se

lembrar porém, que a decisão estratégica em reverticalizar é igualmente relevante, embora não seja amplamente abordada em trabalhos de pesquisa. Para tanto, a organização necessita aprimorar seus processos de forma a integrar suas competências, tornando o sistema mais dinâmico.

Conforme Porter (1989, p.286), a verticalização para a organização sugere um aumento de custo considerável, pois estariam sendo agregados todos os custos diretos, antes de responsabilidade da empresa terceirizada.

Pela incursão realizada em diversos outros trabalhos de pesquisa, tais como Souza (2005), Silva (1998), Wolff (2001) e outros, para o aprofundamento teórico dos temas terceirização *versus* verticalização, verificou-se que estudos sobre estes temas estão mais focados na perspectiva da desverticalização.

Pereira (2005) relata também que, na reverticalização, os gestores têm uma dificuldade grande em conseguir mensurar em termos quantitativos se houve ganhos nos resultados de qualidade e produtividade para poder justificar a decisão estratégica abordada.

Decisões estratégicas deste nível, em empresas de grande porte (SEBRAE, 2004), originam um impacto (fator risco) significativo, haja vista os investimentos relacionados aos custos indiretos, tais como tempo gasto para a procura do parceiro ideal, para elaboração de contratos administrativos, para o treinamento com gestores, como também investimentos com custos diretos a curto prazo, relativos às despesas para demissão dos funcionários e trabalho com o clima organizacional da empresa. No decorrer do período (aproximadamente 4 anos), em algumas empresas, os resultados de qualidade, produtividade, sentido de pertença e motivação, relacionados aos processos nos quais ocorreram a terceirização, foram insatisfatórios.

Considerando os aspectos apontados, a questão de partida –problema-, a ser investigado nesse estudo é: quais os fatores motivadores e os impactos gerados pela decisão estratégica na reverticalização de processo nos resultados de qualidade e produtividade em empresas têxteis cearenses de grande porte?

1.2 Justificativa

Desde a década de 1970, no Brasil (IEL et al, 2000) em sua a maior parte, as empresas dos segmentos de fiação e tecelagem são verticalizadas. A verticalização foi estimulada, com o intuito de aumentar a competitividade da indústria por meio da escala de produção.

A partir da década de 1990, com o objetivo de deixar a empresa mais flexível, algumas organizações começaram a seguir o caminho inverso, ou seja, subcontrataram tudo o que fosse possível (terceirização), desde atividades de fabricação, engenharia até atividades administrativas, num esforço contínuo e implacável pela redução de custo. Em virtude dessa postura, observou-se o surgimento de alguns casos de insucesso, em que companhias tiveram problemas em relação esta decisão estratégica.

No trabalho realizado por Pereira (2005, p. 45) na indústria têxtil, foi observado que em algumas das empresas pesquisadas que passaram por verticalização, suas equipes de colaboradores passaram a trabalhar muito mais motivadas, sendo analisados pelo espírito de pertença e pelos aspectos motivacionais da organização, antes quase inexistentes aos terceiros. Indicadores relacionados à gestão de pessoas, tais como o clima organizacional, absenteísmo e o *turn-over*, foram melhorados.

Considerando a relevância da indústria têxtil para o Estado do Ceará, uma vez que o setor é responsável por 16,5% do produto interno bruto (PIB) e que emprega diretamente mais de 10.000 pessoas (IEL et al, 2000), discutir os impactos da reverticalização nesse segmento produtivo poderá trazer significativas contribuições para o setor industrial.

Vale ressaltar que o Estado é o maior pólo têxtil da região Nordeste e o sexto do País.

A indústria têxtil cearense de fiação, tecelagem e malharia encontra-se, hoje, dividida em dois segmentos bem distintos. O primeiro é composto por grandes

conglomerados, produzindo fios e tecidos (setor em estudo) em largas quantidades, enquanto o outro é constituído de empresas de médio porte, produzindo artigos diferenciados em menor quantidade, mas que também registra sua importância na geração de empregos e divisas para o Estado (IEL et al, 2000).

Portanto, com os estudos e propostas realizados ao longo desta busca, a presente dissertação tem como justificativa apresentar orientações objetivas a todos os interessados, principalmente que venham a contribuir para que os gestores de grandes empresas têxteis, no momento das decisões estratégicas, tomem conhecimento quanto aos fatores motivacionais que levaram à reverticalização de atividades-meio, como também aos seus impactos sobre os resultados de qualidade e produtividade, a fim de facilitar suas decisões estratégicas dentro do ambiente organizacional.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar os impactos causados em empresas têxteis de grande porte no Estado do Ceará em virtude da decisão estratégica de reverticalizar processos.

1.3.2 Objetivos específicos

- 1) Analisar os principais fatores motivadores, nas empresas, da decisão de integrar seus processos verticalmente;
- 2) verificar os impactos sobre a qualidade dos serviços nas indústrias têxteis de grande porte que optaram pela reverticalização; e
- 3) pesquisar os impactos sobre a produtividade dos setores nas indústrias têxteis de grande porte que optaram pela reverticalização.

1.4 Pressupostos

- a. A decisão de reverticalizar decorreu da necessidade de melhorar os indicadores de qualidade e produtividade.
- b. A empresa opta pela reverticalização de seus serviços com o intuito de melhorar a qualidade de seus produtos e processos.
- c. A organização escolhe reverticalizar seus serviços na intenção de aumentar a produtividade de seus produtos e processos.

Com a análise dos objetivos, espera-se contribuir para a melhoria no processo decisório referente à reverticalização nas empresas.

1.5 Metodologia

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2003), quanto aos fins e aos meios, tem-se que:

- quanto aos fins, a pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória porque são raros os estudos acerca dos processos de reverticalização, quando abordados nos aspectos científicos. É descritiva porque visa a identificar, descrever e analisar criticamente os processos da gestão das empresas com uma abordagem estratégica na reverticalização de processos.
- Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque, para a fundamentação teórica sobre administração estratégica, verticalização de processos, produtividade e qualidade, foram realizadas pesquisas em textos escritos pertinentes ao assunto. E de campo, pois inclui aplicação de questionários e entrevistas para os gestores envolvidos na reverticalização.

- A unidade de análise é o setor têxtil de fiação e tecelagem plana e circular. O universo da pesquisa abarca as grandes empresas de têxteis de fiação e tecelagem do Estado do Ceará, que constam no *Guia Industrial do Ceará 2004 e 2005*, elaborado pela Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC). Conforme o *Guia*, foram identificadas 05 grandes empresas têxteis de fiação e tecelagem, em pleno funcionamento, atuando no Ceará, constituindo assim o universo populacional.
- A escolha das grandes empresas têxteis de fiação, tecelagem e malharia do Ceará ocorrem pelo fato de possuírem uma participação representativa na economia do Estado, e também por se entender que empresas de grande porte possuem estratégias definidas em termos de um planejamento estratégico explícito, seguida de práticas consolidadas de verticalização.
- Com relação aos sujeitos da pesquisa, têm-se os gestores executivos e operacionais responsáveis pelos setores que passaram primeiramente pelo processo de terceirização e depois pela reverticalização. Estes sujeitos responderam a um questionário semi-estruturado e também foram submetidos a uma entrevista por pauta, com o objetivo de coletar informações que os questionários não conseguiam explorar. Os instrumentos de coleta recolheram informações relativa à empresa e ao nível de participação do respondente nas decisões estratégicas e de recursos humanos da organização, além das percepções, benefícios e dificuldades relacionadas com a reverticalização e sua realidade específica.

1.6 Estrutura da dissertação

Além do capítulo de introdutório, este relatório de pesquisa apresenta seis capítulos temáticos.

O segmento dois inicia com a explanação das estratégias de verticalização nas empresas. Posteriormente, aborda conceitos pertinentes à análise da cadeia de valores, com o interesse de fornecer subsídios ao gestor no momento da decisão estratégica de fazer ou comprar.

No capítulo três, a discussão incias-se com a terceirização. Discute-se suas vantagens e desvantagens, como também as suas práticas de gerenciamento. Após o estudo é direcionado para a reverticalização, suas características, os cuidados , vantagens e desvantagens, bem como o que influencia uma empresa a optar pela reverticalização. Finaliza com os desafios da gestão diante da elaboração de indicadores para mensuração dos resultados esperados pela organização.

O módulo quatro tem como objetivo explicar as peculiaridades da indústria têxtil brasileira de fiação, tecelagem e malharia setores onde a pesquisa foi realizada. No restante do capítulo, são apresentados os desafios encontrados por este setor após década de 1990 e contemplados os indicadores de performance da indústria têxtil brasileira e cearense.

No capítulo cinco, apresentam-se os aspectos metodológicos utilizados neste ensaio, que tem como objetivo mostrar, encadear e justificar as várias atividades e etapas da presente investigação.

No segmento de número seis, são realizadas as análises dos resultados da pesquisa de campo, onde se exploram os fatores motivacionais que eclodiram na retomada estratégica para o processo de reverticalização das atividades-meio, bem como a atitude de mudança em relação aos indicadores de qualidade e produtividade após a desterceirização.

No módulo sete são realizadas as considerações finais como também proposições que possam ser referendadas mediante novos estudos qualitativos e quantitativos, bem como a melhoria da gestão estratégica nas organizações.

Segue-se a lista de autores e obras que estearam, tanto sob a perspectiva teórica quanto sob a óptica empírica, as reflexões e achados do presente experimento acadêmico.

2 A VERTICALIZAÇÃO E A CADEIA DE VALORES

O objetivo deste capítulo é identificar os conceitos abordados na verticalização de processos, como também proceder a uma análise da cadeia de valores da empresa, com o propósito de fornecer subsídios para os gestores no momento da decisão estratégica de fazer ou comprar.

No decorrer da investigação, tanto na busca livresca como no trabalho de campo, verificou-se uma congruência nos fatos, ou seja, uma seqüência lógica de conceitos, acontecimentos e ações utilizados nas empresas que tinham passado pela reverticalização. Estes acontecimentos estavam ligados à elaboração de processos estratégicos, na constante análise do processo produtivo realizado pelas empresas, como também em uma reformulação estratégica para suplantar alguma decisão não eficaz no decorrer do planejamento.

Neste contexto, tem-se o enfoque do pesquisador em propor um modelo no qual a mudança estratégica pudesse ser um alavancador de resultados positivos para as organizações.

Portanto, para facilitar o entendimento de todo o relato, tem-se na figura 1, a apresentação das etapas do desenvolvimento desta pesquisa, iniciando-se na análise, pelas empresas, do ambiente competitivo para formulação das suas estratégias, passando pelo modelo de integração que se propôs e finalizando com o papel do RH. Desta forma, o leitor, com uma breve apreciação, poderá entender a seqüência dos tópicos propostos nos capítulos 2 e 3 aqui desenvolvidos.

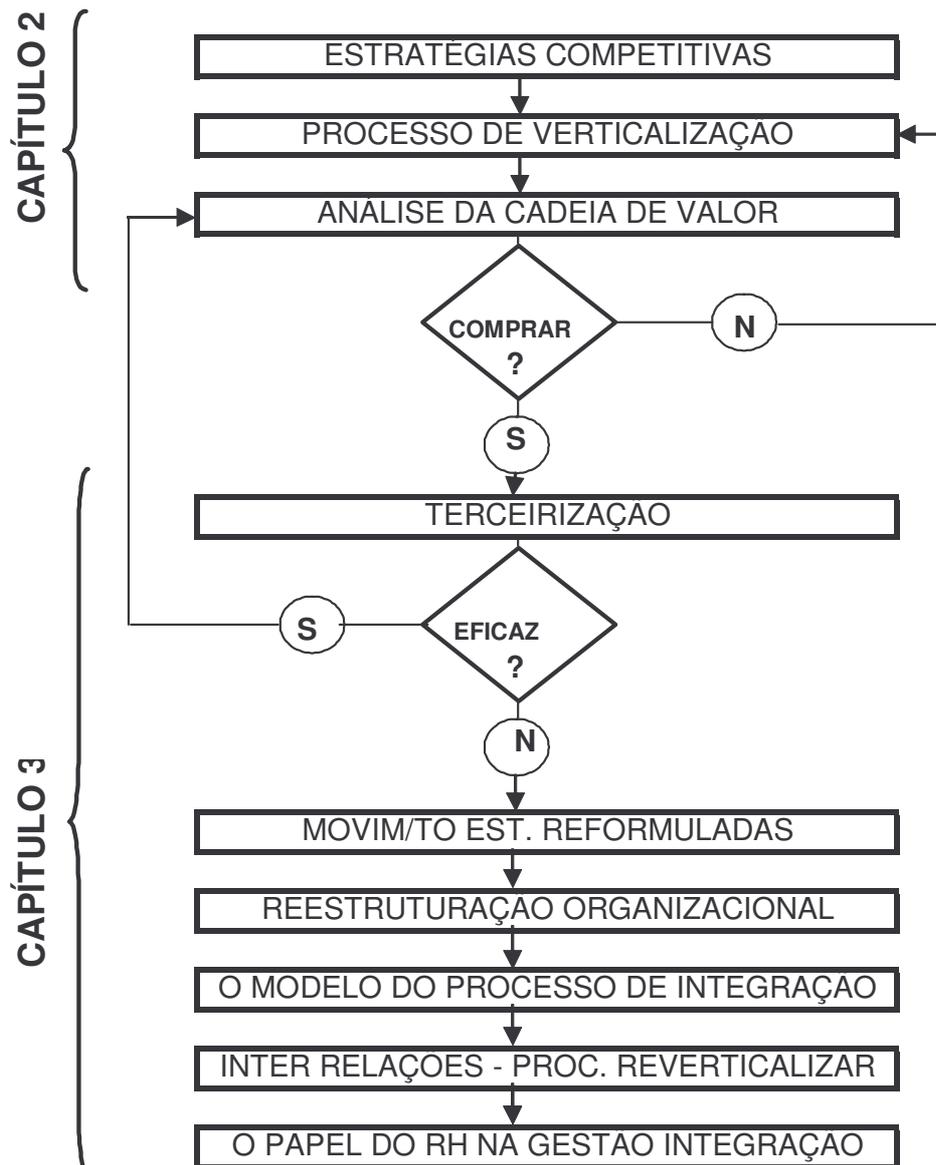


Figura 1: Fluxograma do desenvolvimento do trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: N = não; S = sim

2.1 Estratégia e o ambiente competitivo

Nos conceitos abordados por Slack et alii (1997, p.183), a busca pela elaboração de um bom planejamento estratégico em uma empresa é o caminho para o qual as organizações devem direcionar seus esforços, perseguindo objetivos e meios de alcançá-los. Para isto, é necessário elaborar um método ou modelo que

relacione o perfil da empresa ao ambiente de cada segmento de mercado, de maneira a permitir que ela concorra de forma mais eficaz.

Porter (1989) foi um dos pioneiros na tradução do conceito de estratégia para o mundo empresarial. Ele relaciona estratégia diretamente com a busca incessante por uma competitividade sustentada, e acentua que as empresas devem tomar decisões estratégicas conjugando valor, posição, grau de verticalização e adaptação de atividades, para ser capaz de trazer competitividade e sustentabilidade, oferecendo combinação única de valor para o cliente.

Slack et alii (1997), numa conceituação focada na área industrial, informam que no momento da formulação da estratégia competitiva, a empresa deve considerar que nenhuma operação produtiva ou parte dela existe isoladamente. Todas as operações fazem parte de uma rede maior, ou seja, o ambiente externo, interconectada com outras operações de valor. Esta rede inclui fornecedores e clientes, englobando também fornecedores dos fornecedores e clientes dos clientes e assim por diante. No patamar estratégico, as empresas estão envolvidas em “decidir” a forma e a configuração do posicionamento nos quais a operação de valor está inserida. Estas decisões de posicionamento começam com a definição dos objetivos estratégicos para a posição da operação de valor na rede de negócios.

Após esta decisão, abre-se uma visão mais nítida para determinar o quanto uma empresa escolhe ser “verticalizada” nas suas operações. Verificou-se principalmente que a decisão do posicionamento deve incluir toda a rede da qual uma operação de valor faz parte. Há três razões importantes para isto, segundo Slack et alii (1997): primeiro ajuda a empresa a compreender como pode competir efetivamente, segundo a identificar ligações (elos) entre setores especialmente significativas na rede, e, por último, ajuda a empresa a focalizar uma perspectiva de longo prazo na rede.

A chave para entender as ligações entre redes de suprimentos consiste na identificação das partes da rede que contribuem para os objetivos de desempenho valorizados pelos consumidores finais, ou seja, as atividades de valor (PORTER,1986). Esta análise provavelmente mostrará que todos os elos da rede

contribuem de alguma forma, mas as contribuições não serão igualmente significativas. Cada parte da rede pode compreender o que é importante, mas nem todas as partes estão em posição de poder ajudar.

Conforme os conceitos abordados por Slack et alii (1997), no capítulo direcionado à abordagem do planejamento da verticalização, toda empresa tem somente duas opções se intenta compreender seus consumidores finais ao cabo da operação.

Primeiro, ela pode confiar em todos os fornecedores e fornecedores dos fornecedores intermediários etc., que formam os elos da operação entre a companhia e os consumidores finais (ambiente externo), para transmitir eficientemente à rede as necessidades destes consumidores finais.

Em segundo lugar, pode tomar para si, via diversas formas de verticalização, a responsabilidade de entender como os relacionamentos cliente/fornecedor transmitem suas necessidades competitivas mediante a operação de valor. Cada vez mais as organizações estão seguindo o último caminho.

A verticalização representa passo de crucial importância para as empresas, pois significa um aprofundamento na sua área de atuação, visto que, no primeiro momento, a quase-totalidade das verticalizações é feita com a finalidade específica de atender exclusivamente às suas necessidade produtivas ou comerciais.

Portanto, verticalização significa tomar o todo ou completo e conduzir as partes em conjunto em um todo. Integração é a condição de inter-relacionamento de muitas partes em uma . A natureza e a função de cada parte são derivadas de sua posição no todo e seu comportamento é regulado pelo relacionamento com o sistema global da empresa (CABRAL, 2003).

Se a verticalização reduz ou não o custo ou acentua a diferenciação, depende da empresa e da atividade envolvida. A cadeia de valores permite que uma empresa identifique com maior nitidez os benefícios em potencial da integração, apontando o papel dos elos verticais. A exploração dos elos verticais não exige integração

vertical, mas a integração pode às vezes permitir que os benefícios dos elos verticais sejam obtidos com maior facilidade.

Historicamente, as empresas, com o intuito de atender as suas necessidades, optaram pelo processo de verticalização, ou seja, operacionalizavam desde a matéria-prima até a elaboração do produto final. Esta metodologia consistia em ter para si todas as etapas do processo, como produção, vendas e logística etc.

A preocupação com a verticalização decorria da necessidade de possuir todas as tecnologias pertinentes ao processo produtivo tendo estas informações como diferencial competitivo. Esta metodologia de trabalho acarretou em problemas gerenciais para as empresas, que estavam ficando com estruturas muito inchadas, perdendo em eficiência e elevando demasiadamente o custo fixo e por conseguinte, o preço do seu produto final.

2.2 Os conceitos da estratégia de verticalização

Verticalização é a condição de inter-relacionamento de muitas partes em uma. A natureza e a função de cada parte derivam da sua posição no todo e seu comportamento é regulado pelo relacionamento com o sistema global.

Slack et alii (1997,p.183) conceituam verticalização com o grau de posse de uma organização da rede da qual faz parte. Em sentido estratégico, envolve a análise pela organização, da conveniência de adquirir fornecedores e/ou clientes. No plano de produtos ou serviços individuais, significa que a operação esta na decisão acerca de se produzir um componente individual específico ou se ela mesma realiza um serviço específico ou , alternativamente, compra-o de um fornecedor.

Já na concepção de Porter (1989), verticalização significa a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e /ou processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa. Uma forma de a companhia diferenciar-se é assumindo maior número de atividade de comprador. No caso extremo, uma empresa entra inteiramente na indústria do comprador.

A verticalização advém da decisão da empresa de comprar (utilização de transações de mercado) ou fazer (utilização de transações internas ou administrativas) para alcançar propósitos econômicos. Portanto, para Porter (1998), a empresa verticalizada desenvolve todos os processos necessários para alcançar seus objetivos econômicos dentro de seus limites, logo, todos os processos estão sob sua responsabilidade e controle. Dessa forma, ela não depende de outras sociedades mercantis e de serviços para produzir e comercializar seus produtos/serviços, ou melhor, é auto dependente. Do ponto de vista da cadeia de valores, evidencia que as oportunidades para a integração são mais ricas do que normalmente se reconhece. A verticalização de processos tende a ser considerada em termos de produtos físicos como uma substituta de todas as relações do fornecedor, e não em matéria de atividade, mas ela pode abranger ambos.

Para Quinn (1996), verticalização refere-se ao processo originado por pressões provenientes do ambiente global da empresa, no sentido de alcançar uma unidade de esforços e coordenação entre as áreas, subsistemas e os setores de empresa. Tal conceito é abordado e discutido na seqüência.

Ao lidar com ambientes externos, as empresas se segmentam em unidade, cada uma com a principal tarefa de tratar com uma parte das condições ou segmentos externos à empresa. Essa divisão do trabalho em subsistemas nas áreas de atuação da empresa marca um estado de diferenciação que , em contrapartida, precisa convergir e se unificar para atingir os objetivos estabelecidos pela empresa mediante a integração.(MINTZBERG; QUINN, 2001, p.273-274).

Na perspectiva de Hopkins (1993, p.573), para a compreensão do mecanismo principal do processo macro de integração na organização, introduz-se o **conceito de diferenciação** que significa a subdivisão da organização em subsistemas, áreas ou departamentos, cada qual desempenhado uma tarefa especializada em um contexto ambiental também especializado. Cada tipo de ambiente provoca o aparecimento de características organizacionais diferentes.

Muitas dessas características não são ditadas pela própria organização, mas impostas externamente pelas condições ambientais de mercado. Cada área da organização está envolvida com ambientes diferentes, embora influentes entre si, que requisitam funções específicas, focalizando seus fatores-chave. Basicamente, a empresa pode ser subdividida em área administrativa, de produção e comercial/vendas, que se concentram respectivamente em fatores econômicos, técnicos e mercadológicos.

Quanto aos **sistemas da empresa**, a **subdivisão** compreende os subsistemas organizacionais, tecnológicos e sociais. Os níveis de modificações na estrutura dos produtos e dos processos em termos de organização e tecnologia definem um escopo de mercado da empresa. O grau de diferenciação das áreas e subsistemas é estabelecido pela diversidade dos produtos, processos de fabricação e comercialização e recursos tecnológicos que, por sua vez, definem o grau necessário de integração entre as dimensões-chave. (SILVA, 1998)

Os níveis de modificações na estrutura dos produtos e dos processos em termos de organização e tecnologia definem um escopo de mercado da empresa. O grau de diferenciação das áreas e subsistemas é estabelecido pela diversidade dos produtos, processos de fabricação e comercialização e recursos tecnológico que, por sua vez, definem o grau necessário de integração.

Portanto, a integração refere-se ao processo gerado por pressões provenientes do ambiente global da empresa no sentido de alcançar uma unidade de esforços e coordenação entre as áreas, subsistemas e os setores da empresa.

Neste contexto, quanto maior o nível de diferenciação da empresa em termos de diversificação de mercado e sistema, mais complexa se torna a solução de pontos de vista conflitantes entre as áreas e os subsistemas na obtenção de colaboração efetiva, resultando na maior necessidade de descentralizar, coordenar e de integrar os processos da empresas.

2.3 Fatores propulsores e restritivos da verticalização nas empresas

O fato de serem apontados como propulsores não significa que a sua efetivação traga, necessariamente, benefícios para a empresa, mas apenas que são fatores indutores do processo.

Conforme Hitt (2003), as pesquisas em geral não comprovam que a verticalização é uma estratégia altamente lucrativa em comparação a outras estratégias de nível corporativas. Conforme estudo realizado por Souza (2005), porém, muitas das empresas estudadas são antigas e grandes. Elas podem ter usado a verticalização com sucesso quando seus setores estavam se formando. A verticalização pode “prender as empresas” a negócios adjacentes não lucrativos. Isso, no entanto, não significa que toda verticalização de processos não é lucrativa, pois a integração pode estar associada à redução de custos administrativos, de vendas e P&D.

Entre as vantagens mais significativas, estão benefícios internos, como o potencial para eficiência por meio da sinergia das atividades de coordenação e integração. A verticalização também pode ajudar uma organização a melhorar seu acesso a componentes ou materiais essenciais, diferenciar seus produtos ou obter maior controle sobre seu mercado.

São fatores restritivos da verticalização os que, além de constituírem obstáculos ao uso da verticalização, podem representar desvantagens futuras para empresas que optarem por essa alternativa. Estes fatores podem estar relacionados à associação de empresas adjacentes não lucrativas, ou seja, serão realizados investimentos no ato da aquisição, aumentando assim o custo fixo da organização ou mesmo fazendo com que a empresa perca acesso a informações importantes de fornecedores ou clientes, não estando atenta ao seu *corebusiness*.

Pesquisa realizada por Pereira (2005) resultou em que os benefícios e limitações da verticalização apresentam-se complexos e as organizações, em diversificadas circunstâncias com diferentes objetivos, têm probabilidade de tomar variadas decisões. A questão relacionada à verticalização a que todas as

organizações devem responder é relativamente simples, mesmo se a decisão em si não o for. “As vantagens que uma verticalização confere, dado um conjunto particular de circunstâncias de uma organização, atendem aos objetivos de desempenho necessário para ela competir mais efetivamente em seus mercados?” A decisão deve refletir as prioridades competitivas da organização (PEREIRA, 2005, p. 28).

Outro estudo, realizado por Slack et alii (1997), teve como parâmetro a operação de confiabilidade de entrega e atendimento a mudanças de curto prazo nas necessidades de fornecimento dos clientes. A questão-chave a ser respondida neste estudo foi: “Como a verticalização de processos melhorará a produtividade e a qualidade do produto ou processo?”. Dentro destes parâmetros, Slack et alii (1997) discutem os impactos da verticalização de processos sobre diversos pontos, como, qualidade, rapidez, confiabilidade, custos etc.

A seguir, mediante a contextualização dos conceitos de verticalização referidos por diversos autores, são apresentados os principais aspectos positivos e negativos, no momento da decisão de verticalizar processos.

No que diz respeito à qualidade, os benefícios potenciais da verticalização derivam da proximidade da operação produtiva com seus clientes e fornecedores. As origens de quaisquer problemas de qualidade são normalmente mais fáceis de rastrear por de operação “internas à empresa” do que por intermédio de fornecedores externos, e a subsequente atividade de solução de problemas de qualidade pode ser concentrada no ponto mais adequado da rede. Atuando contra isso, existe o perigo de que operações da casa, livres da disciplina de uma verdadeira relação comercial, terão menos incentivos para cooperar na melhoria da qualidade, se não houver uma possibilidade real de perder os negócios com seus clientes cativos.

A verticalização afeta a rapidez e a flexibilidade, pois a velocidade de entrega, operações verticalizadas podem significar uma sincronização mais próxima de programações, o que acelera a passagem de materiais e informação ao longo da rede. Além disso, o fato de estar próximo de fornecedores e clientes pode ajudar nas

previsões. Isto reduz o risco de produzir produtos ou serviços para os quais a demanda nunca se materializa.

Novamente, estas vantagens potenciais podem ser destruídas se demanda garantida “em casa” significar que os clientes “da casa” terão baixa prioridade em relação aos clientes externos, que podem fazer seus negócios com qualquer outra empresa.

Em relação ao conceito de flexibilidade econômica e produtiva da empresa, a verticalização, por se tratar de maior aprofundamento da empresa no seu atual campo de atuação, reduz sensivelmente, em virtude da amarração da empresa em atender suas necessidades próprias no primeiro momento no processo de integração. Caso haja qualquer tipo de crise ou mudança significativa relacionada a esse setor da economia, todo o capital estará aplicado em um mesmo ramo, o que dificulta qualquer forma de flexibilização.

Em relação à confiabilidade, melhores comunicações ao longo de uma rede verticalizada em seus processos, o que podem fazer melhores previsões, também pode resultar em promessas de entrega mais realistas. Mesmo quando obstáculos internos significarem que as entregas serão perdidas, haverá maior probabilidade de os fornecedores da casa identificarem o problema, de forma que o cliente poderá ser notificado.

Tudo isso pressupõe novamente que o relacionamento entre elos verticalmente integrados na rede de fato receberão uma prioridade alta, em vez de serem deixados de lado em favor de clientes que podem negociar com os concorrentes se não estiverem satisfeitos com o serviço que recebem.

No que diz respeito a custos, operações verticalizadas podem proporcionar o potencial para compartilhamento de alguns custos, como pesquisa e desenvolvimento ou logística, por exemplo. A longo prazo também pode permitir que a capacidade e, portanto, a utilização de capacidade, seja equilibrada. Talvez mais significativamente, se as margens forem altas nas operações fornecedoras (pois os preços dos insumos e matérias-primas tendem a aumentar mais do que o

preço dos produtos manufaturados), permitindo que empresas integradas captem os lucros que seriam perdidos de outra forma e reduzam os custos de peças ou serviços comprados.

O ponto negativo é que em situações de queda prolongada da demanda, quando os preços das matérias-primas caem mais do que proporcionalmente em relação aos preços dos produtos acabados (isto eventualmente acontece), a empresa integrada não terá vantagens de comprar os insumos de produtores que teriam preços mais baixos do que o seu preço de produção (SLACK et alii, 1997).

Por este motivo, algumas empresas com maior visão estratégica, mesmo fazendo sua integração, evitam abandonar totalmente a compra de insumos de fornecedores externos para poderem reduzir seus custos em momentos de queda nos preços das matérias-primas.. Mesmo se a demanda se mantiver no mesmo nível, há a questão de a gerência, que agora está preocupada com negócios mais diversos, ficar tão cuidadosa em manter os custos baixos, como uma que está se concentrando em conservar seus clientes.

Empresas que querem estar na vanguarda das mudanças tecnológicas perante os concorrentes tendem a estabelecer uma proximidade maior com os clientes para conhecer suas reais necessidades. Isto acontece porque em alguns setores são de lento desenvolvimento tecnológico e o processo de integração pode ser indutor de rápidos *trade-offs*, que não seriam levados adiante pelos seus distribuidores.

Por outro lado, a verticalização exige investimentos maiores em setores que, teoricamente, não deveriam fazer parte do *core-business* da empresa, e que poderiam estar sendo aplicados no seu foco de atividades provendo maior especialização ou, alternativamente, poderiam ter utilização para a diversificação, permitindo, assim, maior flexibilidade.

No caso de empresas que trabalhem com processos homogêneos, o potencial sinérgico pode ser elemento determinante na verticalização. Quando a nova atividade for integrada ao processo operacional, pode haver a possibilidade de

entrega conjunta de ativos fixos, pessoal, recursos diretivos/gerenciais ou tecnológicos.

Por outro lado, em empresas com processos totalmente verticalizados, tem-se uma dificuldade muito grande, seja por questões administrativas ou políticas internas à organização, da apuração de custos com clareza por etapas do processo produtivo, conseqüentemente fazendo com que a organização não tenha conhecimento detalhado da sua estrutura de custo e não saiba que fases da cadeia produtiva agreguem mais valor e lhe dão efetiva vantagem competitiva.

Para finalizar, a verticalização pode representar um fator diferencial no momento da acareação dos resultados. Empresas como Vicunha, Klabin, Sadia, entre outras, tiveram na verticalização uma vantagem competitiva significativa. Deve-se tomar cuidado, porém, quando não há plena utilização da capacidade instalada, pois a integração irradia um aumento de custo para toda a cadeia produtiva, fazendo com que o negócio, como um todo, perca em competitividade. Ocorreu com a profunda reestruturação pela qual passou a esmagadora maioria dos grandes grupos empresariais brasileiro na década de 1980, tendo por objetivo diminuir custos e melhorar a competitividade.

2.4 A decisão de fazer ou comprar

No contexto organizacional de hoje, em que as empresas estão inseridas, estas devem decidir qual estratégia deverão seguir, se haverão de comprar ou adquirir seus produtos ou serviços no mercado ou de atender suas necessidades internas, confeccionando internamente o serviço ou produto. Em ambos os casos, o intuito da decisão será direcionado para possibilitar a melhorara do desempenho da função manufatura e, em conseqüência, o desempenho geral da empresa. Estudos revelam que esta escolha não é simples, já que envolve muitas variáveis difíceis de determinar.

A decisão entre fazer ou comprar deve ser periodicamente tomada por toda a organização de manufatura. Cada componente de um produto deve ser visto como possível candidato para aquisição externa, como também, cada produto adquirido

externamente deverá ser visto como possível candidato a ser produzido pela empresa. Estas afirmações podem ser estendidas para os serviços que fazem do parte conjunto de atividades realizadas pela empresa; por exemplo, a manutenção de equipamentos e a limpeza das máquinas pertinentes ao processo produtivo. (HITT et alii, 2003)

Conforme Slack et alii (1997 apud WOLFF, 2001, p. 71), na maioria das situações as empresas consideram vantajoso executar internamente uma parte relevante dos processos administrativos, produtivos, de distribuição ou de *marketing*, necessários para a fabricação de seus produtos ou serviços, pois crêem que esta estratégia é de menor custo, menos arriscada e de fácil coordenação.

Por outro lado, a decisão de adquirir os produtos ou serviços no mercado diminui o grau de verticalização, tornando a empresa mais flexível às oscilações de demanda no mercado, mas, por outro lado, as empresas ficam mais dependentes de outras uma vez que diminui a responsabilidade pela manufatura das peças dos produtos ou serviços porque passam a ser adquiridos de fornecedores externos. Em síntese, no momento das decisões estratégicas, as empresas devem tomar cuidado para que não fiquem excessivamente verticalizadas, quando poderiam formar redes modulares mais eficientes ou mesmo analisar a não formação de fornecedores (terceirizados) em competências que nunca deveriam ser abandonadas (GUIMARÃES, 2001).

Para ajudar nesta decisão, os gestores recorrem a modelos que possam mostrar o caminho a ser traçado para que a empresa atinja a vantagem competitiva sustentada. Dentre os modelos, a análise econômica por intermédio da cadeia de valores é um dos mais utilizados. Este modelo pressupõe que a cadeia de valor do negócio é composta por um conjunto de elos independentes, logo, maximizar o desempenho global do sistema exige a busca de um desempenho econômico local satisfatório. Essa metodologia consiste em avaliar o custo dos elos de cada atividade e/ou subsistema do conjunto total e compará-lo com o custo de aquisição por intermédio de fontes externas.

2.5 A cadeia de valor e a vantagem competitiva

Ensina Hopkins (1993), que o melhor meio para se visualizar a organização é descrever o processo em fluxo, analisando cada segmento e investigando seus relacionamentos e contribuições das partes para o sistema como um todo. Assim, é possível dirigir a atenção e estudar aqueles segmentos que não conseguem otimizar sua contribuição ao sistema total. Integração significa tomar o todo ou completo e conduzir as partes em conjunto em um todo

Uma forma sistemática para o exame de todas as atividades executadas por uma empresa e do modo como interagem é necessária para a análise das fontes da vantagem competitiva. A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa oferece vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de maneira mais barata ou melhor do que a concorrência.

Portanto, a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no *marketing*, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa. A obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva dependem da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa ou atividade, mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral.

Porter (1986, p.44) ressalta que “a vantagem competitiva freqüentemente provém de elos entre atividades, da mesma forma que provém das próprias atividades individuais.”

Ainda, consoante o autor (1986), toda empresa é uma reunião de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto e, todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia

de valores. O modo como executa as atividades e a cadeia de valores de uma empresa são um reflexo de sua história, de sua estratégia, do método de implantação de sua estratégia, e da economia básica das próprias atividades.

Uma cadeia de valores no patamar do setor ou da indústria é demasiadamente ampla, porque pode encobrir importantes fontes de vantagem competitiva. Embora as empresas na mesma indústria possam ter cadeias similares, as cadeias de valores dos concorrentes freqüentemente diferem. As diferenças entre cadeias de valores concorrentes são uma fonte básica de vantagem competitiva. Na compreensão de Porter (1986) tem-se os seguintes exemplos:

- o atendimento de apenas um segmento particular da indústria pode permitir que uma empresa ajuste sua cadeia de valores a este segmento, resultando em custos reduzidos ou em diferenciação;
- a ampliação ou o estreitamento dos mercados geográficos também pode afetar a vantagem competitiva;
- a extensão da integração nas atividades desempenha uma função-chave na vantagem competitiva; e
- a concorrência em indústrias relacionadas com cadeias de valores coordenadas pode resultar em vantagem competitiva por meio de inter-relações.

2.5.1 A cadeia de valores

De acordo com Hopkins (1993, p.77-78), “pode-se pensar na empresa como uma seqüência de atividades cujo resultado é um bem ou serviço entregue a seu cliente”.

Toda empresa tem uma estrutura de atividades. Uma atividade pode ser definida como a menor unidade organizacional que produz internamente um produto ou serviço. Os produtos ou serviços têm um valor econômico representado pelas

receitas e custos. Dessa forma, todas a atividade tem seu custo e também sua receita, que pode ser medida pelo valor econômico de seus produtos ou serviços.

A desagregação da cadeia de valor de uma empresa, mencionado por Porter (1986, p.31), objetiva a compreensão de seus potenciais, custos e benefícios, fazendo com que a empresa seja conduzida naturalmente para adotar um modelo de administração de custos caracterizado pela descentralização. Assim, o valor criado pela empresa seria o fator de análise da competitividade, conforme já preconizava Porter (1986, p.34), ao enfatizar esse aspecto ao dizer que “o valor e não o custo, deve ser usado na análise da posição competitiva”, pois em geral as empresas deliberadamente elevam seus custos para impor um preço-prêmio, via diferenciação.

Ainda o mesmo autor exprime que o grau apropriado de desagregação depende da economia das atividades e dos propósitos para os quais a cadeia de valores está sendo analisada. O princípio básico é que as atividades deveriam ser isoladas e separadas, se (1) tiverem economias diferentes, (2) tiverem um alto impacto em potencial de diferenciação, ou (3) representarem uma proporção significativa ou crescente do custo. Atividades de valor devem ser designadas a categorias que representem melhor sua contribuição para a vantagem competitiva de uma empresa. As empresas obtêm quase sempre vantagem competitiva por meio de uma redefinição dos papéis de atividades tradicionais.

Para Cabral (2003), “cadeia de valor refere-se à seqüência de funções do negócio em que são adicionadas utilidades aos produtos e serviços de uma empresa”. Referido autor expressa que a cadeia de valor de qualquer empresa em qualquer setor é o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e até o produto final entregue nas mãos do consumidor.

Porter (1986) conceitua valor como o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. O valor é medido pela receita total, reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender. Uma empresa é rentável, se o valor que ela impõe ultrapassa

os custos envolvidos na criação do produto. Para os compradores, criar valor que exceda o custo disto é a meta de qualquer estratégia genérica.

As atividades de valor são as atividades física e tecnologicamente distintas, mediante as quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores. A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor. A margem pode ser medida de várias formas. As cadeias de valores do canal e do fornecedor também incluem uma margem cujo isolamento é importante para a compreensão do canal e do fornecedor fazendo parte do custo total arcado pelo comprador (PORTER,1986, p.34).

Cada atividade de valor emprega insumos adquiridos, recursos humanos (mão-de-obra e gerência) e alguma forma de tecnologia para executar sua função. Cada uma também utiliza e cria informação, como dados do comprador (entrada de pedidos), parâmetros de desempenho (testes) e estatísticas sobre falhas dos produtos. As atividades de valor podem, ainda, criar ativos financeiros, como estoque e contas a receber, ou passivos, como contas a pagar (PORTER,1986, p.34).

Para finalizar, compreende-se que a vantagem competitiva está relacionada com a criação de valor e que a criação de valor em uma empresa exige um exame detalhado de suas atividades.

Dando continuidade aos que trabalharam com essas idéias, encontra-se Guimarães (2001, p.14), ao destacar que a capacitação dos dirigentes das organizações deve contemplar a “análise dos recursos competitivos da cadeia de valor”, envolvendo todas as suas atividades primárias e secundárias, em razão dos desconhecimentos desses ao trabalharem suas funções gerenciais, necessitando de melhor embasamento conceitual da própria cadeia de valor.

2.5.2 Identificação das atividades de valor

A identificação das atividades de valor exige o isolamento de atividades tecnológica e estrategicamente distintas. As atividades de valor e as classificações

contábeis raramente são as mesmas. As classificações contábeis (por exemplo, encargos, despesas indiretas, mão-de-obra direta) agrupam atividades com tecnologias discrepantes, e separam custos que fazem parte da mesma atividade (PORTER, 1986).

Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), pode-se propor a divisão da empresa nas suas partes geradoras de resultado. Neste, aspecto é necessário identificar os segmentos e apurar os seus resultados, possibilitando a avaliação de desempenho de cada gestor desses segmentos.

Nas empresas, cada gestor tem uma responsabilidade delegada e deve ser avaliado conforme essa responsabilidade atribuída. Na segmentação da empresa em atividades de valor, o resultado de cada uma delas deve ser atribuído ao gestor e a avaliação há de ser realizada pela controladoria em relação aos resultados esperados das atividades de cada elo da cadeia de valor sob o comando do gestor.

Porter (1989, p. 36) entende que as atividades de valor podem ser divididas em dois tipos gerais, *primárias* e *de apoio*. As atividades primárias envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após a venda. Em qualquer empresa, as primárias podem ser divididas em cinco categorias genéricas, conforme quadro 1.

Logística Interna	Atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto, como manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução para fornecedores.
Operações	atividades associadas à transformação dos insumos no produto final, como trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamentos, testes, impressão e operações de produção
Logística Externa	Atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores, como armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais, operação de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação.
Marketing e Vendas	atividades associadas a oferecer um meio pelo qual compradores possam comprar o produto e a induzi-los a fazer isto, como propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canal, relações com canais e fixação de preços.
Serviço	atividades associadas ao fornecimento de serviço par intensificar ou manter o valor do produto, como instalação, conserto, treinamento, fornecimento de peças e ajuste do produto.

Quadro 1: Atividades primárias.

Fonte: Porter (1986).

Cada categoria pode ser vital para a vantagem competitiva, dependendo da indústria. Para um distribuidor, as logísticas interna e externa são as mais cruciais. Para uma empresa de serviços, que presta serviço em seus próprios locais, como um restaurante ou um varejista, a logística externa pode ser, em grande parte, inexistente, sendo as operações a categoria vital. Para um banco engajado em empréstimos para empresas, o *marketing* e as vendas são a chave para a vantagem competitiva por meio da eficácia dos gerentes de cota e do modo como e feito o “pacote” de empréstimos ou seus preços fixados. Em qualquer empresa, contudo, todas as categorias de atividades primárias estarão, até certo ponto, presentes, e desempenham algum papel na vantagem competitiva.

Já as atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções ao âmbito da empresa. De acordo com Porter (1989), as atividades de apoio podem ser divididas em quatro categorias genéricas, conforme quadro 2.

Aquisição	Refere-se à função de compra de insumos empregados na cadeia de valor da empresa, incluem matéria-prima, suprimentos e outros itens de consumo, bem como máquinas, equipamentos de laboratório, de escritório e prédios.
Desenvolvimento de Tecnologia	Cada atividade de valor engloba tecnologia, seja ela procedimentos ou a tecnologia envolvida no equipamento do processo. O desenvolvimento de tecnologias consiste em várias atividades que podem ser agrupadas em esforços para aperfeiçoar o produto e o processo.
Gerência de Recursos Humanos	consiste em atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento no desenvolvimento e na compensação de todos os tipos de pessoal. Ela apóia as atividades primárias e as de apoio (exemplo, contratação de engenheiros) ou a cadeia de valores inteira (negociações trabalhistas).
Infra-estrutura da empresa	consiste em uma série de atividade, incluindo gerência geral, planejamento, finanças, problemas jurídicos, questões governamentais e gerência de qualidade. Ao contrário de outras atividades, dá apoio à cadeia inteira, e não a atividades individuais.

Quadro 2: Atividades Secundárias.

Fonte: Porter (1989).

Hitt et alii (2003, p. 77-78) acentuam que “pode-se pensar na empresa como uma seqüência de atividades cujo resultado é um bem ou serviço entregue a seu cliente”. Os autores classificam as atividades desenvolvidas pelas empresas em

quatro grupos, considerando o enfoque sistêmico, ou seja, a empresa como um todo.

- a. Atividades de entrada, ou vinculadas à preparação para se fabricar um produto.
- b. Atividades de processamento, ou relacionadas a fabricação de um produto.
- c. Atividades de saídas, ou ligadas à negociação com o cliente.
- d. Atividades administrativas, ou atividades outras que apóiam as três primeiras.

2.5.3 Elos dentro da cadeia de valores

As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores. Estes são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de outra. A vantagem competitiva freqüentemente provém de elos entre atividades, da mesma forma que procede das próprias atividades individuais (PORTER,1989, p.36).

O mesmo autor (1989, p.36) assegura que elos podem resultar em vantagem competitiva de duas formas: otimização e coordenação. Otimizações refletem os *tradeoffs* entre atividades, ou seja, trabalhar com produtos e processos de maior valor agregado com a mesma estrutura. Já a coordenação está relacionada à habilidade da gestão entre atividades. Esta habilidade para coordenar elos freqüentemente reduz o custo ou aumenta a diferenciação.

A identificação dos elos é um processo de busca das formas pelas quais cada atividade de valor afeta ou é afetada por outras. Dada a dificuldade de reconhecer e administrar elos, a habilidade para fazer isto freqüentemente produz uma fonte sustentável de vantagem competitiva.

Conforme Porter (1989, p.47), os elos existem não só dentro da cadeia de valores de uma empresa, mas também entre ela e as cadeias de valores dos fornecedores e dos canais. Portanto, o modo como as atividades dos fornecedores

ou do canal são executadas afeta o custo ou o desempenho das atividades de uma empresa.

Deve-se ressaltar que, da mesma forma que com os elos do fornecedor, a coordenação e a otimização conjuntas com os canais podem reduzir o custo ou intensificar a diferenciação.

2.5.4 A cadeia de valores e a análise de custos

Porter (1989, p. 58) assinala que o comportamento dos custos de uma empresa e a posição dos custos relativos provêm das atividades de valor por ela executadas. Uma análise dos custos significativa examina, portanto, os custos dentro destas atividades, e não os custos da empresa como um todo.

Cada atividade de valor tem sua própria estrutura de custos e o comportamento de seu custo pode ser afetado por elos e inter-relações com outras atividades dentro e fora da empresa. A vantagem de custo resulta se a empresa obtém um custo cumulativo de execução das atividades de valor mais baixo que o custo da concorrência.

O ponto de partida para a análise dos custos é definir a cadeia de valores de uma empresa e atribuir custos operacionais e ativos a atividades de valor. Cada atividade na cadeia de valores envolve custos operacionais e ativos na forma de capital de giro ou fixo.

Com o propósito de analisar custos, a desagregação da cadeia de valores genérica em atividades de valor individuais deve refletir três princípios não mutuamente exclusivos, sendo o primeiro deles o volume e o crescimento do custo representado pela atividade, seguido pelo comportamento do custo da atividade e, por último, a diferença entre concorrentes na execução da atividade.

Geralmente, no início, analisa-se uma cadeia de valores agregada e, em seguida, são examinadas com detalhes as atividades de valor que demonstrem ser importantes.

Observa-se, então, que as empresas, mediante de uma análise apurada da sua cadeia de valores, deverão tomar a decisão estratégica pertinente ao questionamento de qual ou quais das atividades dentro do seu processo produtivo deverão ser de sua responsabilidade (*to make*) ou então qual atividade ou produto deverá ser adquirido no mercado (*to buy*) para que a empresa consiga atingir sua vantagem competitiva acima da média (WOLFF, 2001).

Silva (1998) informa que o modelo econômico da cadeia de valor pode ser uma das ferramentas escolhidas pelos gestores para serem auxiliados no momento da tomada da decisão estratégica. O autor ressalta também que este modelo apresenta alguns problemas de análise metodológica e que devem ser percebidos pelos gestores nos momentos das decisões estratégicas em fazer ou comprar, pois desconsidera os custos ocultos, por exemplo, de baixa qualidade de serviços prestados como também não reconhece a obsolescência da contabilidade de custos em apropriar os custos por produtos e, por fim, não reconhece a presença de fornecedores oportunistas.

3 ESTRATÉGIAS DE REVERTICALIZAÇÃO

O objetivo deste módulo é realizar uma análise da terceirização, como também suas vantagens e desvantagens. Em momento posterior, realiza-se uma abordagem na reestruturação organizacional com o intuito de identificar as bases dos conceitos de organização e de integração. Desta forma tem-se condições de originar subsídios para poder promover a reverticalização dentro da estrutura empresarial, visando à competitividade por intermédio da reestruturação dos processos.

3.1 A Terceirização

O ambiente gerencial empresarial na atualidade é marcado por mudanças estruturais e tecnológicas, principalmente as que dizem respeito à globalização de mercados. Este quadro provoca um estado de concorrência cada vez mais acirrado entre as empresas, de modo que a luta para atingirem patamares mais altos de competitividade e eficácia organização tornou-se um imperativo, em vez de simplesmente uma opção.

Conforme verificado em diversas publicações, dentre um conjunto variado de opções que visam adotar as empresas de uma posição competitiva, destaca-se a estratégia de terceirização. Apesar de a terceirização não constituir idéia nova, gradualmente ganha forma à medida que o ambiente de negócios adversos põe às claras grandes focos de ineficiência. Assim, as empresas de vários setores se vêem forçadas a levar a efeito a reavaliação de estruturas excessivamente verticalizadas, as quais acumulam a responsabilidade pela realização de variadas atividades. Muitas dessas atividades são às vezes difusas em relação ao negócio principal (foco) da empresa, observando-se práticas gerenciais e operacionais pouco flexíveis, adaptáveis e ágeis.

A terceirização é um processo que gradativamente se incorpora ao cotidiano das empresas brasileiras, embora com pequena intensidade desde o início da década de 1980, passou a ganhar maior destaque na última década, quando houve a abertura de mercado e a globalização da economia. Estes dois fatores forçaram as

empresas a desenvolver estratégias competitivas baseadas na cooperação, para alcançar maior produtividade e qualidade e, conseqüentemente redução dos custos, visando a atender as necessidades e expectativas dos clientes. Para tal feito, a terceirização é expressa como ferramenta de modernização empresarial, permitindo a organização concentrar-se no seu negócio principal. Nem todas as ações, contudo, no sentido de terceirização obtiveram sucesso (REZENDE, 1997).

Conforme Pereira (2005, p.142), a terceirização, em termos amplos, apresenta-se como um recurso mais adequado de flexibilidade por um número crescente de empresas. Com esta prática, as empresas puderam viabilizar as variações de demanda, tanto no espaço de volume produzido quanto no dos resultados esperados, acenando com aumento nos indicadores das cadeias produtivas, ao permitir que cada empresa se concentre no desenvolvimento de atividades relacionadas com suas principais competências. Assim, as empresas adotam, como estratégia competitiva, não só a terceirização de vários serviços internos (como, por exemplo, segurança patrimonial, recrutamento, seleção e treinamentos de pessoal) e de funções de apoio (garantia da qualidade, manutenção fabril), como também transferem a terceiros até algumas das funções relacionadas com a produção de bens e serviços e com o atendimento ao cliente, caracterizando um claro movimento de desverticalização da produção e do atendimento ao cliente.

Portanto, para Porter (1989,p.37), por meio da sua análise do contexto atual nas indústrias, independentemente das suas vantagens e desvantagens, evidencia serem os gestores que optam pela metodologia de processos verticalizados altamente criticados. Em contrapartida, tem-se a terceirização nos processos, inquestionavelmente uma forma moderna e eficiente de estratégia que se agrega ao *mix* de opções que o tomador de decisões tem hoje à disposição.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), a estratégia de verticalização é mais comumente empregada em indústrias produtoras de bens homogêneos, muito embora seja utilizada por empresas localizadas nos mais diferentes setores. Isto decorre do fato de que as empresas atuantes nesses setores têm um horizonte de crescimento via diversificação mais estreito, fazendo com que o crescimento, além da expansão no mercado atual, se direcione para a verticalização de processos. Um

fator alavancador está vinculado ao conhecimento da tecnologia do processo produtivo, porquanto, para esse tipo de empresa, a matéria-prima é um ponto tão importante que, normalmente, ela tem conhecimento aprofundado do processo produtivo dos insumos, mesmo que estes sejam significativamente distintos da sua tecnologia de processo.

Neste tipo de indústria, a terceirização poderá ocorrer no eixo das atividades complementares (atividades – meio) e não atividades-fim.

Hoje, a crescente escolha pela terceirização nas indústrias pode ser explicada por constituir uma alternativa para soluções de problemas organizacionais que vão de simples redução de custos até a canalização dos talentos e capacidades para atividades que associem maior valor.

Consoante entende Silva (1997), o uso, de modo generalizado, da terceirização pode ser explicado por intermédio de alguns fatores estruturais ou conjunturais, denominados de “alavancadores da terceirização”, vinculados ao movimento de rentabilização do investimento, intimamente ligados aos novos padrões produtivos e competitivos, vigentes desde a revolução informativa da globalização. A decisão de terceirizar entretanto, é altamente estratégica ao nível de planejamento e de suma importância e tem de ser tomada analisando cuidadosamente as vantagens e dificuldades no curto, médio e longo prazo, e não apenas para atenuar as dificuldades econômicas, mesmo porque elas fazem parte de uma crise de sistemas e não somente de processos.

Antes de entrar nas peculiaridades que envolvem os fatores propulsores ou as dificuldades do processo de terceirizar, vale frisar que a abordagem utilizada neste tópico será direcionada aos aspectos estratégicos que levaram as empresas a adotar a terceirização; ou seja, não se tem a intenção em estudar a terceirização em toda sua parte conceitual e sim na sua abordagem estratégica, voltada para os fatores propulsores, vantagens e desvantagens, qualidade nos produtos e serviços, quando comparada à verticalização. Além do mais, no mercado, às vezes confunde-se terceirização com desverticalização, quando nem todo movimento de terceirização significa a desverticalização.

Para visualizar melhor o que foi relatado, é mostrado no quadro 3 um processo produtivo simplificado da indústria têxtil, centrado em três eixos: o de produção, que vai do insumo ao consumidor final; o de atividades meio e comercialização e o eixo de atividades de apoio.

EIXO 1	EIXO 2	EIXO 3
Cadeia Produtiva	Atividades Meio ou Complementares	Atividade de Apoio
Consumidor Final Varejista Atacadista	2. Atividades meio de comercialização: agência de publicidade, financeira, banco, transportadora, etc.	
1. CONFECÇÃO Capital, tecnologia, mão-de-obra direta, capacidade empresarial.		3. Finanças; transporte, marketing, manutenção predial, restaurante, limpeza instalações prediais, vigilância e segurança, comunicações, jurídico, administração de pessoal, contabilidade, serviços médicos, serviços gerais, informática, etc.
Etapas da cadeia têxtil abordada no processo de pesquisa: FIAÇÃO TECELAGEM MALHARIA	2.1 Atividade meios de produção: insumos e partes do processo produtivo, tais como limpeza e manutenção corretiva e preventiva.	

Quadro 3: Processo produtivo simplificado, centrado nos 03 eixos: produção, atividades meio e atividades de apoio.

Fonte: Adaptação Silva (1997, p. 23).

Conforme Guimarães (2001), a terceirização como sinônimo de desverticalização só ocorre no eixo da cadeia produtiva e, eventualmente, no eixo de atividades complementares. Terceirização nos outros dois eixos, principalmente no eixo de atividade de apoio, não é sinônimo de desverticalização, podendo ser chamada de *downsizing*, *rightsizing*, desburocratização, “enxugamento” etc. Os fatores que levam as empresas à terceirização, qualquer que seja o sentido dado ao termo, podem ser divididos em conjunturais e estruturais.

Os fatores conjunturais são itens contingentes, que tem limitações quanto à abrangência e profundidade. Há um teórico ponto ótimo, a partir do qual o seu aprofundamento poderá apresentar disfuncionalidades. Eis os principais fatores conjunturais propulsores da terceirização, segundo Guimarães (2001):

- a) obrigação das empresas se concentrarem no seu *core business*, levando à reversão do excesso de verticalização ocorrido no passado, quando a integração, por uma série de fatores, mais do que uma opção, era quase uma necessidade que se impunha;
- b) intento na diminuição dos custos, com o corte de “comodidades” e “privilégios”, evitando um inchaço, um crescimento desmesurado das atividades de apoio, configurando-se como uma disfuncionalidade da burocracia. Muito embora a descentralização, a autonomia gerencial e a constituição de células de trabalho sejam utilizadas como uma forma de minimizar o excesso de burocracia, para muitas organizações, é muito mais fácil terceirizar totalmente algumas áreas do que partir para um processo doloroso e traumático de demissões parciais, mesmo que, tempos depois, tenha que se remontar, em outros moldes, as áreas terceirizadas;
- c) vender ativos e descartar atividades anteriormente verticalizadas, com a intenção de fazer caixa para manter as atividades principais; e
- d) dificuldade de controle sobre algumas atividades, como, por exemplo, segurança e conservação patrimonial.

Os fatores estruturais alavancadores da terceirização, ou seja, aqueles vinculados ao movimento de rentabilização do investimento, intimamente ligados aos novos padrões produtivos e competitivos, vigentes desde da revolução da informação e da globalização, conforme Guimarães (2001), são:

- a) o cálculo econômico das grandes organizações, significando a ocupação apenas dos segmentos mais rentáveis dentro da cadeia produtiva, deixando os processos menores para os pequenos;

- b) menor volume de capital de giro, proporcionado pelo pagamento de bem ou serviço quando de sua efetiva utilização;
- c) a possibilidade de transferir riscos para terceiros é um novo fator ligado à terceirização;
- d) fazer com que a organização tenha mais facilidade de reconhecer no ambiente externo suas ameaças e oportunidades, em razão do estreito relacionamento com os terceiros que muitas vezes prestam serviços para empresas concorrentes;
- e) a flexibilização da produção permite alteração significativa no composto de produto, a partir do momento em que a imobilização de máquinas, equipamentos, matérias-primas etc. é reduzida significativamente;
- f) necessidade de intensificar o uso de ativos, que, quando de propriedade da empresa, tendem a ser subutilizados ou utilizados de forma a não justificar o investimento realizado; e
- g) para a empresa integrada, torna-se inviável modernizar-se tecnologicamente em todos os setores. Com a sistemática de terceirização este desenvolvimento poderia ser mais acelerado.

Não obstante todas as vantagens ora apresentadas, como em qualquer outro modelo da gestão, na terceirização não se encontram somente vantagens. A decisão de terceirizar vem arraigada por uma série de desvantagens como o risco de desemprego e não absorção da mão-de-obra na mesma proporção, a escolha de fornecedores não qualificados que reduzem a qualidade do serviço ou produto, os custos das demissões, dificuldade de encontrar parceiro ideal, dificuldade de formular e coordenar contratos de parceria, problemas no controle do custo interno com a parceria, entraves no relacionamento com os sindicatos, aumento da dependência de terceiros, embaraço no aproveitamento dos empregados já treinados, perda da identidade cultural da empresa, em longo prazo, por parte dos funcionários (ARAÚJO, 2005).

Souza (2005) acrescenta que um dos maiores problemas constatados pelas empresas contratantes diz respeito à fragilidade gerencial e técnica das pequenas firmas contratadas. Entre as principais causas de insatisfação, encontram-se a deficiência no treinamento dos recursos humanos, a imprecisão na manutenção dos serviços e a avaliação ineficaz dos custos, além do não-fornecimento do serviço de acordo com as especificações da contratante, em decorrência da falta ou falhas no controle de qualidade. Para prevenir tais situações no processo de terceirização, o contratante deve providenciar treinamento, assistência técnica gerencial, materiais de qualidade garantida e principalmente um controle e avaliação constantes das empresas sub contratadas.

3.2 O movimento das estratégias reformuladas e emergentes

As estratégias competitivas formuladas pela empresa podem ser realizadas, em termos dos objetivos atingidos, ou não realizados, quando ocorrem desvios ou quando não se consolidam as tendências previstas de mercado ou mesmo por meio da atitude tomada dentro da própria empresa. Este desvio pode ocorrer em razão de mudanças no ambiente competitivo que desloca ou altera os fatores predeterminados (SILVA, 1998).

No período de implementação das estratégias formuladas, podem surgir o que Mintzberg (1994, p.25) denomina de estratégias emergentes, baseadas em reformulações dos fatores e forças competitivas, em virtude do surgimento de mais variáveis no mercado ou na própria empresa e que devem ser agregadas às estratégias já formuladas e planejadas, dando origem às estratégias emergentes ou reformuladas, com o intuito de atender as necessidade do negócio, conforme apresentado na figura 2.

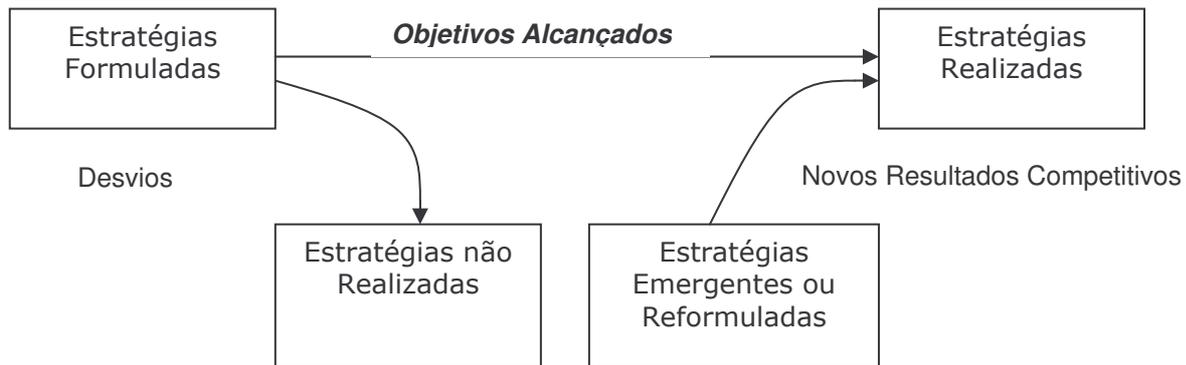


Figura 2: Movimento das estratégias formuladas e emergentes

Fonte: Mintzberg; Quinn (2001).

Estas novas forças competitivas, que podem estar relacionadas aos objetivos de qualidade e produtividade predeterminados e não atingidos, podem agir na empresa por meio da não-conformidade da estratégia planejada. Portanto, o gestor do negócio tem a responsabilidade de estar atento e de identificar estas forças externas, quais quer que sejam, e transformá-las em ações abrindo assim um caminho para formulação de uma nova estratégia que mantenha a empresa competitiva.

Conforme Mintzberg (1994) apud Silva (1998) os principais fatores que contribuem para a dinâmica e o surgimento de várias forças variáveis no mercado, em padrões e requisitos competitivos são:

- a) quando os clientes e consumidores dos produtos produzidos pela empresa mudam de fornecedor em decorrência de padrões e requisitos de qualidade preestabelecidos e “não atendidos”;
- b) como consequência do fator anterior, as determinações de normas e padrões de qualidade devem ser reformuladas ou revistas para cada tipo de atividade ou produto; e
- c) os elementos principais que definem os produtos, tais como o nível de qualidade, o valor e o preço, multiplicam as variáveis de mercado, aumentando as possibilidades de combinações estratégicas que, em

contrapartida, tornam sensível qualquer posição competitiva, em face das mudanças do perfil e comportamento dos consumidores.

Portanto, estas ações devem estabelecer um compromisso pela reestruturação organizacional devendo ser direcionadas para a busca de resultados em termos de aceitação dos produtos pelos clientes e restabelecimento da imagem da empresa no mercado consumidor, como também devem ser reconhecidas pelos funcionários mediante do compromisso com as metas estratégicas preestabelecidas, que deverão ser cumpridas.

3.3 Reestruturação organizacional para a competitividade

A maioria dos problemas que as empresas deparam não resulta apenas de suas estruturas organizacionais em si, mas também das estruturas de seus processos. Uma reorganização sem reformular os processos não surtirá os resultados esperados, e sim tornará os problemas mais delicados. A estrutura de organização ideal é aquela que concilia os aspectos formais com os informais da empresa sustentada por uma hierarquia que garanta os resultados das ações em direção aos objetivos organizacionais.

A reestruturação organizacional é um pré-requisito importante na evolução e renovação da estratégia da empresa. Portanto, esta deve elaborar novo planejamento focado nas necessidades do mercado e, por conseguinte, atender a deficiências internas da sua estrutura organizacional.

Este planejamento deve estar embasado em uma estratégia que lhe forneça suporte no momento da tomada de decisão do gestor. A adaptação do modelo que será apresentado na figura 3, elaborado por Quinn (1996), consiste no modelo das principais dimensões estratégicas-chave nas empresas que norteiam as funções e ações para a conquista de mercado, que são: estratégia de mercado propriamente dita, estratégia de produção e estratégia empresarial. O cerne deste modelo consiste na integração entre os processos, visando à competitividade sustentada da empresa perante os concorrentes.



Figura 3: Representação dos principais elementos da dimensão estratégica nas empresas.

Fonte: Adaptado de Quinn (1996).

Na remodelagem dos principais elementos das dimensões estratégicas nas organizações para busca da vantagem competitiva sustentada, a estratégia de mercado consiste na reinvestigação e pesquisa de mercado, na redefinição dos segmentos de mercado e do público-alvo e no reposicionamento da empresa no ambiente competitivo (PORTER, 1989). A estratégia de mercado praticamente consiste no ponto de partida e de referência para a formulação das novas estratégias.

Conforme Quinn (1996), os fatores variáveis básicos da estratégia de mercado são o desempenho de uso, a qualidade e o preço dos produtos. Em seguida, como ações de apoio, vêm o *marketing*, a propaganda, canal de distribuição e políticas de vendas.

A fim de que se tenha sucesso na elaboração da estratégia de mercado diferenciada para as empresas, um ponto muito importante que deve se levar em consideração é investigação e pesquisa de mercado. A investigação e pesquisa de mercado é o elemento central desta estratégia, consistindo na identificação e avaliação sistemática do mercado consumidor em termos de perfil, características e tendências de comportamento intrínsecos e extrínsecos, ante as alterações e evoluções dos ambientes e grupos sociais, nos quais convivem as pessoas. Essas informações servem de base para o detalhamento dos segmentos e nichos de

mercado, do público-alvo, por meio da análise das necessidades e expectativas conscientes e inconscientes dos consumidores, as quais acionam ou auxiliam nas funções de desenvolvimento de produtos, *marketing* e comercialização.

A estratégia de produção depende dos tipos de produtos a serem fabricados, dos níveis de tecnologia e organização, de qualidade e de produtividade necessárias para a empresa se reposicionar no mercado em termos de competitividade.

Este processo consiste, basicamente, em implementar sistemas de produção mais adequados, definindo a capacidade produtiva, os recursos tecnológicos e o grau de verticalização, segundo os tipos de produtos, quanto ao nível de organização, flexibilidade, qualidade e produtividade, com o objetivo de atingir os padrões de competitividade definidos pelas estratégias amplas e de mercados (PORTER,1989). A estratégia de fabricação corresponde às diretrizes nas quais a gerência de produção se apóia em suas ações funcionais.

Na lição de Quinn (1996), a ligação entre a gerência de produção e a estratégia empresarial traz a competitividade para o norte das preocupações da primeira. O objetivo de alcançar um sistema produtivo competitivo orienta as discussões em estratégia de fabricação, a qual compreende um subcampo da gerência da produção voltada para o estudo, pesquisa e desenvolvimento da relação entre as decisões de produção e a estratégia competitiva das unidades de negócios da empresa.

Em virtude disso, a estratégia de produção torna-se decisiva como um dos fatores principais de competitividade que corrobora as estratégias de mercado. O que reforça esse comentário é o fato de que a imagem da empresa e a marca dos produtos, em face da modernização dos processos comerciais, passaram a ser atreladas ao nível de desenvolvimento tecnológico e gerencial da , projetando um conceito sólido do tripé qualidade –preço- atendimento.

A estratégia empresarial compreende a estratégia comercial e de recursos humanos.

A implementação da estratégia comercial, partindo do posicionamento da empresa no mercado, consiste em selecionar e definir os melhores meios e técnicas de comercialização, bem como os canais de distribuição. A estratégia comercial também trata da imagem da empresa e da marca dos produtos diante do mercado, tanto sob a óptica dos fornecedores quanto pela avaliação dos clientes e consumidores finais acerca dos padrões e requisitos em relação aos produtos e aos serviços da empresa, no que diz respeito a qualidade, prazo, atendimento, confiabilidade, credibilidade etc. A principal ferramenta dessa estratégia é o *marketing* (QUINN, 1996).

Para Souza (2005,p.102), a estratégia de comercialização na indústria é fundamental para o equilíbrio dos processos de produção e comercialização, visto que a projeção da empresa no mercado, em função da sua imagem e do estabelecimento da marca dos produtos são suportados por um eficiente sistema comercial interagindo com o meio ambiente dinâmico e flexível do mercado, de maneira a reagir ou se antecipar às mudanças de mercado. A área de comercialização deve implementar uma filosofia de orientação ao mercado que deve ser divulgada para toda empresa e que servirá de base para a gestão estratégica do negócio.

Para tanto, a estratégia de comercialização deverá tratar da definição dos meios mais eficazes de executar a saída do sistema global da empresa, ou seja, o processo final que conecta os seus produtos e serviços ao mercado, com o intuito de transferir todo o valor agregado durante os processos da empresa para os clientes e consumidores (SILVA,1998, p.255).

Outro ponto a ser ressaltado na formação da estratégia empresarial é o impacto dos **recursos-humanos** que podem influenciar para o bom desempenho da organização no mercado altamente competitivo.

O enfoque dos recursos humanos deve basear-se no crescimento e desenvolvimento das pessoas no sentido de atingirem melhores níveis de competências, criatividade e realização profissional e pessoal, uma vez que o componente humano representa o recurso central em qualquer empresa.

Milkovich e Boudreau (2000) ressaltam em seus conceitos que os principais elementos formadores da base dos recursos humanos na empresa são: natureza e características do ser humano, sociologia, psicologia, cultura, educação geral, qualificação profissional, potencial de aprendizado, habilidades cognitivas e motivação.

A implementação da estratégia em recursos humanos consiste basicamente no posicionamento da organização diante do perfil, qualificações ou motivações que tenciona dos seus colaboradores para o atendimento satisfatório de seus clientes como também o custo de contratação e treinamento perante a organização.

A área de recursos humanos deve ser considerada fator estratégico crucial para se atingir os objetivos e metas definidas pelas estratégias competitivas da empresa, ou seja, a competência e capacidade dos recursos humanos é tão importante quanto os recursos tecnológicos disponíveis.

Segundo Harrison (2005), é necessário, então, expor de uma política de recursos humanos, visando a transmitir as intenções da empresa em aprimorar e manter em seu quadro profissionais qualificados, comprometidos e motivados na geração de produtos e serviços de alto padrão de qualidade para a plena e contínua satisfação das expectativas dos clientes, cujos princípios básicos são: a valorização e bem-estar dos empregados e a capacitação contínua para o trabalho.

A área dos recursos humanos é a principal responsável pelo desenvolvimento e evolução dos outros setores abordados, constituindo o pano de fundo da articulação dos subsistemas técnicos e sociais. Esta área está fortemente relacionada aos subsistemas sociais e culturais da empresa, sendo influenciada pelos subsistemas organizacionais e tecnológicos que definem novos paradigmas e normas, refletindo-se nos padrões de comportamentos dos indivíduos, cujas ações e reações variam com a posição hierárquica, o estilo da gerência de cada área, o ambiente de trabalho etc.

Quinn (apud SILVA 1998, p. 240) trabalha com o equilíbrio organizacional, sob o ponto de vista da dimensão dos recursos humanos, pressupondo uma estrutura que forme um sistema social, mantendo um grau de inter-relação com as áreas técnicas e comerciais e ao mesmo tempo uma diferenciação relativamente aos demais sistemas contidos no meio social. O equilíbrio reflete o êxito da empresa em remunerar seus integrantes com valores monetários adequados e motivá-los a continuar fazendo parte da entidade, enunciando as condições sob as quais uma organização poderá induzir seus membros a permanecer, assegurando a sobrevivência da empresa.

O comportamento das pessoas, a motivação e o incentivo ao crescimento pessoal estão condicionados às características organizacionais, tecnológicas e de ambiente de trabalho que interagem com a natureza humana e afetam os fatores biológicos, psicológicos e sociais dos indivíduos. As condições de trabalho relacionadas aos fatores biológicos podem influenciar os fatores psicológicos por meio da insatisfação de algum elemento, resultando uma reação no comportamento. Um distúrbio emocional, como fator psicológico pode resultar em problemas de relacionamento com um grupo, caracterizando um fator social (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000, p. 350).

A análise da interação desses fatores, mediante um sistema de comunicação e tradução das necessidades, ansiedades e objetivos individuais e coletivos, identifica o posicionamento e a condição de cada pessoa nos sistemas formais e informais da empresa. A compreensão dos motivos que levam as pessoas a agir proporciona as informações que podem indicar quais ações influenciam os seus desempenhos e o rendimento na empresa.

A essência da motivação é fazer com que o indivíduo perceba que o seu trabalho está ligado a alguma coisa importante para ele. Nesse sentido, Slack et alii apud Deming (1997, p.125) assinalaram que o empregado produz com dedicação e qualidade se puder se orgulhar de seu trabalho.

A preocupação da empresa não deve ser apenas a de buscar o que deve ser feito para motivar as pessoas, mas traçar um plano estratégico que visa a evitar a

insatisfação e a desmotivação das pessoas, cujos estados dificultam os resultados dos estímulos das mudanças de comportamento.

Nesse sentido, é preciso considerar o caráter individual da motivação, visto que cada pessoa se caracteriza por um perfil motivacional próprio, que contém um estilo de comportamento. O comportamento é na verdade a expressão observável, com conseqüência do interior do indivíduo que, na maioria das vezes, não reflete exatamente a personalidade e a maneira de ser e de pensar de cada um. Para definir, pelo menos superficialmente, o perfil de cada empregado é necessário identificar quais os principais objetivos e expectativas diante do ambiente da empresa que eles mais gostariam de ver atendidos.

Um dos principais meios nas empresas para estimular as pessoas é o incentivo mediante a recompensa em forma de premiação do desempenho, o que corresponde aos fatores extrínsecos de motivação e de comportamento.

A premiação é um fator extrínseco de condicionamento do indivíduo que pode reduzir a dinâmica comportamental da pessoa a processos simples de compreensão racional, refletida no efeito social de controle comportamental à luz da relação estímulo/resposta, verificada na reação das pessoas que representam as respostas ao estímulo oferecido sob forma de prêmios.

Na compreensão Milkovich e Boudreau (2000), o objetivo dos planos de recompensa monetários é fazer com que o salário de um empregado varie na proporção de algum critério de desempenho, seja relativo ao indivíduo, a um grupo de trabalho ou à própria organização. Estes critérios podem incluir a produtividade, o faturamento, os lucros e a relação entre custos de mão-de-obra e preços de venda. O pagamento pode ser imediato ou após um certo período, como, por exemplo, nos casos de planos de participação nos lucros ou resultados.

É fundamental que os critérios do sistema de incentivos estejam bem claros e entendidos pelos empregados envolvidos, de maneira a perceberem que a recompensa corresponde ao esforço extraordinário desempenhado.

Os programas de recompensa devem estar vinculados ao estilo da gerência participativa, visto que as pessoas envolvidas precisam ter acesso às informações, principalmente em planos de participação nos lucros e resultados. O prêmio deve ser proporcional ao esforço extra despendido.

Milkovich e Boudreau (2000) salientam que os incentivos na forma de premiação do desempenho no trabalho não substituem uma boa e consistente administração, não devendo ser usados indiscriminadamente para remediar todo e qualquer problema de produtividade e qualidade. Uma atitude cautelosa na implantação de sistemas de incentivos monetários pode atenuar ou evitar algumas conseqüências negativas futuras, o ponto de provocar um efeito contrário, como descontentamento por parte das pessoas envolvidas no sistema de recompensa.

São os fatores intrínsecos de motivação representados pelas recompensas sociais em forma de benefícios sociais ou reconhecimento simbólico. Harrison (2005, p.64) deixa evidente que as recompensas sociais ou não econômicas afetam significativamente o comportamento dos empregados. Essas recompensas morais e sociais são simbólicas e não materiais, porém influenciam decisivamente na motivação e na felicidade do trabalhador. O efeito da recompensa social depende do vínculo e identificação que o indivíduo possui com a empresa, independentemente da posição hierárquica formal e informal.

Para que as recompensas sociais e simbólicas obtenham resultados concretos, quem as recebe deve estar identificado com a empresa que as concede, ou seja, à luz de um vínculo afetivo. Além disso, os valores e símbolos devem ser também prezados e compartilhados pela família e seu ambiente social fora da empresa. Por essas razões, as recompensas sociais podem ser menos eficientes com funcionários de posições hierárquicas mais baixas.

Em suma, um bom ambiente de trabalho facilita a busca do equilíbrio entre os objetivos dos empregados e os objetivos estratégicos da empresa, segundo as prioridades das ações e as escalas de valores, aumentando as possibilidades de satisfação e motivação dos empregados no trabalho, o ponto de proporcionar condições de a pessoa alcançar um estado psicológico saudável porventura não

conseguido fora da empresa, induzindo à necessidade de trabalhar na empresa para preencher alguma carência nesse sentido.

Dando continuidade ao modelo elaborado por Quinn (1996), a fim de que haja condições de dar funcionalidade ao ato de implementar a dimensão estratégica nas empresas, tem-se a necessidade de um subsistema de comunicação que funcione estrategicamente como mediador e articulador. O subsistema **gestão da integração** tem o objetivo maior de fazer com que os setores ou áreas ligados à fabricação, comercial e de recursos humanos trabalhem juntos, dentro de um enfoque sociotécnico de regulação dos subsistemas técnicos e sociais, com a mesma base de informação, visando à vantagem competitiva no mercado.

O modelo deve ser capaz de se adaptar às variáveis que obrigam uma revisão permanente do planejamento, de suas políticas, funções, tecnologias e inclusive, seus recursos humanos.

A essência deste processo é precisamente a competência da empresa em termos de inovação, baseada na integração de todas as possibilidades potenciais da organização, no sentido de promover a permanente regeneração dos métodos e técnicas de processo.

Importante fator, aqui é a capacidade da gestão, cuja visão se deve encontrar sempre voltada para as tendências, possibilidades e cenários futuros, nos quais a empresa deve se preparar.

A gestão na empresa é fundamental na de integração. “Os tipos de habilidades necessárias para um bom gestor são as habilidades técnicas, humana e conceitual. Essas habilidades se apresentam interligadas na prática”. A habilidade técnica é o diferenciador de desempenho no plano operacional e refere-se ao conhecimento em relação às técnicas e processos. A habilidade humana corresponde à capacidade de trabalhar efetivamente com as pessoas e desenvolver equipes de trabalho. A habilidade conceitual é a capacidade de pensar em termos de modelos, estruturas, direção, planejamento, sistemas e suas interligações. No

modelo de integração, a habilidade conceitual corrobora a capacidade de gerenciamento da interação dos sistemas, processos e ações.

No contexto da dinâmica do mercado industrial, o modelo de integração deve auxiliar na formulação das estratégias de mercado que buscam a vantagem competitiva sustentada, sobretudo no acompanhamento do que se pode chamar de revolução ou globalização cultural, pela qual as pessoas mudam suas atitudes, valores e hábitos, de acordo com a influência e os reflexos dos sistemas econômicos, industriais, comerciais e de comunicação, que inserem novas variáveis nas unidades culturais, concluindo-se que os hábitos de consumo se alteram ao longo das transformações econômicas, políticas, sociais e culturais no que se traduz em novas necessidades e ansiedades, ensejando possibilidades e oportunidades de segmentação do mercado consumidor.

A estratégia moderna da gestão integrada deverá ser embasada em informações do ambiente competitivo como um todo, começando com a avaliação do mercado consumidor e não somente com as atividades da empresa, ou seja, nenhuma decisão relevante deve ser tomada antes que sejam completamente compreendidas todas as conseqüências dessa decisão diante do mercado. A gestão será racional se as estratégias que devem ser planejadas forem reguladas pelas ações direcionadas aos objetivos competitivos de mercado, em função das metas pré-fixadas.

O êxito a longo prazo da empresa é determinado pela capacidade do planejamento, implementação e controle das reações produtos-mercado que configuram a busca pela competitividade sustentada.

3.4 Modelo da gestão da integração

A base conceitual macro do modelo de integração é a subdivisão das dimensões-chave nos elementos principais de suporte dos sistemas. Deve-se analisar e avaliar os fatores críticos para então definir os meios de integrar os elementos e suas dimensões, de modo que as capacidades e competências em cada processo sejam transferidas e acumuladas para os resultados finais da empresa ou saída do sistema global (SILVA,1998).

O modelo de integração visa a definir um método de posicionamento da empresa, segundo os requisitos de competitividade baseados nos tipos de produtos, segmentos e público-alvo, em um esquema que identifique os principais atributos resultantes das inter-relações das as dimensões-chave. O escopo do modelo pretende enunciar uma metodologia de classificação do nível de competitividade necessária da empresa, no contexto da concorrência e condições de mercado.

O objetivo básico da integração é definir fatores e elementos integradores que visam a estabelecer as conexões e a articulação entre as, as áreas de atuação (administração, produção e comercial) e os subsistemas técnicos e sociais, envolvidos na fabricação e na comercialização da empresa. Essas conexões têm a função de interagir os processos, de maneira a garantir a máxima transferência de resultados em todas as fases, considerando os objetivos finais da empresa defronte ao mercado (SILVA, 1998).

Tal modelo será exemplificado na figura 3, onde se tem um sistema complexo formado por estruturas díspares, organização, tecnologia, estratégia e recursos humanos e seus fatores determinantes (sistemas, inovação, mercado e competências) e elementos integradores e os atributos resultantes das inter-relações – eficiência, dinâmica e flexibilidade –, que definem os requisitos para formar integração entre as dimensões e que deverão ser conduzidas ou coordenadas a fim de atingir as metas estabelecidas pela empresa. Na seqüência serão detalhados de maneira conceitual as dimensões-chave e os fatores determinantes das bases da empresa.

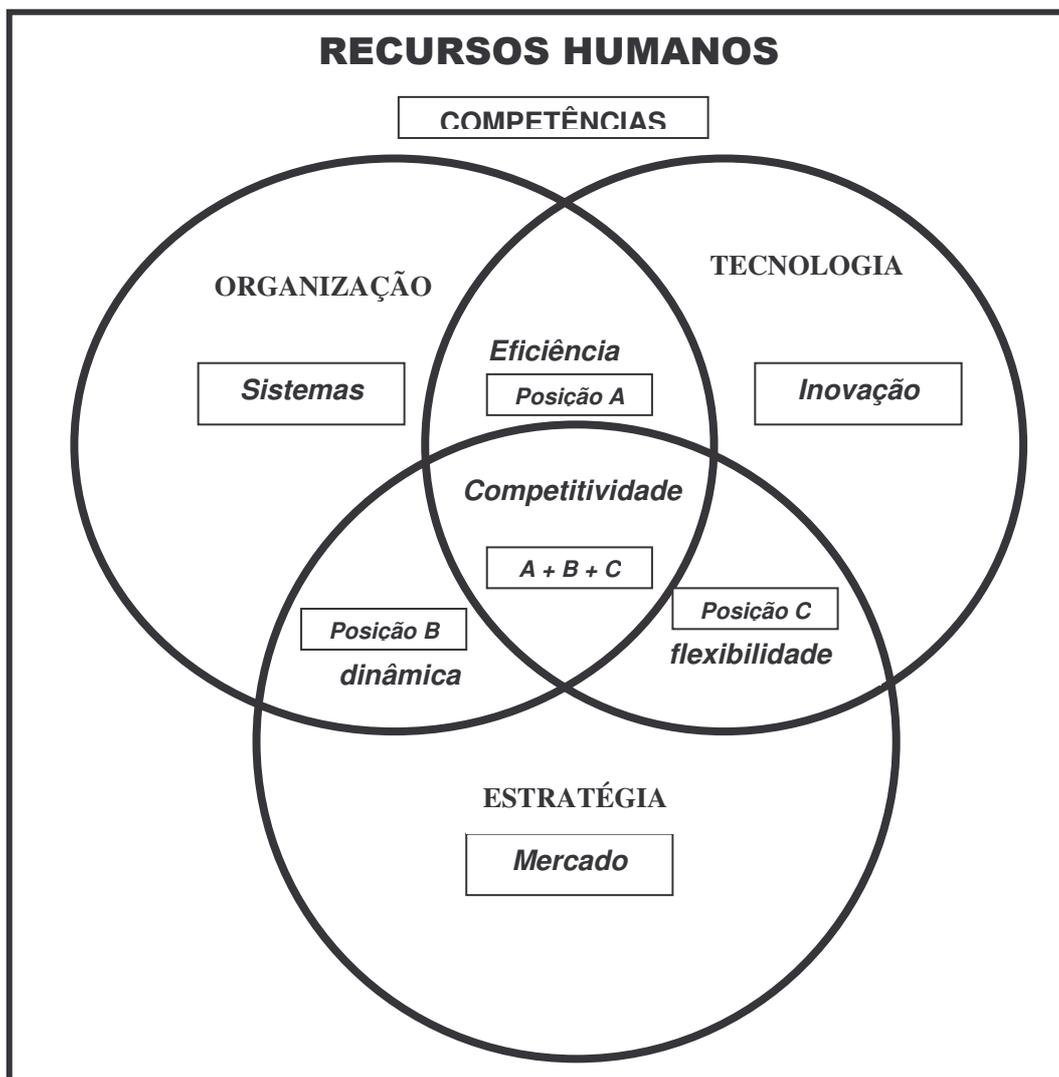


Figura 04: Modelo da Gestão da Integração e os fatores determinantes das bases.

Fonte: Hopkins (1993).

Conforme Hopkins (1993), a descrição das dimensões-chave e os fatores determinantes das bases são as seguintes:

- a. organização- os sistemas correspondem aos elementos de interação das dimensões-chave, visando a promover a dinâmica dos processos e a eliminar as possibilidades de falhas e não-conformidades;
- b. tecnologia - a inovação constitui o fator central dos resultados da incorporação da tecnologia na de fabricação e na comercialização da indústria têxtil;

- c. estratégia - os mercados comercial, financeiro e consumidor são os pontos de referência das estratégias da empresa, com vistas à competitividade; e
- d. recursos humanos - as competências do capital humano compõem um dos fatores competitivos que pode diferenciar a capacidade de competir em relação à concorrência.

As posições A, B e C, na figura 4, definem o nível excelente de integração em uma empresa na inter-relação de duas das dimensões, sendo que a terceira se encontra em estágio secundário de suporte para os fatores de competitividade em um segmento de mercado específicos. Seguindo a abordagem direcionada por Hopkins (1993, p.253), os principais atributos resultantes das inter-relações das dimensões são:

- atributo da inter-relação da organização e tecnologia – eficiência na execução dos processos, refere-se à posição A, refletindo empresas que possuem potencial em termos de produtividade e preço dos produtos com baixo nível de diversificação;
- atributo da inter-relação da organização e estratégia –dinâmica no desempenho dos processos, ou seja, a posição B, empresas direcionadas ao mercado da segmentação , cuja força competitiva está no potencial da diferenciação de produtos;
- atributo da inter-relação da tecnologia e estratégia-flexibilidade dos processos em termos de diversificação dos produtos e segmentação do mercado, referindo-se à posição C, empresas com potencial dos processos em termos de diversificação dos produtos no contexto de matérias-primas, artigos e modelos de produtos com médio conteúdo de segmentação; e
- a dimensão dos recursos humanos corresponde ao pano de fundo das inter-relações das outras dimensões, ou seja, os requisitos de competitividade em

função dos recursos humanos são equivalentes em qualquer condição de mercado, apresentado nuances no plano de qualificações profissionais específicas a determinados produtos e processos.

A capacidade da integração está relacionada à competência dos recursos humanos e à eficiência dos sistemas em integrar as estratégias com os recursos disponíveis dentro da realidade estrutural, financeira, tecnológica e rentável da empresa. A integração visa à geração de opções a ações que tornam a empresa competitiva, mesmo não possuindo um padrão competitivo considerado ideal, dentro dos segmentos de mercado, nos quais atua.

A integração nas empresas tem seu ponto de referência nas bases das 4 dimensões-chaves (estratégia de mercado, fabricação, comercial e de recursos humanos) e na identificação do contexto estratégico, no qual se definem os fatores críticos de competitividade, segundo os níveis necessários de cada dimensão-chave. Basicamente, o processo visa a fazer interagir os subsistemas com as estratégias de negócio por meio das competências dos recursos humanos.

Portanto, o processo serve para articular a capacidade de cada dimensão-chave, sincronizando as ações e enfatizando os pontos fortes da empresa, ou seja, onde a empresa pode atuar com domínio. A partir daí, depende do potencial de cada dimensão, isto é, se a base tecnológica está abaixo dos requisitos necessários para atender as necessidades dos clientes, o modelo deverá fornecer subsídio para que as outras dimensões se integrem e compensem com vantagens competitivas em relação às bases organizacionais, estratégicas e recursos humanos, assim por diante (SILVA, 1998).

3.5 Inter-relações dos setores estratégicos para o processo de reverticalização

As inter-relações dos setores estão condicionadas às bases de cada dimensão enunciadas pelo perfil do mercado e características dos processos. Em resumo, a base estratégica das inter-relações corresponde ao *link* entre os requisitos e fatores competitivos de mercado com as bases organizacionais, tecnológicas e de recursos humanos. As bases tecnológica e de recursos humanos

definem a capacidade técnica dos processos e a base organizacional é responsável pela dinâmica e eficiência dos sistemas, no sentido de operacionalizar as ações estratégicas com a utilização adequada dos recursos tecnológicos e humanos (SILVA, 1998, p. 13).

Em decorrência do perfil diversificado e dinâmico do mercado, as empresas se caracterizando pelo alto nível da diferenciação, requerendo, desta forma, um modelo para que o processo atenda as necessidades da empresa e seja eficaz. O modelo proposto pelo autor é o da integração das dimensões –chave.

Portanto, a reverticalização, via gestão da integração das dimensões-chave, visualiza a empresa como uma organização de sistemas. A eficiência dos procedimentos, dos sistemas de controle e ações está intimamente relacionada à organização formal e à base tecnológica. Os sistemas da empresa se alteram ao longo do tempo em virtude das mudanças de mercado, incorporação de novas tecnologias e forma de organização dos processos etc. Em função disso, a parte dos sistemas também se altera e o funcionamento dessas partes deve ser integradas para que os resultados do sistema global receba os reflexos das melhorias das partes. Os sistemas devem se adaptar às flutuações do ambiente.

Do ponto de vista organizacional a necessidade de integração corresponde a uma racionalidade global, envolvendo todos os sistemas da empresa e não localizada em um setor ou área. Portanto, seus resultados dificilmente podem ser captados através dos tradicionais cálculos de retorno de investimentos, que comparam opções bem definidas e caracterizadas. (VALLE, 1996, p. 9).

A racionalidade técnica pode ser avaliada por dois critérios: instrumental e econômico. A essência da questão instrumental está no fato de as ações produzirem os resultados pretendidos. A questão econômica verifica se os resultados são obtidos com o mínimo de despesas e recursos necessários (VALLE, 1996).

A racionalidade técnica, formada pela base tecnológica e estratégica, apresenta várias possibilidades de articulação que equacionam os níveis de

capacitação técnica dos processos de fabricação com as ações estratégicas de mercado, de produção e comerciais.

A base estratégica para a competitividade da empresa no mercado é que define os requisitos dos recursos tecnológicos em cada tipo de produto e segmento de mercado.

A integração deve considerar as interdependências e interinfluências da racionalidade técnica (tecnológica e estratégica) com a racionalidade social (organizacional/comunicativa e humana). (SILVA,1998, p.12).

3.6 O papel dos recursos humanos na gestão da integração.

O papel da gestão é fundamental para a manutenção do ambiente de trabalho nas empresas. O líder deve atuar em função do grupo em que trabalha. Ele deve buscar mais a coesão e a integração do grupo para o bem comum por meio das ferramentas implementadas pelos recursos humanos, que é o pano de fundo nas dimensões estratégicas da empresa.

“A questão delicada da gestão dos recursos humanos é criar um clima de confiança mútua nas relações entre a gerência, a supervisão e o pessoal dos setores operacionais que estimule a colaboração na consecução dos objetivos organizacionais, ao invés de implantar sistemas rigorosos de controle”. (ZULIAN, 2000, p. 374).

O controle rigoroso na empresa cria certa tensão entre as necessidades e objetivos da contratante e dos funcionários, em função da qualidade, produtividade, competências e satisfações. Na verdade, esses fatores devem se apoiar. “Quanto mais compatíveis são as necessidades e objetivos por parte da empresa e dos funcionários, menor será a necessidade de controle, pois as pessoas passam a fazer o que é melhor para a empresa, a fim de satisfazer suas próprias necessidades”. (GOMES; SILVA, 2004, p. 374).

Nesta nova metodologia de trabalho, na qual o objetivo é alcançar um ambiente em que os gestores das áreas trabalhem como gestores de recursos humanos, a fim de estimular a participação, o empenho e o comprometimento dos empregados, a gestão se torna um processo delicado, pois a busca pela autonomia e o comprometimento com resultados globais dos processos, - o que inclui a qualidade, a produtividade, o controle das despesas, disciplina e critérios de autoavaliação -, exigem maior responsabilidade e autodisciplina, tornando mais complexas as relações, sobretudo na fase inicial de implantação do método.

Desta forma, tem-se a mudança de perfil dos gerentes ou gestores, anteriormente focalizados como administradores e agora assumem a responsabilidade para o gerenciamento e o desenvolvimento de pessoas. Esta mudança de perfil nos líderes tem como principal objetivo dotar estas pessoas de uma posição proativa com relação aos seus subordinados, permitindo, assim, a viabilização dos objetivos estratégicos estabelecidos pela organização.

Portanto, conforme os conceitos abordados por Zulian (2000, p. 374), a atuação de gerentes e supervisores passa a ter novas exigências tais como:

- maior conhecimento em recursos humanos;
- visão do sistema de desenvolvimento de seres humanos;
- percepção mais profunda de sua equipe e das habilidades e potencialidades de cada um de seus membros; e
- facilidade de comunicação para a transmissão eficaz das metas e diretrizes da empresa.

Agilidade e flexibilidade também exigem novo direcionamento nas tomadas de decisões para que sejam mais rápidas. Os níveis operacionais passam a ser mais exigido, aumentam suas participações nas decisões no âmbito de abrangência de suas atividades. Portanto, são fundamentais, maior capacidade técnica,

compromisso, maturidade e conhecimento das diretrizes, metas e política da empresa. Um operador empreendedor torna-se imprescindível. (MILKOVICH; BOUDREAU,2000)

Esta revolução ocorrente nas empresas é a chave para quem pretende sobreviver. Educação, treinamento, transparência dos dados, participação nas decisões e nos resultados da empresa, e um sistema de comunicação rápido e eficaz são fundamentais (GOMES; SILVA, 2004).

Os gestores em geral assumem o papel de planejar como desenvolver os seres humanos para este novo posicionamento dentro da organização, a fim de que ela possa atingir a velocidade necessária para responder as mudanças que ocorrem hoje no mercado (MILKOVICH; BOUDREAU,2000).

Outro ponto importante no papel dos gestores no modelo de integração é a avaliação de desempenho. Para isso, são requeridas informações adequadas para julgar corretamente a eficiência e a eficácia do processo. Portanto, a avaliação de desempenho contempla o controle dos resultados das atividades, bem como a mensuração ou quantificação de um desempenho realizado comparativamente ao planejado.

Vale ressaltar que algumas metas não são bem claras, tornando-se difícil definir indicadores quantificáveis de avaliação dos resultados a alcançar. Como exemplo dessas metas difíceis de encontra-se a reverticalização substituindo a terceirização. É possível traçar metas e obter resultados quantificáveis em relação a melhorias nos indicadores de qualidade e produtividade, mas será difícil quantificar se estes valores foram obtidos por causa da decisão estratégica em verticalizar processos.

Conforme os conceitos abordados por Zulian (2000, p.375), nos quais, para se chegar ao estágio da gestão integrada na empresa (onde o operador é um empreendedor e o líder um gestor de recursos humanos), tem-se um caminho longo a percorrer, conforme o quadro 4, que passa necessariamente por:

Condição	Necessidades
Comunicação transparente	O entendimento das informações de situação da empresa, seu foco, sua visão e missão, seus objetivos e resultados, trará a todos a maturidade e o comportamento adulto, que são a base para o desenvolvimento humano na organização
Participação no estabelecimento de objetivos e metas	Criação de desafios e comprometimento de todos os funcionários com os propósitos da empresa
Capacitação profissional	Possibilitar capacitação técnica, gerencial e emocional, para o atendimento das metas estabelecidas, evitando ansiedade, estresse, frustração e, conseqüentemente, falta de motivação. A preocupação com a formação profissional e investimentos em educação e treinamento são fundamentais para obtenção do sucesso esperado.
Cultura de participação e cooperação	Promover discussão dos problemas entre os membros das equipes e os líderes, motivando a participação de todos: <ul style="list-style-type: none"> • eliminando o medo; • tendo permanente atitude de ouvir seus subordinados; • fornecendo informações necessárias; e • compartilhando decisões.
Valorização das pessoas	A adoção de outras maneiras de valorizar as pessoas, além de investimentos em educação e treinamento, como por exemplo: <ul style="list-style-type: none"> • aparência das instalações físicas; • higiene no local de trabalho; • comunicação com os funcionários; • política de segurança no trabalho; e • preocupação com a compatibilizarão entre os perfis profissionais e as funções.
Sistema da gestão	Promover gerenciamento sistemático de rotinas estabelecidas, de melhorias e inovações, permitindo melhores resultados ao negócio. Existem vários modelos que podem ser adotados como, normas da família ISO 9000, normas QS 9000, critérios de prêmio nacional de qualidade, etc.
Delegação	Promover participação atuante de todos os níveis nas decisões em busca das metas estabelecidas, permitindo às gerencias maior dedicação aos assuntos estratégicos

Quadro 4: Liderança com participação.
Fonte: Adaptação de Zulian (2000).

Uma mudança de filosofia dessa magnitude dentro de uma empresa é um processo lento, requerendo perseverança na implantação dos novos princípios e

estímulo à sua prática, com efetivo comprometimento da alta administração e dos recursos humanos, até que o processo seja irreversível.

Esta possibilidade de as empresas se modelarem à estrutura industrial traz uma carga particular sobre os gestores da indústria. As ações estratégicas dos gestores podem ter um impacto desproporcional sobre a estrutura organizacional, em razão do seu porte e a da sua influência sobre os compradores, fornecedores e outros concorrentes.

4 PANORAMA GERAL DO SETOR TÊXTIL NO BRASIL E NO MUNDO

O objetivo inicial deste capítulo é apresentar superficialmente as transformações mais importantes no plano mundial, ocorridas na indústria têxtil, incluindo o Brasil. Elas se referem principalmente às novas formas de gerenciamento da produção e às metodologias de comercialização abordadas entre as empresa.

Em seguida serão comentados especificamente os indicadores de produtividade e mão-de-obra mais atuais da indústria têxtil brasileira e cearense.

Por fim, serão trazidos à baila os grandes desafios a que as empresas têxteis nacionais serão submetidas a fim de se manterem competitivas tendo como foco os mercados globalizados.

4.1 Evolução da indústria têxtil

A indústria têxtil constitui uma das atividades tradicionais na sua formação e no seu papel histórico na passagem da manufatura para a grande indústria. Os têxteis, desde os primórdios, são dos artigos de consumo mais essenciais das populações, por isso a indústria têxtil foi, sem dúvida, a principal indutora do crescimento industrial da maioria dos países desenvolvidos e também de muitas das chamadas economias emergentes. No Brasil, a sua importância não é menor, tendo desempenhado um papel de grande relevância no desenvolvimento e industrialização do País.

O desenvolvimento da indústria têxtil, na contextura mundial, foi demarcado por quatro gerações denominadas (DIAS, 1999):

1ª geração - das indústrias pioneiras (1822 – 1900);

2ª geração - dos empreendedores (1900-1960);

3ª geração - as indústrias modernas (1960-1980); e

4ª geração - fortalecimento parque industrial com alta tecnologia e novas metodologias de trabalho (1980 – 2005).

Conforme observa Dias (1999, p. 151):

[...] esta indústria foi uma das precursoras do processo de mecanização da produção durante a Revolução Industrial ocorrida no período de 1780 a 1840. [...] Contudo, após a Revolução Industrial até aproximadamente 1950, não ocorreram inovações técnicas significativas. [...] Após os anos 50, correspondentes das Indústrias Moderna, a indústria têxtil mundial passa por transformações importantes, resultado da incorporação de inovações técnicas de outros setores industriais, como a química, a eletrônica e a mecatrônica [...].

A primeira geração é considerada o das indústrias pioneiras compreendendo aqueles que tiveram coragem de ingressar em um ramo quase inexplorado, portanto ,muito arriscado pela economia mundial.

Já a segunda geração é considerada das indústrias empreendedoras porque mostraram traços de iniciativa, criatividade, agressividade, oportunidades e riscos. Esta geração contou com algumas vantagens abertas pela primeira, entre elas a formação de uma inexpressiva mão-de-obra operária, a abertura de mercados e o aproveitamento de matéria-prima.

Após este período, o setor passa nas últimas décadas, em especial depois de meados de 1970, por transformações na sua estrutura industrial, na sua organização produtiva e do trabalho, intensificadas nos anos 1980 e, sobretudo, para os chamados países em desenvolvimento nos anos 1990. Como já destacava Dias (1999, p.153), os anos 1970 e 1980 foram um período turbulento para a indústria têxtil-vestuário, marcadamente pelo acirramento da concorrência, em grande parte associada às mudanças na demanda, à emergência de novos agentes (emergência de países em desenvolvimento, notoriamente os do Sudeste Asiático) e à difusão de novas tecnologias (máquinas e equipamentos de base microeletrônica). (DIAS, 1999)

Em razão de tal aspecto, a intensificação da concorrência é uma característica marcante e constitutiva da fase genericamente chamada de globalização, mais adequadamente intitulada de mundialização do capital e fundamental para a compreensão das mudanças e novas dinâmicas do complexo têxtil-vestuário. Neste processo as empresas e, principalmente, as multinacionais são agentes essenciais.

No período anterior aos anos 70, pode-se dizer que a indústria têxtil-vestuário era de certa forma intensiva em trabalho, com tecnologia relativamente estável, produtos largamente padronizados e a competição era baseada principalmente em preço. Mytelka (1991) argumenta que cada um destes componentes foi alvo de significativas mudanças, intimamente ligadas às modificações na demanda. Os anos 1970 foram marcados por um forte declínio nas taxas de crescimento dos gastos dos consumidores de vestuário, num contexto de crise daqueles anos e erosão dos chamados Estados do Bem-Estar Social.

O lento crescimento da demanda de produtos da cadeia têxtil-vestuário combinado com a segmentação do mercado, cada vez mais dividido entre os segmentos de mercado de preços altos e excelência na qualidade e os segmentos preços baixos, implicaram duas conseqüências: (MYTELKA, 1991)

- ameaça de queda do *market-share* dos países desenvolvidos pela penetração de produtos importados de baixo custo; e
- questionamento da estratégia baseada principalmente na produção em massa, e produtos padronizados.

Em razão da grande quantidade de mudanças ocorridas na década de 1980, a base estratégica abordada pelas empresas têxteis para a competitividade sustentada foi o lento crescimento acompanhado de forte concorrência. Deve-se levar em consideração o fato de que a concorrência está ficando cada vez mais acirrada, principalmente com os países asiáticos, que está sendo uma grande preocupação no mundo inteiro, inclusive no Brasil. O poder competitivo de alguns países, como China, Coréia do Sul, Taiwan e outros, está fazendo com que os norte-americanos e europeus – tradicionais produtores têxteis – promovam mudanças significativas em sua forma de atuação. Estas mudanças apontam para um novo modelo de competição menos baseado em preços e, sim, em qualidade, flexibilidade e diferenciação de produtos, além da própria organização do comércio entre os parceiros, procurando reunir os avanços tecnológicos alcançados na indústria têxtil à mão-de-obra barata de alguns países menos desenvolvidos (GORINI, 2000).

Neste contexto dos anos 1970, intitulado como o da terceira geração ou das empresas modernas, as grandes companhias dos países desenvolvidos adotaram

dupla estratégia. Segundo Mytelka (1991, p. 114), fora primeiramente a redução dos custos via modernização de plantas e máquinas e equipamentos, e a segunda foi a reorganização da produção via subcontratação internacional de mão-de-obra mais barata.

As indústrias da terceira geração, por se situarem em uma fase de transição, não deixam de ser empreendedoras, contudo, apresentam novas características, como preocupação com a modernização do equipamento e com a circulação dos produtos no mercado globalizado.

4.2 Modernização do setor

Conforme Dias (1999, p. 153), a terceira geração de indústrias, com enfoque na modernização via aquisição e desenvolvimento de máquinas e equipamentos, dá-se no final dos anos 1970 e meados dos 1980 por uma expressiva aceleração na demanda de novas inovações pela indústria têxtil-vestuário; ou seja, após os anos 1970, apesar de muitas destas inovações terem se desenvolvido nos anos 1950 e 1960, houve uma difusão ampla dentro dos países avançados. Entre as maiores inovações tecnológicas na indústria têxtil, por exemplo, têm-se:

- filatórios *open-end* - fiação (no período mais recente, tem-se os filatórios *jet-spinner*, que apresentam alta produtividade e com utilização em fios finos);
- teares jato de ar - tecelagem; e
- máquinas de costura circulares - malharia.

Todos estes avanços tecnológicos apresentaram potencial produtivo radicalmente superior aos seus predecessores. O resultado é que houve enormes ganhos de produtividade com estes avanços tecnológicos e o processo têxtil tornou-se mais verticalizado e automatizado com os filatórios, teares e ramos da tinturaria mais modernos que incorporam as novas tecnologias de base microeletrônica, eliminando-se etapas antes realizadas nos processos convencionais. Isso, entre outras características nos anos 1980, com a introdução de controles eletrônicos, levou ao melhoramento notável de diagnóstico e capacidades de monitoramento e redução do tempo de parada das máquinas, de mudança de modelos, de padrões ou cores ou de reparo de fios rompidos, resultando em diminuição de custos e

aumento da qualidade dos produtos. O resultado de todas estas mudanças foi que a indústria têxtil ficou ainda mais intensiva em capital, tanto pela eliminação de algumas funções quanto pelo aumento da produtividade do trabalho (DIAS, 1999).

Já na indústria de vestuário, as maiores inovações se deram no *design* do produto e na organização da produção e *marketing*, que criaram novas barreiras ao chamado Terceiro Mundo. As empresas que atuam no segmento de vestuário estão cada vez mais se dedicando à moda, tornando-se mais intensivas em *design* e melhorando a qualidade dos produtos (MYTELKA, 1991). Apesar dos avanços como aplicação do CAD (*Computer Aided Design*)/CAM (*Computer Aided Manufacturing*) no segmento de vestuário (corte, desenho, por exemplo), o setor ainda hoje tem muitas operações manuais no processo produtivo e não eliminou a relação um operador(a) por máquina de costura (LIMA, 2002).

Por fim, tem-se as indústrias da quarta geração (1980 – 2005), assumindo posições que se assemelham às de empresário, desenvolvendo um largo envolvimento com a sociedade global, profissionalizando suas empresas, libertando-se da conduta tradicional de dono, do prazer de controlar tudo, dando espaços de poder aos executivos para gerir os negócios.

Neste período, intensifica-se a implantação dos programas de qualidade total, *just in time*, controle estatístico de processo e círculos de controle de qualidade, exigindo grandes alterações nos padrões tecnológicos e nos da gestão da força de trabalho. A tônica do discurso empresarial é a qualidade. Com isso, se quer dizer ser necessário investir maciçamente tanto nos aspectos operacionais quanto nos de caráter comportamental e motivacional.

Nas empresas têxteis, os programas de treinamento assumem, portanto, o ideário que busca captar a subjetividade do trabalhador para que este venha a ter atitude cooperativa em relação às estratégias gerenciais (SILVA, 1998). Enquanto isso, na década de 1980, a ênfase das políticas de gestão era a de distribuição de benefícios, a da década de 1990 focaliza o treinamento (desenvolvimento de gestores, gestão de equipe, planejamento estratégico, treinamento operacional - multifuncionalidade), programas de redução de acidentes e doenças ocupacionais e

as políticas de participação nos resultados, que caminham junto às políticas sociais. Além da implantação da gestão de processo (visão do todo), redução de custos (otimização dos recursos), implantação do sistema de qualidade ISO 9001 (processo e produto) e 14001 (meio ambiente), *balance score card* (BSC), sistemas modernos de tecnologia da informação, visando à implantação de sistemas de informações gerenciais.

4.3 A situação atual da indústria têxtil brasileira e cearense

Com a abertura comercial da economia brasileira no início da década de 1990, o setor têxtil e de confecções começou a enfrentar uma crise, e as empresas se viram com um parque industrial defasado em relação ao do mercado internacional, caracterizado pela baixa capacitação tecnológica. A conseqüente entrada de produtos estrangeiros no País colocou-as em dificuldades, já que não estavam preparadas para enfrentar a concorrência, notadamente quanto a preço e qualidade dos produtos. As alíquotas de importação de vários produtos foram amplamente reduzidas, e as tarifas de importação de tecidos passaram de 70% para 40% e, logo depois, para 18%, no regime de desagravação tarifária. Desta forma, as importações de tecidos afetaram as tecelagens, tinturarias, estamparias e até fiações. A situação se mostrava grave na área da confecção, onde prevalecia a produção com deficiências competitivas, sendo pouco significativa a participação das empresas líderes no mercado internacional (COUTINHO; FERRAZ, 1994)

Embora passando, nos últimos anos, por profunda transformação e reestruturação para se adequar às novas exigências do mercado, tanto técnica como econômica, os resultados, com exceção das falências no setor, até certo ponto, tem sido de certa forma positivos, com significativo aumento da produtividade, redução de custos e elevação das importações de insumos, como forma de aumentar a competitividade. Em âmbito mundial, o Brasil ocupa a 6ª posição como país produtor de artigos têxteis e o 2º maior produtor de tecidos de malha. Vale ressaltar, entretanto, que a cadeia se encontra ainda muito voltada para o mercado interno, ocupando somente a 35ª posição entre os países exportadores. (IEMI; 2004)

Nos países em desenvolvimento, no caso o Brasil, busca-se aumentar a competitividade, modificando o padrão de produção que vinha sendo adotado, de forma a se equiparar aos países desenvolvidos, mediante do emprego das técnicas das empresas no tocante a inovações tecnológicas e tendências comerciais, transferência de processos/produtos que detenham menor eficiência e, por último, direcionar esforços para aumentar o grau de autonomia em relação aos compradores.

Atualmente, a cadeia têxtil no Brasil é composta de cerca de 21,3 mil empresas, das quais 15 são empresas dedicadas à fabricação de fibras têxteis, 300 são fiações, 700 são tecelagens planas, cerca de 02 mil são malharias, 380 são empresas de acabamento e 18 mil são confecções. Possui faturamento anual de R\$ 37,5 bilhões, dos quais o segmento de fiação é responsável por cerca de R\$ 05 bilhões e o segmento de tecelagem (plana e malharia) por cerca de US\$ 10 bilhões. (IEMI, 2004)

Em 2004, a indústria têxtil-vestuário brasileira exportou em torno de 1,2 bilhão de dólares, ou seja, 0,34% das exportações da indústria têxtil-vestuário mundial e importou 1,6 bilhão de dólares, ou seja, 0,45% das importações mundiais. Em termos de comparação, a economia brasileira como um todo nos últimos anos tem permanecido em torno de 0,5% do comércio mundial, sendo que o grande desafio será o de atingir 1% das exportações de têxteis e confecções até 2008 (IEMI, 2004).

Em termos de emprego na indústria têxtil-vestuário brasileira, o segmento de fibras/filamentos totalizou **12 mil postos de trabalho**, o segmento têxtil 332 mil e o de confecções 1.192 mil. A indústria têxtil-vestuário é uma cadeia com grande potencial de geração de renda e de emprego, ainda que tenha tido abalos nos últimos anos no Brasil, particularmente nos anos de 1990 (IEMI, 2004). Para facilitar a visualização, será apresentada na tabela 1 a distribuição dos totais da mão-de-obra dos segmentos no Brasil.

Tabela 1. Indicadores da indústria têxtil brasileira

Descritivo	Têxteis
Nº unidades produtivas	3.106
Empregos diretos (mil)	332
Produtividade (ton/ano)	1.425
Faturamento (bi fat/ano)	12,8
Média nºempregados/unidade	97

Fonte: Adaptado de IEMI (2004).

Embora a produção de artigos têxteis e confeccionados se concentre principalmente nas regiões Sul e Sudeste do País, que juntas representam 2/3 da produção total, a região Sudeste vem perdendo parte da sua importância relativa (IEMI, 2004).

O Nordeste é uma região onde o parque industrial têxtil também é bastante representativo, sendo o Ceará um estado da Federação onde existe grande concentração de indústrias neste ramo, sendo o maior produtor de artigos têxteis da região, onde as fábricas contribuem significativamente na geração de empregos, impostos e no crescimento das comunidades. O Ceará, em 1980, respondia por 13% dos fusos instalados na região Nordeste. Em 1990, a 33%. Quanto ao número de teares, entre 1980 e 1990, houve um aumento de 152% na aquisição destas máquinas, fazendo com que o Estado ocupasse a primeira posição quanto à produção de tecido (GARCIA, 2000).

No ano de 2003, a distribuição espacial das empresas no Brasil está acondicionada da seguinte forma, conforme gráfico 1:

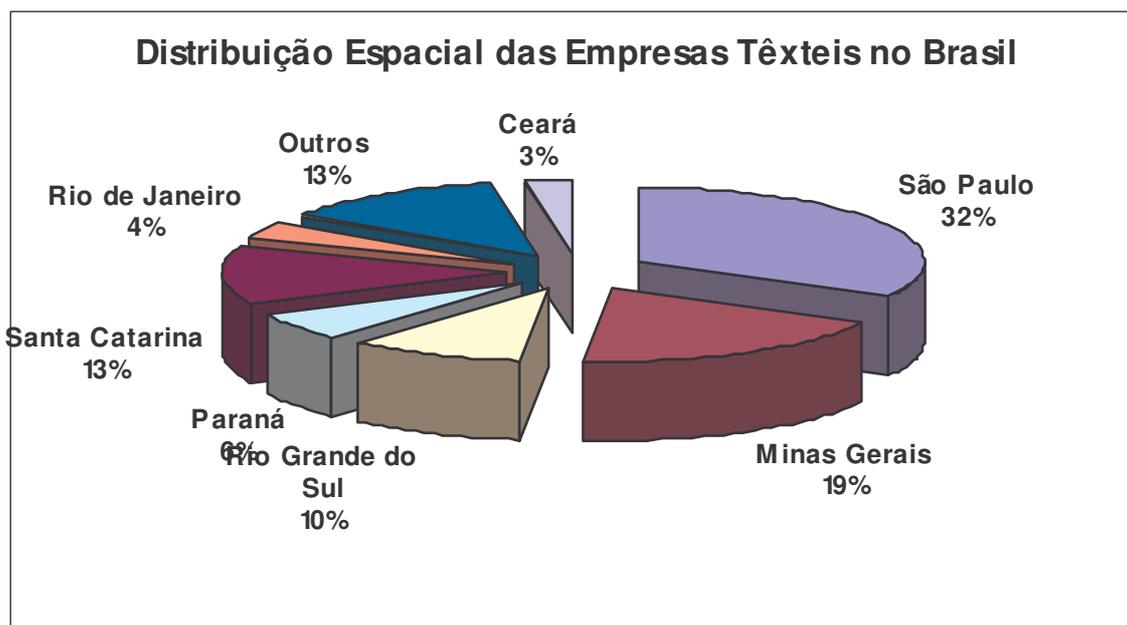


Gráfico 1: Distribuição espacial das empresas têxteis no Brasil

Fonte: Rais (2003)

Outro ponto que deve ser ressaltado no Estado de Ceará é que, onde o processo de modernização ocorre, traz contrapostamente, demissão de mão-de-obra. Por outro lado, o aumento real de instalação de plantas industriais no Estado propicia novos empregos. Na década de 1990, a Vicunha instalou duas novas unidades fabris no Ceará. O Grupo TBM (Têxtil Bezerra de Menezes) aumentou sua capacidade produtiva e instalou outra unidade em 2002. A Santana inaugurou uma sede em 1995, para a produção de índigo, e o Grupo Jaime Pinheiro instalou uma unidade de malharia em 1999, a Cotefor, mantendo assim estável o quadro de pessoal das empresas têxteis no Ceará (IEMI, 2004).

4.4 Desafios de crescimento para o setor têxtil

No início da década de 1990, o grande desafio da indústria têxtil foi a modernização do seu parque de máquinas, cujos objetivos estavam focados na redução de custos, melhoria na produtividade e na qualidade dos seus produtos, visando ao enfrentamento da concorrência externa, imposta principalmente, pelos produtos de origem asiática. Essa política deu resultado, pois historicamente, desde sua primeira verificação no ano de 1990, constatou-se aumento abrupto de investimentos pertinentes à maquinaria têxtil no ano de 1995 e uma constante nos

anos seguintes, conseqüentemente queda no volume de produtos importados no decorrer desta década. Nos gráficos 2 e 3 são apresentados estes indicadores.



Gráfico 2 : Evolução dos investimentos em máquinas têxteis.

Fonte: IEMI (2004).

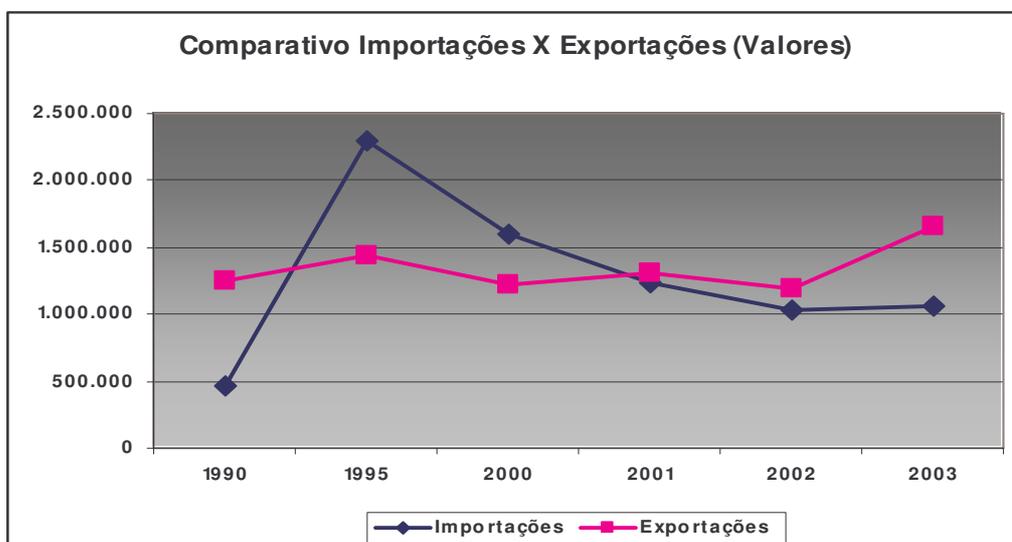


Gráfico 3: Comparativo entre as importações e exportações no setor têxtil.

Fonte: IEMI (2004).

Portanto, para a década atual, o grande desafio será o de ampliar as exportações, procurando incutir nas empresas a importância estratégica das exportações e as vantagens de se participar de variados mercados no Exterior, como forma de manter-se atual e competitivo, não só no que se refere à máquinas e

processos de produção, como também em termos de produto, matérias-primas, qualificação profissional e sistemas da gestão.

No que diz respeito à qualidade da mão-de-obra como fator restritivo de competitividade, este requisito é mais significativo nas empresas grandes e verticalizadas, as que mais investiram em máquinas de última geração. Neste sentido, cabe informar que as empresas trabalham com mão-de-obra qualificada que lhe atendem as exigências do mercado (IEL et alii, 2000).

Cabe a menção de, que mesmo que a mão-de-obra esteja atualmente em conformidade com o que a indústria demanda, seja de empresas verticalizadas ou não, há a necessidade contínua de que centros de pesquisa e treinamento de mão-de-obra preparem mão-de-obra qualificada, uma vez que, dadas as constantes inovações que o setor de bens de capital têxtil introduz nas máquinas modernas, constantes também são as necessidades de mão-de-obra preparada, já que qualquer ruptura deste ciclo pode representar no futuro grave problema de competitividade do segmento.

Outro ponto muito importante que deve ser ressaltado o fato de que grande parte da literatura em mudança tecnológica ignorou ou continua ignorando os bens de valor intangível, tais como o *design*, desenvolvimento de produto, *marketing*, etc, como sendo os bens fundamentais para a competitividade da indústria têxtil-vestuário. A literatura ainda prefere enfatizar as características tecnológicas incorporadas, especialmente aquelas associadas às mudanças no processo de produção ou na função de produção (MYTELKA, 1991). Neste item parte-se dos ativos materiais fundamentais para a competitividade e no decorrer do item tenta-se mostrar a crescente importância adquirida pelos produtos de valor intangível.

Em termos de dinamismo tecnológico, a tecnologia segue algumas rotas de soluções ou desafios que Campos *et al.* (2000) sintetizam por segmentos da indústria têxtil-vestuário. Campos *et al.* (2000) exprimem que:

a) no segmento de fiação: tem-se como desafio o desenvolvimento de espessura e resistência de fios, atendimento a especificações físico-químicas, diferenciação de fibras;

b) no segmento de tecelagem; aumento da velocidade, redução de perdas com manutenção, maior facilidade na gravação de parâmetros estabelecidos dos teares;

c) no setor de acabamento: redução do consumo de energia, melhora da conservação, maior controle ambiental, controle de temperatura da água e da variação na composição da mistura química para tingimento; e

d) no setor de confecções: melhorias nos moldes de base com diversos tamanhos, planos de corte, integração de operações e ampliação e flexibilidade das operações entre outros.

Um aspecto central e que merece ser frisado é que a indústria têxtil-vestuário depende de outros setores em termos de avanços tecnológicos, como do setor de bens de capital (máquinas e equipamentos) e o setor químico (fibras, corantes, tintas). Graças aos expressivos avanços nas máquinas e equipamentos (com controle microeletrônico) e às novas fibras, o segmento têxtil conseguiu significativos avanços tecnológicos. O aumento da velocidade das máquinas e equipamentos foi possível diante da utilização crescente de fibras químicas e das melhorias das fibras naturais (cada vez mais os tecidos são constituídos pela mistura de fibras químicas com naturais) (MONTEIRO FILHA et alii, 2002).

Já no segmento de confecção os avanços maiores são no desenho e no corte pela utilização de CAD/CAM. A fase de costura continua, (ABRANCHES, JUNIOR, 1990, GORINI, 2000, entre outros). Isto mantém esta etapa como fortemente diferenciada.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nesse capítulo serão apresentados com maiores detalhes os procedimentos metodológicos que nortearam o trabalho que se desenvolveu.

5.1 Tipologia da Pesquisa

A classificação da pesquisa ocorreu de acordo com os conceitos apresentados por Vergara (2003) que qualifica a pesquisa em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é de natureza exploratória e descritiva. Exploratória porque, embora a reverticalização seja um tema de grande relevância entre as organizações privadas, os estudos que abordem esse fenômeno no Brasil são ainda relativamente escassos, especialmente nas suas dimensões humana e processual. Estes tipos de pesquisa são desenvolvidos no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato, sendo realizada, sobretudo, quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Ao se referir à pesquisa exploratória, Andrade (2002) ressalta algumas finalidades primordiais, como: proporcionar maiores informações sobre o assunto que se vai investigar; facilitar a delimitação do tema de pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses; ou descobrir um novo tipo de enfoque sobre o assunto.

A pesquisa é descritiva, porque visa a identificar, descrever e analisar criticamente as visões estratégicas que subsidiaram as decisões de reverticalização, detalhando motivações e tecnologias de gerenciamento utilizadas.

Segundo Richardson (1999), o estudo de análise descritivo tem o objetivo de investigar o “o que é”, ou seja, descobrir as características de um fenômeno como tal. Partindo dessa natureza, são considerados como objeto de estudo uma situação específica, um acontecimento com um grupo ou indivíduo. Assim, o estudo descritivo

pode abordar diversos aspectos de uma sociedade como: descrição da população economicamente ativa, emprego, rendimentos, consumos, ou mesmo o levantamento de opinião e atitudes da população acerca de determinada situação.

Nos conceitos elaborados por Gil (1994), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados.

Este conceito é corroborado por Trivinos (1987), pois o autor ressalta que o estudo descritivo exige do pesquisador uma delimitação precisa de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados, cujo objetivo é conferir a validade científica à pesquisa. A população e a amostra também devem ser delimitadas, assim como os objetivos, os termos, as variáveis, as hipóteses e as questões de pesquisa.

De forma análoga, Andrade (2002) destaca que a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles. Assim, os fenômenos do mundo físico e humano e opiniões são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica e de campo. É bibliográfica, por busca em material escrito a fundamentação teórico-metodológica da dissertação. Segundo Richardson (1999), este processo consiste em desenvolver e validar produtos estudados. Como o próprio nome indica, ele tem como objetivo expressamente claro de produzir livro-texto, equipamento específico, enfim, qualquer produto essencial ao desenvolvimento do ensino-aprendizagem. É um tipo de pesquisa que se volta para elaboração de um material didático mais específico para um determinado tema.

Cervo e Bervian (2002) explicam que esse tipo de investigação constitui parte da pesquisa descritiva ou experimental, quando objetiva recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procura resposta ou acerca de uma hipótese que se quer experimentar. Por ser de natureza teórica, a

pesquisa bibliográfica é parte obrigatória, da mesma forma como em outros tipos de pesquisa, haja vista que é por meio dela que se toma conhecimento sobre a corrente produção científica.

Em relação à busca de campo a coleta de dados por meio de entrevistas semi-estruturadas e questionários que permitiram obter uma melhor compreensão do tema focalizado. Richardson (1999) observa que as pesquisas qualitativas de campo exploram particularmente as técnicas de observação e entrevistas.

5.2 População e amostra

O trabalho tem como referência da população as grandes empresas têxteis do Estado do Ceará, efetivando-se como critério para esse corte a classificação do SEBRAE (2004) em relação ao número de funcionários. Sendo assim, o Estado é contemplado por 5 empresas pertinentes a esta classificação.

A amostra foi definida pelo critério da intencionalidade ou por julgamento (RICHARDSON,1999), em que os elementos que formam a amostra se relacionam intencionalmente, de acordo com certas características estabelecidas no plano e nas hipóteses formuladas pelo pesquisador. Se o plano possuir características que definam a população, é necessário assegurar a presença do sujeito-tipo. Desse modo, a amostra intencional apresenta-se como representativa no universo. Deve-se lembrar que sujeito-tipo é aquele que representa as características típicas de todos os integrantes que pertencem a cada uma das partes da população. A amostragem consiste basicamente em selecionar sujeitos-tipo de uma população e retirar conclusões sobre toda a população. Cada elemento da população é considerado uma pessoa, portanto, uma unidade de estudo (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Embora o critério de intencionalidade tenha sido escolhido para elaboração do trabalho, mesmo assim, tem-se sua representatividade garantida, pois, em um universo de 05 grandes empresas têxteis no Estado do Ceará, foram escolhidas 03 para a realização da pesquisa, ou seja, 60% do universo.

Os seguintes critérios foram considerados na escolha das empresas:

- as que passaram por terceirização seguida e reverticalização das suas atividades;
- segmento têxtil de fiação, tecelagem e malharia; e
- cujo processo ocorreu nas atividades-meio, pertinentes a limpeza e manutenção das máquinas dentro do processo produtivo da fiação, tecelagem e malharia.

Sendo assim, a unidade específica de análise dentro das empresas escolhidas foi atividades de apoio ao processo produtivo, mas que participam efetivamente nos resultados de qualidade e produtividade dos produtos manufaturados nas indústrias envolvidas

Conforme os conceitos abordados por Guimarães (2001), estas atividades são consideradas atividades-meio ou complementares, pois influenciam diretamente na qualidade do produto e na produtividade do processo. Portanto, a reintegração de suas atividades ao processo produtivo deve ser considerada como uma desterceirização e não desburocratização ou *downsizing*, daí, sua relevância para análise.

A fim de facilitar a visualização do objeto em estudo (atividades-meio em indústrias têxteis), é mostrado na figura 4 o desenho da cadeia completa têxtil e é feita explanação mais detalhada dos setores onde foram realizadas as pesquisas.

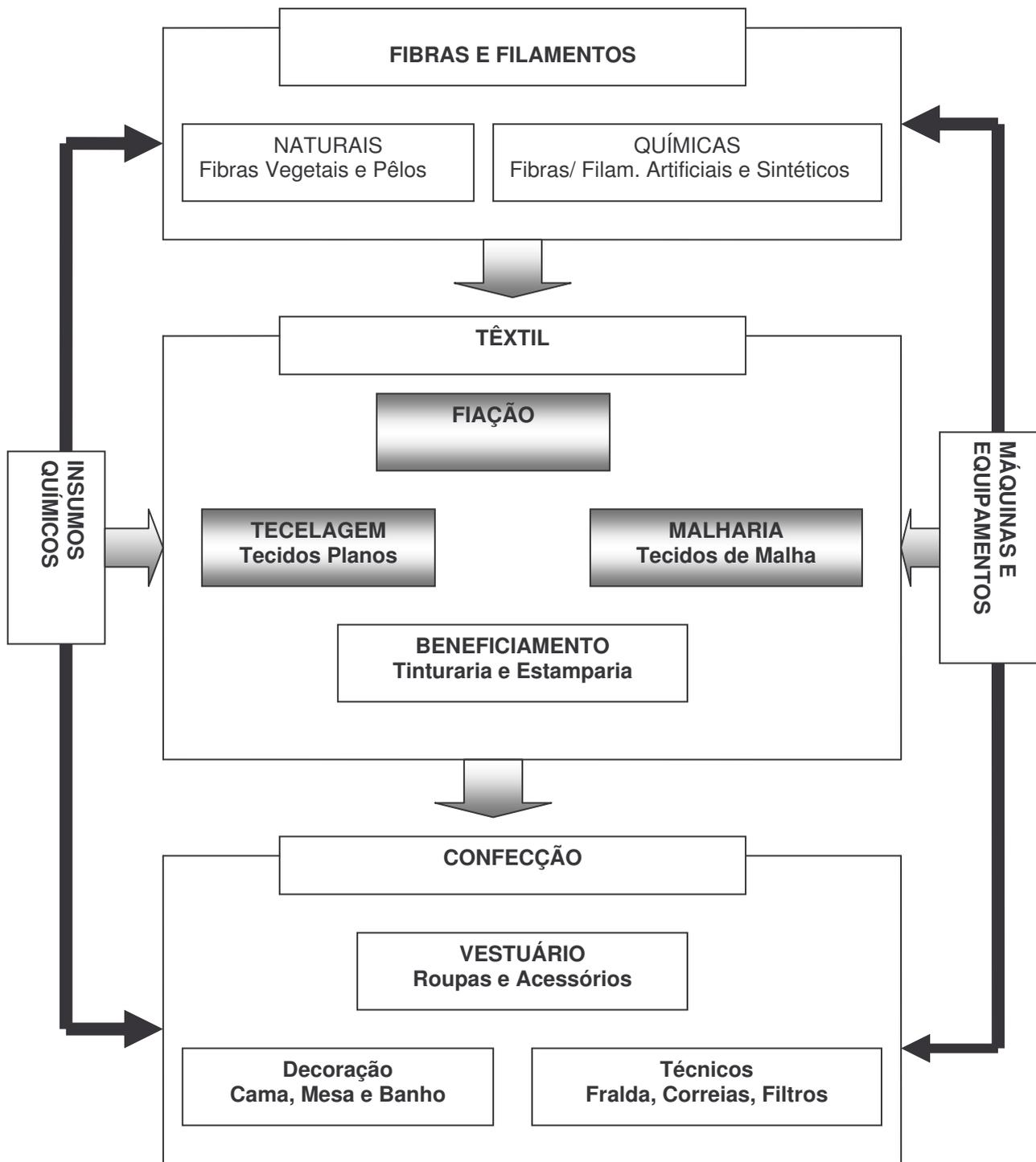


Figura 5: Processo produtivo têxtil.

Fonte: Adaptação IEMI (2004).

No setor industrial têxtil, a estrutura da cadeia é composta de várias etapas que interagem. É possível observar este processo entre os segmentos fornecedores (equipamentos, produtos químicos, fibras e filamentos) e os produtores de manufaturas (fios, tecidos, malhas) e bens acabados (confeccionados têxteis). No

âmbito do processo produtivo têxtil-vestuário são consideradas as principais fases que constituem a cadeia produtiva (ver Figura 4, pg.) (IEMI, 2004).

Segue um breve detalhamento das fases do processo produtivo da cadeia têxtil (IEMI, 2004):

- **Fiação** - a primeira fase da cadeia têxtil-vestuário diz respeito às fibras e/ou filamentos que serão preparadas para a etapa da fiação. A fiação refere-se à produção de fios. Estes podem ser naturais, artificiais ou sintéticos. As fibras naturais são obtidas pelo beneficiamento de produtos de origem animal (seda e lã), mineral (amianto) e vegetal (algodão, linho, juta, rami). As fibras artificiais são originárias da celulose natural do algodão e as sintéticas de subprodutos do petróleo. Entre as sintéticas pode-se mencionar poliéster, poliamida (náilon), acrílico, elastano (*lycra*) e propileno; e entre as artificiais, incluem-se acetato e viscose. Por se tratar de um segmento onde se encontra grande quantidade de material natural (ex. algodão) em seu ambiente de trabalho, a atividade-meio limpeza se torna de muita importância para a manutenção dos equipamentos, influenciando assim a qualidade do produto final.
- **Tecelagem** - os tecidos resultam de processos técnicos distintos envolvendo o entrelaçamento de fios. Os processos podem ocorrer por intermédio de teares de lançadeira, pinça, projétil, jato de ar ou água. Os produtos resultantes são os tecidos planos. Como na fiação, as empresas que trabalham neste segmento têm que despender uma atenção muito grande para a atividade-meio limpeza. Esta atividade é responsável pelo bom andamento das máquinas do setor e, por conseguinte, pela qualidade do produto final.
- **Malharia** - são 02 os processos distintos para confecções das malhas. Tem-se a malharia por urdume e malharia por trama. O segundo processo, malharia de trama, é largamente utilizado para os confeccionados em geral. Os produtos pertinentes ao primeiro processo têm maior valor agregado e possuem uma aplicação mais técnica, exigindo equipamentos de tecnologia mais sofisticada. Por ser um setor com máquinas mais complexas do que as demais, a atividade-meio manutenção tem de estar preparada para fazer um

bom atendimento ao setor, a fim de que não cause danos aos equipamentos prejudicando a eficiência da unidade de produção e, conseqüentemente, a qualidade dos artigos produzidos.

Como o enfoque do trabalho são empresas da cadeia têxtil ligadas ao segmento de fiação, tecelagem e malharia, cuidou-se de realizar um relato um pouco mais detalhado destes setores, vislumbrando reunir conhecimento técnico acerca da importância das atividades-meio neles estudadas.

5.3 Seleção dos sujeitos

A população dos participantes da pesquisa foi contemplada pelos profissionais responsáveis pela gestão das áreas reverticalizadas nas empresas escolhidas. Estes profissionais responderam a um questionário e também foram submetidos a uma entrevista semi-estruturada, com o objetivo de coletar informações que os questionários não consigam explorar.

Entre os critérios estabelecidos para selecionar os sujeitos que compõem esta investigação, visando à qualidade das informações com arrimo nas quais foi possível elaborar a análise e chegar à compreensão mais ampla do problema delineado, destacam-se fazer parte do setor no período em que foi realizado o processo de reverticalização, e também por ter sido um dos responsáveis pela condução deste processo, facilitando o comparativo entre os indicadores de qualidade e produtividade nos períodos antes e após processo de verticalização.

5.4 Instrumentos utilizados e coleta de dados

A coleta de dados da presente pesquisa exploratório-descritiva foi composta de duas etapas. A primeira compreendeu a pesquisa bibliográfica. Nessa etapa foi possível a obtenção de “dados secundários” por meio de livros, com estudos direcionados sobre formas organizacionais, verticalização estratégica, administração estratégica, indicadores de produtividade e qualidade, tomadas de decisão e o setor têxtil. Foram pesquisados, também, periódicos, artigos, teses e dissertações. Buscou-se, nessa etapa, selecionar fontes atuais e confiáveis, para que o trabalho tenha maior credibilidade.

As informações colhidas nessa fase permitiram o alcance de conhecimentos mais profundos e, ao mesmo tempo, uma visão panorâmica sobre a realidade e as tendências do tema. Desde então, se tornou possível elaborar um referencial teórico que auxiliasse na contextualização do problema de pesquisa.

A segunda etapa compreendeu a pesquisa de campo. Os instrumentos de coleta utilizados foram os questionários, por meio dos quais se teve condição de proceder uma análise quantitativa dos resultados como também o das entrevistas semi-estruturadas, sendo possível à coleta qualitativa de “dados primários”. Estes instrumentos tiveram como objetivo testar a teoria mediante percepções de que a reverticalização impacta positivamente não só no comprometimento e motivação das pessoas envolvidas, como também nos resultados de qualidade e produtividade dos setores envolvidos.

No campo, a coleta dos dados foi realizada em 04 momentos. No primeiro, foi feita uma visita ao SEBRAE, em busca de informações atualizadas em relação ao guia das micro, pequenas e médias empresas no Estado do Ceará.

Na segunda ocasião, foi realizado contato (via fone) com os dirigentes das empresas, explicando o processo de pesquisa e os convidando a fazer parte deste trabalho.

No terceiro instante, foi enviada uma carta de apresentação do trabalho para a empresa, detalhando os objetivos, a finalidade do trabalho, além da informação relativa à garantia do sigilo, juntamente com os questionários. Nesta mesma carta, foi enviado também um roteiro operacional dos procedimentos para serem respondidos os questionários e o contato do pesquisador, caso houvesse alguma dúvida.

O quarto e último momento da coleta de dados consistiu em uma entrevista semi-estruturada com os gestores das áreas envolvidas. Para apoio e fundamento desta investigação, a técnica adotada para a coleta de dados, juntamente à

entrevista, foi a aplicação de questionários, enviados aos gestores quando da carta de apresentação

Foram elaborados 02 questionários, aplicados em públicos distintos, sendo que o questionário I (APÊNDICE B) direcionado ao cargo de executivo, ou seja, gestor da organização, e o questionário II (APÊNDICE C), dirigido aos gestores operacionais diretos das áreas que passaram pelo decurso de reverticalização .

O questionário I (APÊNDICE B), respondido pelos gestores executivos da empresa, apresenta-se dividido em três blocos. No primeiro, os respondentes eram convidados a identificar o seu perfil como o perfil da empresa. No segundo, os gestores foram solicitados a identificar os fundamentos da reverticalização. No terceiro bloco está relacionado à gestão do fator humano, ou seja, questões relacionadas aos procedimentos de controle do desempenho dos colaboradores, as nuances em relação às melhorias encontradas nos setores reverticalizados, como também as perspectivas para a terceirização.

Em relação à metodologia de análise dos resultados, no bloco I desse mesmo questionário, prevaleceram questões de escala de classificação múltipla escolha, respostas múltiplas. Nos blocos II e III, prevaleceram às questões de escala de soma constante, pelo fato de permitirem opções múltiplas e as mudanças entre elas que representam as incidências mais freqüentes na literatura, ou, como assinalam Cooper e Schindler (2003), porque apresentam como vantagem de utilização a sua compatibilidade com o percentual (100%) e o fato de que os dados contínuos (versus categorias distintas) podem ser comparados pelas opções. No bloco II, foram adotados oito (08) pontos e no bloco III cinco (05) pontos de escala para cada item, com a intenção de possibilitar maior sensibilidade de mensurar e extrair variação.

Com a adoção deste método, o entrevistado foi convidado a distribuir os oito ou cinco pontos entre as opções relacionadas. Em cada questão, tem-se a explicação, ao entrevistado, dos procedimentos da pesquisa. Nos quesitos referentes às motivações da terceirização, fez-se uso dos mesmos pontos de escala

para todos os itens deste mesmo bloco (BLOCO II) o mesmo acontecendo com o bloco III, facilitando assim a compreensão e o preenchimento.

O questionário II (APÊNDICE C) foi respondido pelos gestores operacionais da empresa e se apresenta dividido em quatro blocos. No primeiro, os respondentes foram convidados a identificar somente o seu perfil. No segundo, os gestores eram convidados a avaliar o desempenho dos setores verticalizados e no terceiro a estabelecer escalas de atitude para avaliar práticas de gestão de processos e pessoas.

Em relação à metodologia de análise dos resultados, no bloco I desse mesmo questionário, prevaleceram questões abertas. No bloco II, preponderaram as questões de escala de soma constante, onde foram utilizados os mesmos conceitos do questionário I (blocos II e III), detalhados anteriormente.

Já no bloco III, prevaleceu o uso de “Escala de Classificação”, que, segundo Cooper e Schindler (2003, p.200), servem “para julgar propriedades de objetos sem referência a outros objetos similares”. Para tanto, se utilizou a escala de classificação de Likert, de taxinomia somatória, atribuindo atitudes realizadas ou não realizadas em relação ao objeto de estudo (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Dentre os modelos de escalas, a escala de Likert está classificada como escala de adição. Segundo Cooper; Schindler (2003, p. 255) "A escala de *Likert* (nome atribuído em homenagem ao seu criador, *Rensis Likert*) é uma escala de classificação amplamente utilizada, que exige que os entrevistados indiquem um grau, que pode ser de importância...", de satisfação ou de concordância a cada uma de uma série de afirmações sobre objetos de estímulo; cada item da escala tem cinco categorias de resposta.

A coleta é realizada da seguinte forma: o respondente indica o seu grau de concordância ou discordância para cada um dos itens, em lugar de diferenciar os itens com os quais concorda e aqueles dos quais discorda.

No bloco IV predominaram questões com escalas de múltipla escolha, resposta única, que buscavam identificar o conhecimento dos respondentes em relação ao processo de mudança e os indicadores pertinentes aos setores. Este método consiste em oferecer diversas opções para o respondente, mas apenas uma resposta pode ser escolhida.

Por último, realizou-se uma entrevista aberta, que teve como objetivo tentar complementar as informações conceituais que não foram possíveis de extrair no momento da aplicação do questionário.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente no local das empresas, com data e hora previamente estabelecidas. A técnica utilizada foi da entrevista focalizada individual, conduzida por meio de um roteiro semi-estruturado. Com o intuito de permitir maior flexibilidade na obtenção das informações, a entrevista foi conduzida sem uma ordem predeterminada de perguntas.

O roteiro utilizado nas entrevistas foi elaborado com base nas informações coletadas na fase de pesquisa bibliográfica. Para melhor coleta de informações, o roteiro foi adaptado algumas vezes, na medida em que surgiam novas indagações pertinentes o tema.

As entrevistas pessoais foram registradas por meio do recurso do gravador de voz, com a permissão do entrevistado, para que não se perdessem detalhes substanciais das falas. Isso permitiu, posteriormente, uma análise de dados mais profunda e sem distorções das informações obtidas.

Deve-se lembrar que o questionário, antes de ser aplicado a essa amostra, foi submetido a um pré-teste com um gestor executivo de uma das empresas, e um gestor operacional da área envolvida, porém não participantes desta pesquisa. Após aplicação dos testes prévios, ajustes foram sugeridos e alterações realizadas. Os pré-testes e ajustes aconteceram no final do mês de maio de 2007. A visita para aplicação e recolhimento dos questionários ocorreu entre os meses de junho e julho de 2007.

Os parâmetros relacionados à qualidade e à produtividade, cujos estudos fazem parte do cerne da pesquisa, foram classificados da seguinte forma:

produtividade – as medida de desempenho em relação ao critério produtividade , foram estabelecidas por meio de parâmetros históricos utilizados pelas empresas pesquisadas. Estes consistem na análise da velocidade de execução das tarefas por intermédio da sua eficiência, confiabilidade nos processos, flexibilidade de demanda e custos na execução da atividade; e

qualidade – mensurar o critério qualidade não é fácil. Conseguir traduzir as necessidades futuras do usuário em características mensuráveis, de forma que o produto possa ser projetado e transformado para oferecer satisfação a um preço que o cliente possa pagar, é um desafio para as empresas. Portanto, neste trabalho, foram escolhidos 02 enfoques para identificar os impactos da qualidade nos processos reverticalizados. O primeiro é o número de reclamação, tanto de clientes internos como de externos, e o atendimento às especificações do processo por atividades reverticalizadas.

5.5 Tratamento e análise dos dados

Indicadores coletados na pesquisa bibliográfica (secundários) e de campo (primários) foram tratados quantitativa e qualitativamente para melhor atender aos propósitos deste estudo. Para Vergara (2003), é possível tratar os dados nas duas modalidades no mesmo estudo.

A análise das informações estabelece primeiramente a soma quantitativa dos dados apresentados pelos gestores nos questionários aplicados. Em seguida, depois de tabulados os dados, a análise das informações são qualitativamente mensuradas e comparadas para confirmação de sim ou de não, depois de confrontados os dados. Esse procedimento denomina-se triangulação e é instrumento indicado por Zanelli, (apud SOUZA, 2005, p. 120).

Os resultados serão examinados de forma descritiva e analítica, sempre em comparação ao referencial teórico levantado sobre a reverticalização e o seu

impacto nos indicadores de qualidade e produtividade nos setores das indústrias envolvidas.

Os resultados, ainda, serão subsidiados pelo levantamento de dados e informações obtidas junto aos gestores das áreas.

Desta forma, para permitir melhor descrição das percepções retiradas das entrevistas e dos resultados obtidos em todos os questionários, foram criadas 07 (sete) categorias de análise, com base no roteiro de entrevistas e questionários (APÊNDICES).

Número	Categoria
1 ^a	Fatores iniciais que motivaram as empresas a terceirizar atividades-meio
2 ^a	Critérios de escolha do parceiro para terceirização de atividades-meio
3 ^a	Principais problemas constatados nas atividades terceirizadas
4 ^a	Critérios que motivaram as empresas a verticalizar suas atividades
5 ^a	Impactos nos indicadores de produtividade
6 ^a	Impactos nos indicadores de qualidade
7 ^a	Visões e aspectos sobre o futuro da verticalização de processos

Quadro 5: Categoria de análise.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.6 Síntese dos procedimentos metodológicos

Conforme o quadro 6, tem-se o resumo dos procedimentos metodológicos da pesquisa.

Aspectos metodológicos	Descrição	
1. Tipologia da pesquisa	Natureza do problema	Quanti-Qualitativa
	Quanto aos objetivos	Exploratória e descritiva
	Quanto aos procedimentos metodológicos	Bibliográfica e pesquisa campo
2. Universo	Três empresas cearenses de grande porte, conforme classificação SEBRAE (2004), pertencentes ao setor têxtil de fiação e tecelagem	
3. Amostra	Por critério de intencionalidade, composta por 05 gestores, sendo 03 operacionais e 02 executivos, todos de áreas industriais que passaram processo de reverticalização.	
4. Coleta de dados	Dados primários	Pesquisa de campo (questionários e entrevistas semi-estruturadas)
	Dados secundários	Pesquisa bibliográfica
	Sujeitos	Gerência executiva e operacional
5. Tratamento dos dados	Dados quantitativos	Recursos de planilha eletrônica Excel
	Dados qualitativos	Conteúdos avaliados e agrupados por categoria de respostas, de forma a viabilizar a interpretação dos dados
6. Variáveis	Produtividade: velocidade, flexibilidade, eficiência. Qualidade: nº de reclamações clientes internos e externos e atendimento as especificações dos produtos.	

Quadro 6- Síntese do enquadramento metodológico.

Fonte: dados da pesquisa.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo serão apresentadas as análises dos resultados da pesquisa de campo. O conteúdo dessa análise, associados às informações presentes no marco referencial, permitiu a obtenção da resposta do problema da pesquisa, que consiste em analisar os impactos gerados em organizações têxteis de grande porte que optaram pela estratégia de reverticalização de atividades, como também atender aos objetivos específicos que contemplam em identificar quais os motivos e verificar os resultados em termos de qualidade e produtividade nas empresas estudadas.

6.1 Características básicas das empresas estudadas

Das três organizações que fizeram parte da pesquisa, 02 (duas) têm origem no Ceará, uma com 35 anos e a outra com aproximadamente 27 anos de atuação no mercado, e 01 (uma) tem sua origem no Estado de São Paulo, com aproximadamente 55 anos de existência.

As três empresas pesquisadas atuam no mercado nacional e internacional. As organizações de origem cearense possuem matrizes no distrito de Maracanaú e filiais em outros estados do Brasil. Uma delas está tendo a oportunidade de abrir mais uma filial em outro país da América do Sul, com o intuito de obtenção de novos mercados em razão da maior dinâmica de interação e agilidade de entrega do produto final ao consumidor. Já a empresa de origem paulistana é uma das maiores empresas têxteis do Brasil com um parque industrial de 14 unidades, sendo que 04 delas localizadas na região metropolitana de Fortaleza.

Os produtos comercializados por estas empresas são os tecidos de índigo e brim, como também as malhas naturais (provindas de fibras naturais, como o algodão) e sintéticas (confeccionadas com material polimerizado da matéria-prima do petróleo). (IEMI, 2004, p. 28).

Os respondentes são predominantes do sexo masculino, com idade a partir dos 38 anos. São pessoas com experiência profissional no setor, sendo que a maioria deles trabalha há mais de 10 anos na função de gerência. Outro fato a

considerar é que a maioria deles trabalha há muitos anos na mesma empresa, com média na atuação de aproximadamente 15 anos.

O grau de instrução entre os respondentes, predominantemente, é o superior completo, sendo que 02 (dois) participantes possuem o superior incompleto.

6.2 Análise da terceirização na óptica dos gestores executivos

A partir do item 6.2 deste trabalho, serão observados os aspectos pertinentes às percepções os gestores executivos em relação à mudança estratégica nas empresas no sentido de terceirizar atividades-meio no processo produtivo. Esta análise é importante para o atendimento dos objetivos específicos desta pesquisa.

6.2.1 Fatores motivadores iniciais para terceirização de atividades-meio

Antes de averiguar os fatores motivacionais que levaram os gestores a optar pela reverticalização das atividades-meio inerentes ao processo produtivo, se procurou verificar os fatores motivacionais e os problemas encontrados pelas empresas que optaram por terceirizar as atividades-meio.

Todos os gestores entrevistados evidenciaram a necessidade de mudança (item 3.3, p.52), ou seja, reestruturar os processos de fabricação das empresas com vista às alterações no comportamento do mercado. Naquela época, década de 1990, a maioria das empresas, diante dos ajustes do novo cenário econômico, ou seja, queda das vendas, redução da margem de lucro e baixo nível de competitividade, adotaram medidas urgentes, visando à otimização dos recursos para conseguirem sobreviver a esse período de transição.

Diante da retração do mercado têxtil (item 4.1, p.72), em razão da abertura para o mercado globalizado, as empresas procuraram formas de reduzir ao máximo seus custos para compensar as dificuldades financeiras, incluindo a manutenção do capital de giro, que constitui a condição mínima para a empresa permanecer com suas atividades em funcionamento.

Foi verificado entre os entrevistados que, dentre as diversas estratégias adotadas pelas empresas, como, redução da capacidade produtiva ou “*downsizing*”, reestruturação de processos, mudança do parque industrial para outras cidades, automação de operações etc, a terceirização de parte das atividades foi a mais utilizada.

Outra constatação observada é que essas empresas, com suporte em um estudo detalhado do processo, optaram pela idéia de que as atividades ligadas diretamente à produção dos artigos (operadores de máquinas) não deveriam ser terceirizadas. As atividades escolhidas seriam as complementares ou meio, mas que contribuíssem para a melhoria da qualidade e produtividade do setor. Na discussão realizada sobre a decisão estratégica em fazer ou comprar (item 2.4, p.34), restou expresso o fato de que, no processo produtivo, existem algumas competências que não podem ser transferidas para terceiros.

Na tabela 2, exibem-se pelo pesquisador os principais fatores que levaram as empresas estudadas a optar por essa estratégia.

Tabela 2 – Fatores motivadores que levaram a empresa a optar pela terceirização nas atividades-meio

MOTIVAÇÕES	(%)
A Necessidade de redução de custos	12,50
B Dificuldade de controle da atividade	6,25
C Melhoria da Qualidade	43,75
D Necessidade de concentração na especialização	6,25
E Necessidade de enxugamento na estrutura organizacional	0,0
F Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	31,25
G Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	0,0
H Outros (especificar se possível):	0,0

Fonte: Dados da pesquisa (maio de 2007).

Os principais fatores motivacionais do processo de terceirização das atividades-meio foram a “melhoria da qualidade” e “carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados”,contrapondo-se ao referencial teórico (item 3.1,p.46)

onde são ressaltados por Giosa (2003) a “necessidade de redução da estrutura organizacional” e “dificuldade de controle da atividade” como exemplos de fatores motivadores para empresas que tiveram sucesso na terceirização de suas atividades.

As mudanças tecnológicas e organizacionais na produção de bens, ou, no setor de serviços, proporcionadas pela atual tendência de “enxugar” ou “minimizar custos” das estruturas organizacionais e direcionar sua *core-competence*, permitem que as empresas otimizem a utilização de recursos e racionalizem os seus sistemas produtivos, recorrendo a processos de terceirização ou parcerias.(GIOSA, 2003, p. 200).

Os itens “melhoria da qualidade” , em um total de 43,75% e “carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados”, totalizando de 31,25%, foram os mais preteridos. Desta forma pode-se observar que estes dois fatores, se somados, originam o total de 75% das escolhas. Como motivações secundárias, tem-se empatadas em terceiro lugar a “necessidade de redução de custo” , quantificada em 12,5%.

É interessante destacar o fato de que, no momento da escolha por fatores motivacionais para efetivação do processo de terceirização, ressaltados anteriormente, os gestores não tinham como premissa principal a redução de custo e sim qualidade de produto e serviço.

O segundo ponto é que, os gestores, no período de mudança, tinham seus processos verticalizados e sob controle em todas suas variantes (item 2.1, p.26) , ou seja, gestões administrativas, tecnológicas e de recursos humanos, integrados, atendendo às necessidades internas, contrapondo-se mais uma vez à teoria pesquisada. Estes conceitos foram abordados no trabalho realizado por W. Rezende (1997) informando que as empresas que decidiram terceirizar atividades ligadas ao processo produtivo queriam focar suas atenções para as atividades-fim (*core-competence*), como *marketing*, pesquisa, desenvolvimento de produto e desenho, pois em alguns casos (empresas como a Arezzo) se verificou dificuldade de controle na organização como um todo, devendo permitir que prestadoras de serviços, especializadas no assunto, o fizessem.

6.2.2 Principais critérios definidos pelas empresas na escolha do parceiro.

A mudança de uma organização para a terceirização de suas atividades é uma decisão estratégica muito delicada e deve ser tomada somente pelos dirigentes executivos. Esta deve ser uma decisão embasada em informações concretas, pois, inevitavelmente, este processo de mudança tem arraigada uma série de desvantagens, como, por exemplo, risco de desemprego e escolha de fornecedores não qualificados que reduzem a qualidade do serviço e do produto (HITT et alii, 2003).

Tomando como base estas premissas, foi solicitado aos gestores executivos participantes da pesquisa que apresentassem quais critérios foram utilizados para escolha de um parceiro. Estes resultados são apresentados na tabela 3.

Tabela 3 – Principais critérios definidos pela empresas na escolha do parceiro

CRITÉRIOS	(%)
A Preço atrativo cobrado pelo parceiro	12,5
B Indicação de amigos / parceiros	0,00
C Experiência do parceiro na execução da atividade	31,25
D Rapidez com que os serviços do terceiro são executados	12,50
E Idoneidade e confiabilidade do parceiro	31,25
F Relacionamento pessoal com pessoas da empresa terceirizada	0,00
G Prazo de entrega do produto/serviço	12,5
H Outro motivo (se possível, especificar)	0,00

Fonte: Dados da pesquisa (maio de 2007).

De acordo com os resultados encontrados após a tabulação dos valores, observou-se que os clientes continuam sendo a principal preocupação dos dirigentes no momento da escolha de um parceiro para execução dos serviços. Este motivo percebe-se no momento em que o critério “experiência do parceiro na execução da atividade” obteve 31,25% das indicações, empatando com os critérios “idoneidade e confiabilidade do parceiro” que obteve também 31,25% do montante. Isto decorre ao fato de as empresas, mesmo partindo para a terceirização de suas atividades-meio, estarem preocupadas em dar continuidade à qualidade dos serviços e dos produtos fornecidos aos seus clientes, como também a preocupação da escolha de um parceiro idôneo que cumpra as metas e obrigações estabelecidas em contrato.

Os resultados obtidos nesta pesquisa se assemelham aos encontrados na pesquisa realizada por Souza (2005), mesmo sendo este questionário aplicado em indústrias de outros segmentos de mercado. Para o referido autor, no estabelecimento de uma parceria, deve-se considerar fatores como a verificação da qualidade de serviços prestados anteriormente pela empresa a ser contratada, além da análise crítica das empresas candidatas à terceirização, observando sua história, seu porte, instalações e processo produtivo.

Logo após, em terceiro lugar, estão empatados os itens “preço atrativo cobrado pelo parceiro” com o critério “prazo de entrega do produto/serviço”. O critério “preço atrativo cobrado pelo parceiro” encontra-se na terceira colocação, divergindo, assim, dos resultados encontrados na pesquisa de campo realizada por Guimarães (2001), onde o desejo da diminuição de custo por meio da terceirização traz uma série de vantagens de cunho administrativo como diminuição da carga tributária, investimentos em treinamentos, gastos com ferramentas. Trata-se de um dos critérios de maior peso na escolha de um parceiro.

Realizando uma síntese entre as duas questões abordadas na pesquisa, os resultados evidenciam que o gestor tem a motivação de terceirizar processo, primeiramente por estar procurando uma empresa que atenda ou mesmo supere suas necessidades em relação à qualidade de seu serviço ou atividade realizada, ou seja, uma empresa que tenha experiência comprovada na execução desta atividade, **onde o critério parceria se sobrepõe ao custo**. Esta afirmação pode ser observada na tabela 3, pois o item “necessidade de redução de custo” encontra-se na terceira colocação.

Conforme Souza (2005), o gestor, a fim de atender melhor o cliente, busca pela melhoria na qualidade de execução das suas atividades em alguma determinada etapa do processo. Verifica que a deficiência está sendo ocasionada por uma carência de pessoal qualificado, equipamentos ultrapassados ou inadequados para execução do serviço; então, na sua análise, estes serviços poderiam ser realizados por terceiros.

Tabela 4- Síntese entre as motivações nas empresas e escolha do parceiro

Motivação	Ranking	Crítérios de Escolha
Melhoria da Qualidade	1º	Experiência do parceiro na execução da atividade
Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos inadequados	2º	Idoneidade e confiabilidade do terceiro
Necessidades de redução de custos	3º	Preço atrativo cobrado pelo terceiro

Fonte: Dados da pesquisa (maio de 2007).

O segundo ponto observado pelos gestores no momento da escolha do parceiro ideal é a confiabilidade para cumprimento de contratos e metas estabelecidas, sendo este um fator relevante para o sucesso da parceria, de acordo com os entrevistados.

6.2.3 Principais problemas constatados nas atividades-meio terceirizadas

A fim de identificar os principais problemas encontrados pelas grandes empresas têxteis cearenses ao adotarem a terceirização como estratégia, foi apresentada aos participantes da pesquisa (gestor responsável pelas atividades terceirizadas), uma relação com os problemas mais freqüentes encontrados na literatura. Os resultados são apresentados na tabela 5.

Tabela 5- Principais problemas constatados nas atividades meio terceirizadas

FATORES MOTIVADORES	(%)
A Mão de obra desqualificada do terceiros	11,1
B O terceiro não cumpre os procedimentos de trabalhos adotados pela empresa	22,2
C Baixo nível de qualidade nos serviços oferecidos pelo terceiro	16,7
D Falta de idoneidade do terceiro	0,0
E Aumento da dependência da empresa em relação ao terceiro	0,0
F Queixas trabalhistas e confrontos sindicais	27,8
G Não-cumprimento de cláusulas contratuais por parte do terceiro	16,7
H A dificuldade de gerenciar metas na periodicidade necessárias.	5,6

Fonte: Dados da pesquisa (maio de 2007).

Verifica-se que o principal fator que os gestores organizacionais têm em relação aos problemas ocasionados pelos parceiros terceirizados é a grande

quantidade de “queixas trabalhistas e confrontos sindicais” correspondendo a 27,8% do montante.

(...) ...chegou-se ao ponto de termos que rescindir o contrato de parceria com a empresa prestadora de serviço responsável pela limpeza de toda a tecelagem, pois a mesma não estava cumprindo as cláusulas estabelecidas no contrato. As principais ocorrências estavam sendo relacionadas à qualidade do serviço prestado e principalmente a forte incidência de processos trabalhistas, pois as leis pertinentes às empresas terceirizadas não estão bem definidas, dificultando a sua interpretação e no final, recaindo as responsabilidades sobre a empresa contratante.(...) (GESTOR EXECUTIVO 2).

O segundo fator motivador gerador de problema na de terceirização, ressaltado pelos gestores, foi o fato de que “o parceiro não cumpre os procedimentos de trabalhos adotados pela empresa”, somando 22,2% do total. Fazendo uma análise deste item, acerca das percepções entre os critérios de escolha propostos, verificou-se que os gestores tinham uma dificuldade na gestão muito grande, pois os parceiros não se integravam à metodologia de trabalho da empresa contratante e não cumpriam as políticas e culturas organizacionais. Este tipo de problema foi abordado por Souza (2005) e contemplado no referencial teórico (item 3.1, p.50), como uma das desvantagens do processo de terceirização.

Empatados em terceiro lugar, encontram-se os fatores “baixo nível de qualidade nos serviços oferecidos pelo terceiro” e “não-cumprimento de cláusulas contratuais por parte do terceiro”, ambos com 16,7% do total. O baixo nível de qualidade nos serviços prestados continua sendo fator preocupante para os gestores, deixando claro, desta forma, que o contratado (parceiro) não está cumprindo as especificações estabelecidas em contrato, em virtude de falta ou falhas na sua supervisão/gestão. Este problema estava prejudicando também os indicadores de produtividade dos setores envolvidos, enfocando que a demora para o atendimento da solicitação, por exemplo, pela equipe terceirizada de manutenção,

era muito grande, permitindo que a máquina ficasse parada por muito tempo, influenciando assim nos valores de eficiência do setor.

Em relação ao item “não-cumprimento de cláusulas contratuais por parte do terceiro”, no decorrer da pesquisa, foi verificado um bom exemplo levantado por um gestor de uma das empresas pesquisadas.

(...) A empresa prestadora de serviço era constantemente notificada pela empresa contratante para melhorar em relação aos problemas trabalhistas verificados periodicamente, mas não eram tomadas as devidas providências. O fato avassalador foi quando um funcionário terceirizado se acidentou seriamente e teve que se afastar por um longo período da empresa. Foi contemplado, no contrato estabelecido entre as partes que, os custos gerados por este tipo de afastamento, seria de responsabilidades da empresa prestadora. O problema foi que a empresa prestadora não tinha estrutura o suficiente para este atendimento, então o funcionário acionou a justiça do trabalho. A sentença foi dada em favor do colaborador terceirizado e informado que, a empresa contratante (não a prestadora) deveria arcar com os custos e despesas pelo tempo que o funcionário ficasse afastado. (GESTOR EXECUTIVO 1).

No momento em que o gestor executivo 1 finalizou seu contexto, perguntou-se se a empresa contratante possuía em seu contrato alguma cláusula de “obrigatoriedade de apresentação periódica, pelo terceiro, de certidões negativas de débito com a União (inclusive Justiça do Trabalho). O pesquisador foi informado de que não havia nenhuma observação contratual a este respeito”.

Portando, esta constatação reforça a idéia de que elaborar um bom contrato de parceria é essencial para o desenvolvimento de uma gestão eficiente do fator humano, controlando assim altos custos, níveis pobres de serviço, oportunismo por parte da empresa contratada, negociações custosas, além de incentivar o comportamento correto por parte da contratada e prever as possíveis alterações no relacionamento ao longo de seu ciclo de vida.

Vale salientar que, nas empresas pesquisadas, a terceirização permaneceu por um período médio de três anos, portanto, a base de informações pertinentes aos resultados obtidos era significativa.

6.3 A reverticalização das atividades-meio

A partir do item 6.3, dá-se prosseguimento ao fluxograma 1 (item 2.1, p. 25) da pesquisa. Deve-se lembrar que o item 6.2 como seus subitens (6.2.1, 6.2.2 e 6.2.3) foi destinado a estudar a terceirização, por meio dos seus fatores motivadores como também os principais problemas encontrados. Agora, será iniciado o estudo da reverticalização, tendo como foco os fatores motivadores, como também os impactos causados por esta decisão estratégica na produtividade e na qualidade dos produtos e processos. Esta análise será embasada nas informações encontradas na interpretação dos questionários e entrevistas realizadas com os gestores executivos e operacionais. Este tópico é parte importante na busca ao atendimento dos objetivos específicos deste trabalho.

6.3.1 Os fatores motivadores na visão dos gestores executivos e operacionais.

Verificou-se nas empresas estudadas, a insatisfação com os resultados obtidos na decisão estratégica da terceirização. Isto ocorreu em virtude de empresas prestadoras de serviços não terem atendido as expectativas ensejadas pelas empresas contratantes, pois não cumpriam os procedimentos de trabalhos e metas preestabelecidas em contrato, prejudicando na qualidade dos serviços.

Deve-se lembrar que, quando uma empresa toma uma decisão estratégica de cunho estrutural, como é o caso das organizações que optaram pela prestação de serviços em suas atividades-meio realizados por terceiros, esta política é adotada para as demais unidades do grupo. Isto foi constatado nas empresas pesquisadas.

Conforme Zulian (2000, p. 345), a possibilidade de as empresas se modelarem à estrutura industrial impõe uma carga particular sobre os gestores da indústria. As ações estratégicas dos gestores podem ter um impacto desproporcional

sobre a estrutura organizacional, em razão do seu porte e influência sobre os compradores, fornecedores e colaboradores.

Portanto, a implantação do processo de mudança para terceirização demandou investimentos em todos os sentidos, ocasionando um risco para a empresa. Os investimentos estavam relacionados ao tempo gasto para encontrar o parceiro ideal, elaboração de treinamento com gestores, elaboração de contratos administrativos etc, como também de capital de giro investido, a fim de dispensar os funcionários pertencentes ao quadro efetivo, trabalhar com o clima organizacional da empresa etc. Mesmo assim, os bons resultados não estavam sendo alcançados.

Diante deste cenário de pressões ocasionadas pelos resultados insatisfatórios nas atividades terceirizadas, os gestores executivos precisavam adotar nova mudança estratégica para garantir o padrão competitivo da empresa no mercado. Foi necessário, portanto, adotar nova estratégia, a partir das novas forças competitivas existentes e deveria ser agregada na estratégia já planejada (item 3.2, p.51).

A direção da estratégia emergente foi para a reverticalização das atividades-meio, com o intuito de reestruturar setores e caminhar para obtenção de resultados satisfatórios.

A decisão de reverticalizar é de cunho estratégico e embasada em forças competitivas emergentes (item 3.2, p.51), portanto perguntas pertinentes a este conceito foram realizadas somente para gestores com funções de nível executivo, ou seja, gestores capazes de tomar decisões que possibilitem mudanças conjunturais nas organizações. Também foi constatado nesta pesquisa que decisão desta magnitude somente ocorre quando os níveis operacionais suprem de informações precisas os gestores executivos. Periodicamente, havia reuniões nas quais eram apresentados os resultados de qualidade e produtividade dos trabalhos realizados pelas equipes terceirizadas.

Entre os critérios motivadores para a reverticalização, um dos mais apontados pelos gestores das empresas que optaram pela providência em relação às suas

atividades-meio foi a “melhoria da qualidade dos serviços prestados” por terceiros, obtendo 33,34% do montante. Este valor foi obtido somando os itens “problemas com a qualidade do serviço prestado” que obteve 22,22%, “aumento no nº de reclamações de clientes” com 5,56% de obtenção e “melhor capacitação dos funcionários” com 5,56% do total.

Com este resultado, pode-se asseverar que a principal preocupação dos gestores no momento em que partiram na busca de uma estratégia a fim de terceirizar atividades não foi atendida. Pelo que foi mostrado na pesquisa, o fator alavancador era poder melhorar os indicadores de qualidade de seus produtos mediante de uma mão-de-obra mais especializada e equipada com equipamentos mais modernos. Conforme Guimarães (2001), a explicação para os cuidados com a qualidade reside no fato que as atividades terceirizadas têm impacto no produto final e, conseqüentemente, na percepção do cliente.

Tabela 6- Fatores motivacionais para reverticalizar atividades

CRITÉRIOS DE ESCOLHA		(%)
A	Problemas com a qualidade dos serviços prestados	22,22
B	Disparidade na remuneração entre prestadores de serviços e funcionários, causando baixa motivação aos terceiros	22,22
C	Falta de comprometimento dos terceirizados	11,11
D	Excesso de problemas trabalhistas com as empresas terceirizadas	11,11
E	Aumento no número de reclamação de clientes	5,56
F	Melhorar a capacitação dos funcionários	5,56
G	Acompanhar performance das equipes individualmente, sem interferência de terceiros	5,56
H	(Outros) Não-cumprimento das metas contratuais estabelecidas	16,67

Fonte: Dados da pesquisa (maio de 2007).

A fim de resolver estes problemas, o caminho (estratégia) encontrado pelos gestores foi a intensificação dos controles sobre as atividades antes terceirizadas; uma gestão mais incisiva, buscando resultados a curto prazo. O modelo utilizado foi o da gestão integrada cujo o objetivo era a melhor interação das dimensões técnica e organizacionais, visando a promover a dinâmica dos processos e eliminar as falhas e não-conformidades (item 3.4, p.65).

Em pesquisa realizada por Souza (2005), dentre as principais desvantagens encontradas na terceirização, tem-se o fato do não-cumprimento de prazos de entrega pelo terceiro como também o baixo nível de qualidade dos serviços prestados.

Dessa forma, pode-se concluir, pelo trabalho realizado por Souza (2005), que tanto o primeiro item, “prazo de entrega”, quanto o segundo item, “qualidade de serviços”, estão relacionados também ao processo da gestão e cumprimento de especificações estabelecidas em cláusulas contratuais, deste modo, reforçando o fato de que, nos processos de terceirização, a gerência do negócio é muito falha e incipiente.

O critério “disparidade na remuneração entre prestadores de serviços e funcionários, causando baixa motivação aos terceiros” foi um item de preocupação entre os gestores, obtendo 22,22% do total. Este foi considerado pelos respondentes como o fator principal para que a equipe de terceirização fosse enquadrada em outro critério, que foi “falta de comprometimento do pessoal prestador de serviço com a empresa contratante”, somando 11,11% do montante.

Para que o problema fosse resolvido, as empresas tiveram que traçar uma nova abordagem para trabalhar os recursos humanos destas atividades envolvidas. A princípio, foi necessário reverter a disparidade de remuneração entre os colaboradores. Nos conceitos teóricos abordados neste trabalho (item 3.3, p. 58), a remuneração está ligada diretamente aos fatores extrínsecos de motivação e comportamento. A recompensa pode alterar a dinâmica comportamental das pessoas a processos simples de compreensão racional, verificados nas suas reações que representam as respostas ao estímulo oferecido sob forma de prêmios .

Com efeito, foi necessário que as empresas, após reverticalizadas, despendessem um custo maior a curto prazo, a fim de fornecer benefícios para os novos funcionários contratados, pelo menos, iguais aos fornecidos ao seu quadro de colaboradores. Este problema foi verificado nas 02 empresas, de forma latente. Deve-se ressaltar que este não foi fator gerador de conflitos em relação à decisão de reverticalizar atividades. Para melhor explanar, serão apresentadas 02 observações

realizadas por dois gestores, GE1 e o GE2, quando questionados sobre o aumento de custo fixo para a empresa, após a abordagem da reverticalização das atividades:

(...) considerando-se que os fato da decisão tenha acontecido próximo ao ponto de equilíbrio entre os custos da empresa e os da terceirização e que estes não foram fator preponderante, a retomada desta atividade pela organização acarretou em custo extraordinário, sendo os principais fatores o da extensão de benefícios e a requalificação da mão de obra, mas que certamente serão compensados a médio e longo prazo.(...) (GESTOR EXECUTIVO 1).

(...) Não se teve um aumento significativo, pois o número de pessoas contratadas foi menor do que o quadro que a empresa terceirizada tinha dentro da empresa contratante. A principal ênfase foi relacionada que com a contratação de funcionários próprios, diminuiria a incidência relacionada a gastos com indenizações trabalhistas. (...) (GESTOR EXECUTIVO 2).

Em terceiro lugar, ficou o critério “não-cumprimento de metas contratuais estabelecidas”, obtendo 16,67% do total. Caso este item seja somado ao item “problemas com a qualidade dos serviços prestados”, um dos mais indicados, fica evidente a necessidade de uma gestão integradora mais incisiva.

O modelo da gestão integrada que se adotou neste relatório de pesquisa (item 3.4, p.64) tem como objetivo básico a definição dos elementos integradores que visam a estabelecer as conexões e articulações entre as áreas ou atividades, a fim de garantir a máxima eficiência na transferência de resultados em todas as fases, considerando os objetivos finais da empresa. O conceito será enfatizado na prática, após observar a resposta dada pelo gestor GO1.

(...) nossa empresa contempla de um parque industrial bem montado, instalado, com maquinaria apropriada e um processo de produção sem similar. A mão-de-obra, utilizada anteriormente ao processo de terceirização, era treinada e capacitada para exercer suas atividades pertinentes ao processo. Portanto, após a implementação estratégica em terceirizar proposta pela direção, ocorreram disfunções e instabilidade em um processo que estava sob controle. (...) (GESTOR OPERACIONAL 1).

6.3.2 Impactos gerados após reverticalização na óptica dos gestores executivos e operacionais

A análise dos impactos relacionados aos indicadores de qualidade e de produtividade após a reverticalização foi embasada no confronto do questionário aplicado para os gestores (executivos e operacionais), que tem uma abordagem quantitativa, e nas respostas obtidas por meio da entrevista semi-estruturada, que possui abordagem qualitativa.

Na tabela 7, serão apresentados os resultados da apreciação dos gestores executivos e operacionais, em relação à avaliação das atividades reverticalizadas.

Tabela 7- A avaliação dos setores com atividades-meio reverticalizadas.

CRITÉRIOS DE ESCOLHA	RELATIVO
1 A empresa possui práticas informais de avaliação de desempenho	11,11
A empresa possui práticas de avaliação de desempenho	
2 sistematizada e formalizada.	37,77
3 O resultado de cada setor reverticalizado é avaliado isoladamente	35,55
São realizadas reuniões para avaliar desempenho de cada equipe	
4 e dar sugestões de melhoria	15,55
5 Outros (especificar)	0

Fonte: Dados da pesquisa (maio de 2007).

O item que obteve maior participação entre as opções propostas foi as “práticas sistematizadas e formalizadas de avaliação do desempenho”, obtendo 37,77% do total. Em contrapartida, observou-se que o item que teve menor peso foi exatamente o que contemplava “práticas informais de avaliação” que obteve apenas 11,11% do montante.

Nos conceitos de cadeia de valor discutidos neste trabalho (item 2.5.1, p.37), se abordou a importância em analisar as atividades isoladamente, pois todas as empresas que têm uma série de atividades que podem ser definidas como a menor unidade organizacional que produz internamente um produto ou serviço (PORTER, 1989, p. 37) vão de encontro aos resultados obtidos no questionário, reforçando

assim a abordagem do autor, informando que a cadeia de valor foi o instrumento utilizado na análise do processo produtivo.

Neste modelo, tem-se ainda a capacidade de, após realizar a análise individual da atividade, pensar em termos de inter-ligações ou elos de integração das atividades, corroborando assim a capacidade de gerenciamento do processo como um todo.

O modelo do processo da gestão da integração (item 3.4), apresenta-se estruturado em inter-relações e conexões formalizadas entre as áreas de maior impacto para as organizações. Este modelo tem como objetivo fazer com que os setores envolvidos consigam obter eficiência, dinâmica e flexibilidade mediante da integração, com o intuito de atingir as metas estabelecidas pela empresa. Conforme Silva (1998, p.275), a gestão da integração faz com que as áreas ou setores ligados a fabricação e recursos humanos trabalhem juntos, dentro de um enfoque sociotécnico de regulação dos subsistemas técnicos e sociais, com a mesma base de informação visando, à vantagem competitiva no mercado.

No momento da aplicação da entrevista semi-estruturada, foi verificado na pesquisa que, quando as empresas trabalhavam com equipes prestadoras de serviços nas atividades-meio, os responsáveis por estas equipes não tratavam eficientemente das metas de qualidade e produtividade com os seus colaboradores. Desta forma, não se obteve sucesso na implantação de um método por meio do qual as informações convergissem de forma integrada.

Deste modo, fica evidente que, nas empresas pesquisadas, quando informaram que procuram trabalhar com “práticas sistematizadas e formalizadas de desempenho”, estão se posicionando para a adoção de políticas de integração.

O questionário I (apêndice B), direcionado para os gestores executivos responsáveis pelas mudanças estratégicas estruturais, evidenciou 02 questões. Primeiro, a preocupação que as organizações em estudo tem em analisar os setores ou áreas individualmente e, segundo, a importância em trabalhar com práticas sistematizadas de desempenho entre as atividades, visando à integração da

gestão, facilitando, assim, o trabalho do pesquisador em conseguir identificar nas atividades reverticalizadas os impactos de qualidade ou produtividade.

Conforme comentado no capítulo relativo aos aspectos metodológicos (capítulo 5), procurou-se também a percepção dos gestores operacionais em relação ao processo de reverticalização das atividades.

Na tabela 8, tem-se que a exceção da alternativa 5, “os resultados de produtividade obtidos nos setores verticalizados são discutidos com a equipe agora contratada”, todos os entrevistados são unânimes em afirmar que as empresas sempre praticam os procedimentos apontados.

Tabela 8. Práticas da gestão nos setores com suas atividades reverticalizadas.

	No que concerne à avaliação da gestão nos setores com as atividades-meio reverticalizadas, pode-se afirmar que:	Não sei se aplica	Não pratica	Às vezes pratica	Sempre pratica
1	A supervisão avalia periodicamente os desempenhos dos colaboradores agora contratados				100%
2	Os resultados de produtividade alcançados pelos setores reverticalizados são avaliados e discutidos de forma coletiva para originar ações corretivas.				100%
3	As metas dos setores reverticalizados são previamente negociadas entre a gerência e a supervisão				100%
4	Os resultados de qualidade obtidos nos setores verticalizados são discutidos com a equipe agora contratada				100%
5	Os resultados de produtividade obtidos nos setores verticalizados são discutidos com a equipe agora contratada			33%	67%

Fonte: Dados da pesquisa (maio de 2007).

Com base nos resultados encontrados na tabela 8, observou-se que, após a implementação da decisão estratégica em reverticalizar as atividades-meio, os principais impactos causados nos setores foram os a seguir delineados.

6.3.2.1 Em relação à gestão dos colaboradores contratados

Conforme análise dos questionários aplicados no bloco I, a metodologia da gestão do trabalho utilizado entre a empresa contratante e a contratada não contribuía para a otimização dos resultados nos setores. Isto decorre do fato de que as metas e os resultados de produtividade e qualidade realizados não eram discutidos com os colaboradores terceirizados, e sim somente com a sua supervisão. Este comportamento corrobora a teoria abordada na pesquisa (item 3.1, p.51), como sendo uma das desvantagens do processo de terceirização, que é a fragilidade gerencial das empresas contratadas.

No momento da entrevista por pauta, foi questionado aos supervisores o porquê desta atitude. A resposta foi a seguinte, conforme GO 2:

(...) nós (supervisores) fomos orientados pela diretoria da empresa a não apresentarmos e nem cobrarmos metas ou resultados da nossa equipe prestadora de serviço, pois as regras trabalhistas não estão bem claras e a empresa tem receio que se estabeleça algum vínculo empregatício. Estes assuntos deveriam ser tratados somente com a chefia da empresa terceirizada(...) (GESTOR OPERACIONAL 2).

Sendo assim, muitos dos problemas constatados na terceirização, com destaque principalmente para a mão-de-obra desqualificada e o baixo nível de qualidade apresentada nos produtos e serviços oferecidos foram ocasionados por esta falha no processo de inter-relações (item 3.5, p. 64) conforme mencionados nesta pesquisa entre as organizações parceiras.

Com a adoção do expediente de reverticalização, a conduta no relacionamento entre chefias e colaboradores foi abordada de outra forma, na qual a análise da qualidade e as metas de produtividade das equipes são avaliadas periodicamente pela supervisão direta e os resultados são apresentados e discutidos. Conforme Zulian (2000, p. 374), “a relação entre supervisores e colaboradores deve ser estimulada a criar um clima de confiança mútua, que estimule a colaboração na consecução dos objetivos organizacionais, ao invés de estabelecer sistemas rigorosos de controle”.

6.3.2.2 Em relação à negociação das metas de produtividade e qualidade estabelecidas pela organização

Pelos resultados obtidos no questionário, verificou-se que o processo de avaliação, negociação e discussão de metas é unanimemente utilizado pelos gestores nos setores reverticalizados, indicando assim uma participação mais incisiva destes líderes nestas atividades.

Esta técnica de gestão, denominada pelas empresas de participativa, é amplamente abordada nos conceitos de Zulian(2000, p. 256), onde “quanto mais compatíveis são as necessidades e objetivos por parte da empresa e dos funcionários, menor será a necessidade de cobrança, pois as pessoas passam a fazer o que é melhor para a empresa, a fim de satisfazer suas próprias necessidades”. (Item 3.2, p.57).

O modelo de gestão integrada, abordado no referencial teórico, tem como objetivo alcançar o equilíbrio entre as metas da empresa e as necessidades dos colaboradores. Uma condição onde as necessidades psicológicas e sociais do colaborador sejam atendidas, incentivando ao seu empenho e o comprometimento. Esta é uma metodologia de vanguarda, pois a busca pelos resultados globais dos processos, o que inclui qualidade, produtividade e custos, tudo isto de forma independente, exige maior responsabilidade e autodisciplina dos gestores, tornando mais complexas as relações entre a chefia e os operários, sobretudo na fase inicial de implantação do método, ou seja, após a reverticalização de todas as atividades ligadas ao processo produtivo.

6.3.2.3 Em relação aos impactos nos resultados de qualidade e produtividade após reverticalização das atividades-meio.

A vista dos resultados discutidos, verifica-se que as empresas, após verificarem necessidade de terceirizar, escolheram seus parceiros seguindo critérios de qualidade preestabelecidos. Foi constatado que os resultados desta mudança, de verticalização para terceirização, não foram positivos.

Constatou-se, também, na pesquisa é que as empresas se preocupam em avaliar os resultados dos setores ou atividades isoladamente, por meio dos conceitos de cadeia de valor.

Para finalizar, a gestão de pessoas ficou mais eficiente, após as empresas reverticalizarem suas atividades.

Na tabela 9, tem-se a apreciação da reverticalização sob vários indicadores, considerando a escala de Likert, na visão dos gestores operacionais.

Tabela 9- Impactos da reverticalização nas atividades pesquisada:

Em virtude da decisão de a empresa em reverticalizar atividades, pode-se afirmar que:		Diminiu	Não Se Alterou	Aumentou Um Pouco	Aumentou Bastante
1	Em relação ao custo	67%	33%		
2	Em relação à produtividade.		33%		67%
3	Em relação ao atendimento das especificações técnicas de qualidade		33%	33%	33%
4	Em relação à quantidade de inspeções realizadas nas operações do setor		100%		
5	Em relação ao nº reclamações dos clientes externos	67%	33%		
6	Em relação ao aproveitamento de recursos		33%		67%
7	Em relação à capacidade de execução das tarefas pelos colaboradores contratados		33%		67%
8	Em relação a flexibilidade de demanda	33%	33%	33%	
9	Em relação à quantidade de funcionários no setor.	67%	33%		
10	Incidência de defeitos gerados por atividades verticalizadas	67%	33%		
11	A motivação dos colaboradores do setor		33%	33%	33%
12	Quantidade de benefícios recebidos pelos colaboradores			100%	
13	Possibilidades de reconhecimento		33%		67%

Fonte: Dados da pesquisa (maio de 2007).

Conforme Zulian (2000, p. 374), “o processo de avaliar desempenho é um fator importante para se tomar decisões corretas. Para isso, é preciso informações precisas para julgar corretamente a eficiência e eficácia do processo. Portanto, a

avaliação de desempenho contempla o controle dos resultados das atividades, bem como a mensuração ou quantificação de um desempenho realizado comparativamente com o planejado”.

Dando seguimento aos conceitos de avaliação de desempenho, após realizar uma análise nos resultados pertinentes ao indicador produtividade, itens 1, 2, 4, 6,7, 8 e 9, pôde-se interpretar que a decisão estratégica em reverticalizar as atividades-meio foi positiva. Esta afirmação pode ser embasada nos seguintes critérios:

a) Diminuição dos custos pertinentes às atividades-meio anteriormente terceirizadas:

Verificou-se que 2/3 das empresas informaram que tiveram diminuição no custo e 1/3 informou que o custo não se alterou. As posições dos gestores operacionais GO2 e GO3 tornam mais fácil a elucidação do critério de avaliação:

(...) a equipe de manutenção preventiva dos teares circulares, após processo de reverticalização, consegue cumprir suas atividades periódica com 6horas de trabalho. A equipe terceirizada, com o mesmo nº de profissionais, nunca entregava a máquina antes de 8horas trabalhadas. (...) (GESTOR OPERACIONAL 2).

(...) a princípio, mantivemos o mesmo número de pessoas para efetuar a limpeza na tecelagem. No decorrer da implantação do nosso sistema de gestão, onde os colaboradores passaram por um período intensivo de treinamento e acompanhamento da supervisão, percebemos que poderíamos reduzir o quadro, e foi exatamente o que foi feito (...) (GESTOR OPERACIONAL 3).

A conclusão extraída em relação a estes resultados é de que as eficiências dos setores aumentaram, portanto esta informação corrobora o indicador de produtividade número 7, na qual os “colaboradores estão mais bem preparados para execução das tarefas do setor”. Neste item, 67% das empresas informaram que “aumentou bastante” e 33% relataram que “não se alterou”.

Este resultado é fruto da metodologia de trabalho da gestão integrada (item 3.6, p.69), segundo a qual o líder deve atuar em função do grupo em que trabalha por meio através das ferramentas implementadas pelos recursos humanos, que é o pano de fundo nas dimensões estratégicas da empresa.

Aproveitando a análise do critério relacionado ao custo do processo de mudança, outros dois indicadores que foram estudados são, se “houve um melhor aproveitamento dos recursos”, item 6, e “relacionar a quantidade de funcionários”, item 9, estão intrinsecamente ligados ao custo/eficiência dos setores envolvidos

Os resultados se completam, pois, analisando o critério “relacionado ao aproveitamento dos recursos”, 67% das empresas informaram que “aumentou bastante” enquanto 33% informaram que “não teve alteração”. Já no item “quantidade de funcionários”, 67% relataram que diminuiu e 33% das empresas informaram que se mantiveram.

Fazendo uma associação com as entrevistas aplicadas, o pesquisador conseguiu concluir, em razão de sua análise e experiência de anos trabalhados nas indústrias do setor, que as empresas que afirmaram não ter havido alteração nos custos e aproveitamentos de recursos estão incipientes na sua análise da cadeia de valor (item 2.5.4, p. 43).

O conceito de aproveitamento de recursos na cadeia de valor de uma empresa e a posição dos seus custos relativos provém das atividades de valor por elas executadas. Uma análise dos custos significativa examina, portanto, os custos dentro destas atividades, e não os custos da empresa como um todo. (PORTER, 1986, p. 46).

b) Quantidade de inspeções no setor

A inspeção do trabalho realizado pelos colaboradores contratados é, conforme verificado na pesquisa, de responsabilidade do supervisor da seção. Não houve alteração no quadro de funcionários relacionados a esta função.

c) Quanto à flexibilidade de demanda

Neste item, conforme mostram os resultados, houve equilíbrio entre as empresas entrevistadas, ou seja, 33% informaram que “diminuiu”, enquanto os outros 33% informaram que “não teve alteração”, ao passo que 33% disseram que “aumentou um pouco”

Este resultado pode estar associado à falta de compreensão do conceito abordado no questionário pelos respondentes. A posição do pesquisador se assemelha aos conceitos descritos por Slack et alii (1997, p. 31), pois, conforme esses autores, “em relação à flexibilidade de demanda produtiva em processos verticalizados, reduz sensivelmente, por se tratar de um maior aprofundamento da empresa no seu atual campo de atuação em função da amarração da empresa em atender suas necessidades próprias em um primeiro momento no processo de integração”.

Para facilitar o entendimento dos resultados obtidos e fixar os conceitos abordados, após a finalização da análise dos questionários e das entrevistas pertinentes aos impactos recebidos pelos indicadores de produtividade nas empresas estudadas e abordados no subitem 6.3.2.3 (indicadores a, b e c), elaborou-se o quadro 7, onde são feitos comparativos entre estes indicadores no período da terceirização com os resultados após a reverticalização.

CRITÉRIO DE ANÁLISE	TERCEIRIZAÇÃO	REVERTICALIZAÇÃO
CUSTO	↑	↓
GESTÃO À VISTA	↓	↑
EFICIÊNCIA	↓	↑
APROVEITAMENTO RECURSOS	↓	↑
FLEXIBILIDADE DEMANDA	↑	↓
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	↑	↓
RESULTADO	NEGATIVO	POSITIVO

Legenda: █ Negativo █ Positivo

Quadro 7: Síntese dos resultados obtidos nos indicadores de produtividade.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa de campo.

A fim de atender ao último objetivo específico desta pesquisa, onde se levanta o questionamento relacionado aos impactos nos resultados de qualidade das empresas que optaram pela reverticalização, vem a análise dos itens 3, 5, 10 e 11.

Nas organizações, o objetivo de melhorar os resultados de qualidade faz parte da rotina diária. Conforme verificado nesta pesquisa, a produtividade e os custos, embora sejam fatores de grande importância, foram itens secundários como fatores motivadores estratégicos, no momento da procura por parcerias para desenvolver suas atividades-meio.

Então, quantificar os indicadores de qualidade se torna complexo, pois os padrões e requisitos de qualidade dos produtos têxteis devem ser analisados sob dois aspectos:

- primeiro, sob a óptica do consumidor final (relacionados a reclamações), que apresenta um nível subjetivo significativo, em virtude de critérios e características pessoais de uso que influenciam a decisão de compra. A princípio, a maioria dos consumidores finais não avalia com rigor os padrões técnicos dos produtos pelo não-conhecimento ou por atribuírem importância secundária. Muitas das vezes, os requisitos técnicos de qualidade do produto somente apresentam falhas depois de submetidos às condições de utilização.
- segundo, sob a perspectiva do consumidor interno, em que a qualidade está ligada a valores quantitativos, relacionados às especificações técnicas dos produtos.

Desta forma, a determinação de normas e padrões de qualidade se torna extremamente variável, particular e específica para cada tipo de produto, requisitos de função de desempenho, nicho de mercado e público-alvo.

Para que a pesquisa obtivesse resultados embasados e concretos, abordou-se o critério qualidade em diversos aspectos, trabalhando com os indicadores relacionados ao número de reclamações dos clientes externos e internos, incidência no número de defeitos gerados por atividades reverticalizadas e padrão de entrega.

A análise do critério “número de reclamações dos clientes externos” foi realizada tomando-se por base os resultados de avaliação da norma ISO 9000. Foi adotada esta metodologia, pois a norma contempla a obrigatoriedade da análise periódica deste critério para atendimento a possíveis não-conformidades registradas e o registro destas notificações.

Desta forma, pela análise, 67% das organizações informaram que o número de reclamações de clientes externos foi “reduzido”, enquanto 33% dos entrevistados responderam que este número “não se alterou”.

As empresas informantes de que o número de reclamações “não se alterou”, - convêm salientar - eram pertencentes ao grupo que estava trabalhando de forma principiante com a análise da cadeia de valor. A empresa não tinha o controle específico deste indicador por atividades e sim relacionado ao produto final.

Depois de concluir a análise dos clientes externos, o questionário abordou o critério relacionado ao controle interno dos defeitos pertinentes aos produtos entre as áreas. Todas as empresas tinham experiência nesta forma de análise e registros destas informações. Portanto, o item relacionado à incidência no número de defeitos gerados por atividades reverticalizadas pode ser abordado de modo mais aprofundado.

Os resultados apresentados foram os seguintes: 67% das empresas informaram que “diminui” a incidência de defeitos enquanto 33% expressaram que “não se alterou” .

Para se ter melhor esclarecimento deste indicador, foram tomadas por base dois critérios:

- o primeiro é ligado à base de registros nas empresas, pertinentes aos defeitos registrados em artigos confeccionados pelas atividades-meio reverticalizadas. Este item consistia na quantidade de defeitos permitida (dentro da especificação) para cada atividade realizada. Por exemplo: no padrão de especificação referente à manutenção na malharia, a qualidade

não permitia nenhuma (zero) mancha de graxa na malha após sua revisão. Portanto, caso existisse algum registro deste defeito, era registrado e a área era notificada, sendo que deveriam ser tomadas providências para que este tipo problema não mais acontecesse; e

- o segundo foi relacionado ao conteúdo das entrevistas pertinentes às questões que envolviam o requisito qualidade dos produtos. Desta forma, verificou-se que a base destas informações provinha da experiência dos gestores relacionados aos indicadores de qualidade setoriais. Os gestores operacionais GO2 e GO3 responderam da seguinte forma:

(...) no período em que a limpeza da tecelagem era terceirizada, periodicamente recebíamos reclamação dos clientes internos e externos, da elevada incidência (acima dos padrões pré-estabelecidos) do defeito “bolinhas” e “mancha de graxa” no tecido. Após assumirmos o controle desta atividade, estes problemas foram minimizados a quase inexistência. (...) (GESTOR OPERACIONAL 2).

(...) o valor de reprocesso, pertinentes à malharia atingia até 4%. Este valor é muito alto. Muitos dos problemas de qualidade eram causados por falhas na manutenção dos equipamentos, tais como furos na malha, manchas de óleo, entortamento da malha, etc (...) (GESTOR OPERACIONAL 3).

Portanto, pode-se concluir que a melhoria nos resultados dos indicadores de qualidade em processos com atividades reverticalizadas foi positiva, considerando a visão dos entrevistados.

Seguindo a mesma preocupação anterior de facilitar o entendimento do leitor e fixar melhor os conceitos abordados no critério qualidade, após a análise dos resultados dos questionários e entrevistas semi-estruturadas, formulou-se o quadro 8, o qual traça um comparativo dos resultados obtidos nos setores estudados, tanto no período da terceirização quanto na fase pertinente à reverticalização.

CRITÉRIO DE ANÁLISE	TERCEIRIZAÇÃO	REVERTICALIZAÇÃO
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	↓	↑
Nº RECLAMAÇÕES EXTERNAS	↑	↓
Nº RECLAMAÇÕES INTERNAS	↑	↓
ATENDIMENTO ESPECIFICAÇÕES	↓	↑
RESULTADO	NEGATIVO	POSITIVO

Legenda: Negativo Positivo

Quadro 8: Síntese dos resultados obtidos nos indicadores de produtividade.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa de campo.

Verificou-se que os respondentes estavam satisfeitos, pois, pelos resultados quantificados, concluiu-se que a decisão estratégica em reverticalizar atividades tem tido sucesso, embora tenha trazido um gasto a curto prazo maior para a empresa. A visão que os gestores tinham, porém, era de que no médio e longo prazo, por intermédio do melhor atendimento às necessidades do cliente, este custo deveria ser diluído.

6.4 Visões e aspectos sobre o futuro da reverticalização de processos

O processo de reverticalização, via inter-relações das dimensões estratégicas (item 3.4, p.66) , utilizado nas empresas pesquisadas deve ser contemplado sob a óptica de uma metodologia de abordagem gerencial (item 3.3, p.60) que identifique as ações para solucionar os problemas (item 3.3, p.61) detectados na terceirização abordadas nas empresas pesquisadas. O futuro deste processo gerencial, na visão dos entrevistados, pode ser observado na tabela 10.

Tabela 10: Futuro da reverticalização nas empresas

Planos	RELATIVO
1 A empresa, por enquanto, não pretende mais contratar pessoal terceirizado	66,67
2 A empresa não teve uma experiência muito agradável com o processo de reverticalização e pretende retomar ao processo de terceirização	0,00
3 A empresa continuará a eliminar os trabalhos desenvolvidos por terceiros, aumentando o processo de reverticalização	33,33
4 A empresa já estuda a ampliação da terceirização para outros produtos, processos ou atividades.	0,00
5 Outros planos (especificar):	0,00

Fonte: Dados da pesquisa (maio de 2007).

Pode-se afirmar que as grandes empresas têxteis cearenses pesquisadas no momento não pretendem mais contratar pessoal terceirizado. Ressalta-se, contudo, que a vontade maior dos respondentes é de dar continuidade ao processo de reverticalização, concretizando a metodologia da gestão da integração (item 3.4) entre os setores e as atividades envolvidas no processo produtivo.

Em uma nova abordagem, realizando uma análise qualitativa das entrevistas juntamente com a percepção do pesquisador, foram verificadas falhas no desenvolvimento do relacionamento de parceria entre a empresa contratante e a contratada.

Problemas relacionados, pelo contratante, pertinentes à equipe terceirizada, como falta de comprometimento, sentido de pertença e motivação da equipe, estavam relacionados às condições de trabalho pelas quais este pessoal vinha se submetendo.

Para poder abordar o tema relacionado à motivação e ao comprometimento dos funcionários terceirizados, solicitou-se algumas informações em relação aos aspectos sociais da relação contratante e contratada e se recebeu algumas colocações. Dentre elas, foi separada a colocação de um gestor operacional, a fim de fortalecer o conceito.

(...) o processo de terceirização por total não foi ruim. O problema estava relacionado à metodologia de trabalho implantada como também a parceria. Se a empresa terceirizada fornecesse uma estrutura e condições de trabalho igual a empresa contratante, poderiam se obter resultados bem melhores. Não adianta colocar uma empresa sem que seus colaboradores trabalhem motivados devido a disparidade de benefícios auferidos entre as classes.(...) (GESTOR OPERACIONAL 2).

Da forma como foi expresso pelos gestores, fica difícil que seja estabelecida uma condição de parceria, onde se possa contar com um colaborador terceirizado comprometido e motivado.

Outra percepção da pesquisa é de que, na época em que foi implantada a metodologia de trabalho terceirizado, o modismo desta sistemática trazido de outros países, como o Japão, reinava na “cabeça” dos gestores. Portanto, aqueles que não aderissem a esta estratégia seriam fortemente criticados, pois a proposta apresentada pelas empresas prestadoras de serviço era de que a organização ganharia em qualidade e diminuiria seus custos fixos.

O problema foi que, neste período, as regras deste negócio não estavam claras, tanto quanto ao papel das contratadas como no que concerne às responsabilidades assumidas pelas contratantes. Desta forma, surgiu oportunismo nas duas partes e relações contratuais mal estabelecidas ocasionaram prejuízo para ambas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, apresentam-se as principais conclusões e a sinopse dos resultados obtidos, dando ênfase ao atendimento dos objetivos específicos propostos.

7.1 Quanto aos objetivos da pesquisa

O objetivo desta investigação foi verificar os motivos que conduziram as organizações têxteis de grande porte no Estado do Ceará a optar pela estratégia de reverticalização das suas atividades, como também identificar, qualitativa e quantitativamente, os impactos ocasionados na qualidade e na produtividade destas organizações.

Para tanto, partiu-se da revisão dos temas relacionados à estratégia competitiva, terceirização, verticalização, cadeia de valores e gestão de pessoas no setor industrial. Em seguida, foi realizada a análise dos questionários aplicados juntamente com as entrevistas e os confrontos com os aspectos enfatizados na teoria estudada.

Tinha-se como primeiro objetivo específico identificar e analisar os principais fatores motivadores que levaram as empresas têxteis a reverticalizar atividades-meio. Este objetivo foi atendido pela metodologia de triangulação na interpretação dos resultados. Inicialmente, buscou-se na literatura apresentada no capítulo 2 (itens 2.3) os conceitos referentes às vantagens e desvantagens da verticalização. Em seguida, foram demandadas as informações coletadas, quantitativamente no questionário I (aplicado aos gestores executivos) e qualitativamente nas entrevistas. Por último, as percepções do pesquisador. Os resultados foram apresentados no item 6.3.

Considerou-se necessário realizar uma retrospectiva histórica nas empresas participantes do trabalho, buscando identificar os seguintes conceitos: primeiro, quais foram os fatores motivacionais que levaram as empresas a terceirizar;

segundo, os critérios utilizados na escolha dos parceiros; e terceiro, os principais problemas constatados nas atividades terceirizadas.

No item 6.2.1, relacionado aos fatores motivadores da terceirização, foi verificado que os gestores optaram pelo compromisso com a qualidade de seus produtos e processos. Portanto o critério “melhoria na qualidade” ficou em primeiro lugar e “carência de pessoal qualificado e/ou maquinaria adequada” em segundo lugar, confirmando assim a credibilidade que as empresas depositavam nesta nova proposta de trabalho que era a terceirização.

Na subseção 6.2.2, relacionada aos critérios utilizados na escolha dos parceiros, os resultados evidenciaram que a “experiência” e a “idoneidade” eram características preponderantes para constituir a relação de parceria. Desta forma as empresas demonstraram que a idéia inicial era de estabelecer uma relação de troca, pois, pelo cumprimento dos contratos estabelecidos com as terceirizadas, vislumbraram-se as possibilidades da transferência, com diminuição de custo, de algumas atividades do processo para empresas que supostamente poderiam executá-las com maior competência.

E, por fim, no item 6.2.3, pertinente aos “problemas encontrados com os parceiros”, observou-se que a principal preocupação dos gestores relacionou-se à fragilidade gerencial dos serviços. Verificou-se que, nas terceirizadas, não se tinha uma comunicação rápida e transparente com a equipe de colaboradores a fim de implantar os procedimentos operacionais da contratante e buscar metas preestabelecidas. O que se via sim era uma falta de valorização das pessoas demonstrada nos baixos salários e quase inexistente capacitação profissional.

Estes resultados foram importantes, pois serviram como parâmetro comparativo nas conclusões pertinentes aos fatores motivadores que levaram as empresas a reverticalizar suas atividades

Percebe-se, então, que, desde o princípio, o critério gerencial da qualidade, em um contexto global, tanto foi o precursor da terceirização, como também a sua fragilidade nas empresas contratadas levou à decisão de optarem pela reverticalização. Esta fragilidade acarretou aumento do número de reclamações dos

clientes externos e internos, prejuízo no clima organizacional em virtude da falta de motivação do pessoal terceirizado. Desta forma, os gestores foram pressionados a adotar outra estratégia, primando pela competitividade da empresa.

Com efeito, pode-se atender ao primeiro objetivo da pesquisa, que era verificar os principais fatores motivadores da reverticalização. As melhorias nos resultados da qualidade e da produtividade foram os principais agentes motivadores da decisão estratégica de reverticalizar atividades-meio, ratificando o primeiro pressuposto do ensaio.

Os resultados encontrados em relação ao atendimento do segundo e terceiro objetivos específicos abordados nesta pesquisa, que são identificar nas indústrias os impactos sobre os indicadores de qualidade e a produtividade nos setores reverticalizados, serão abordados neste momento. Deve-se ressaltar que realizar esta análise é algo complexo, pois foram diversas as abordagens utilizadas na tentativa de identificar de forma precisa a variação destes indicadores. Então, no momento da pesquisa bibliográfica e de campo, teve-se de empregar modelos conceituais a fim de solucionar o problema.

A metodologia utilizada para contextualizar estes dois itens está relacionada à abordagem conceitual da cadeia de valor (subitem 2.5.1 e 2.5.2) como também o modelo da gestão integrada (subitem 3.3 e 3.4).

Os resultados dos questionários e entrevistas aplicados (questionário I e II) nas empresas participantes indicam a preocupação em avaliar, discutir e propor melhorias nos setores e atividades individualmente, ou seja, buscando a máxima eficiência em cada atividade.

Foi suscitado na pesquisa o fato de que, no período em que as atividades-meio eram terceirizadas, alguns problemas de ordem estrutural eram observados, impedindo melhoria nos indicadores de qualidade e produtividade. Os principais pontos críticos relacionados a estes problemas foram falta de interação do subsistema técnico com o social, bem como a baixa capacitação, difusão e transferência tecnológicas encontradas nas empresas parceiras. Portanto, com a

reverticalização das atividades, a sistemática de inter-relações dos setores estratégicos pode ser revitalizada.

A estratégia utilizada pelas empresas para resolver a falha pertinente a interação do subsistema técnico com o social, deixada de herança no período da terceirização, foi a de iniciar com um programa de benefícios para os colaboradores.

Este programa teve como objetivo tentar equilibrar as necessidades e expectativas dos funcionários com os resultados esperados pela empresa. De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, o programa teve um resultado positivo. Portanto, os benefícios sociais puderam solucionar ou atenuar as deficiências pertinentes a estas falhas nos setores terceirizados.

Em relação aos problemas relacionados especificamente à mão-de-obra pertinentes aos processos produtivos, propôs-se neste relatório de pesquisa que esta dimensão estratégica deveria constituir fator diferenciador de competitividade nas empresas (item 2.3). A proposta pertinente a este critério foi de melhorar a capacitação, difusão e transferência tecnológica encontradas no período de terceirização. Com a reverticalização dos processos, pode-se implementar novamente a cultura técnica como principal fator integrador de resultados.

Portanto, a capacidade da reverticalização está relacionada à competência dos recursos humanos e à eficiência dos sistemas em integrar as estratégias (produção e comercial) com os recursos disponíveis dentro da realidade social e tecnológica da empresa. A integração visa à geração de opções a ações que tornam a empresa competitiva, mesmo não possuindo padrão competitivo considerado ideal, dentro dos segmentos de mercado nos quais atua.

Deve-se esclarecer que se procura deixar claro a nação de que a reverticalização foi uma das estratégias encontradas nas empresas a fim de garantir a máxima transferência do melhor desempenho de cada atividade e etapas dos processos para os resultados finais da empresa.

Após o enfoque ora abordado, tem-se a finalização dos dois últimos pressupostos, tendo-se verificado que as organizações, após reverticalizarem suas atividades-meio, tiveram melhorias nos indicadores de qualidade e produtividade.

7.2 Limitações do método

As principais dificuldades e limitações encontradas para o desenvolvimento da pesquisa estão associadas à recolha e ao tratamento dos dados e indicadores. O fato tomar para exame somente as empresas têxteis de grande porte do Estado do Ceará (Classificação SEBRAE), haja vista que outras empresas de médio porte também passaram pela desterceirização, considera-se uma limitação. Outro ponto diz respeito aos entrevistados, haja vista a impossibilidade de serem entrevistados todos os elementos envolvidos na terceirização das empresas, o que traria muito mais subsídios ao entendimento deste ponto.

7.3 Quanto ao prosseguimento da pesquisa

A principal indicação de continuidade desta pesquisa diz respeito ao aprofundamento do tema reverticalização *versus* terceirização, buscando-se respostas ao questionamento do porquê de as empresas têxteis de outros setores, tais como confecção, utilizam com sucesso a terceirização.

Outra sugestão de pesquisa diz respeito a um estudo de caso em uma grande empresa têxtil, onde se pudesse imprimir aprofundamento maior nos resultados obtidos através da reverticalização de processo, conseguindo exprimir quantitativamente, por meio dos resultados de qualidade e produtividade, os impactos ocasionados por esta decisão estratégica.

Mais uma sugestão diz respeito a um trabalho direcionado aos recursos humanos, em que pudesse realizar uma análise da mudança de perfil dos colaboradores após a verticalização nas empresas.

Acredita-se que as diversas recomendações e estudos evidenciados nesta pesquisa venham a contribuir efetivamente para a melhora dos fundamentos e motivações para a verticalização de processos.

REFERÊNCIAS

ABIT (Associação Brasileira dos Técnicos Têxteis). **Relatório Setorial da Cadeira Têxtil Brasileira**. IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial. São Paulo. Br. V4. nº4. Ago 2004. p 1-180.

ABRANCHES, G.P.; JÚNIOR, A.B. **Manual da gerência de confecção**: a indústria de confecções de estrutura elementar. Vol. I – Rio de Janeiro: SENAI-DN: SENAI-CETIQT: CNPq: IBICT: PADCT: TIB, 1990.

ALMEIDA, M. C.; SILVA, R, A, R. Estratégias de Terceirização: um estudo em grandes empresas mineiras. In: XXXIII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999, 1CD-ROM.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalho para cursos de pós-graduação**: noções práticas. São Paulo: Atlas, 2002.

ARAÚJO.M.A.S.R. **Análise da gestão de pessoas na terceirização de atividades-fim no setor financeiro cearense**. 2005. 192p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Ceará.

AZEVEDO, M. T., JUNIOR, A. M., FERREIRA, F. P. *et al.*, 1998, **Programa de Atualização Tecnológica Industrial (PATI)** – Têxtil: Fiação, Tecelagem e Confecção, Instituto de Pesquisas Tecnológicas, SP, Dezembro.

BAPTISTA, R. : **Sistemas Integrados de Produção em Empresas Brasileiras de Confecção de Pequeno Porte de Calças Jeans.**; 1; 182; Português. Avaliação de Projetos Industriais e Tecnológicos. UFRJ - 1998

BASTOS, C. P. M. **Competitividade da indústria de vestuário** - Nota Técnica Setorial do Complexo Têxtil. (Coords.) COUTINHO, L.G. *et al.* Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, 1993.

CABRAL,S. Estratégia de desintegração vertical: um olhar sob a perspectiva de custo de transação. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO –ENANPAD, XXVIII., 2003, Porto Alegre: ANPAD, 2003,**Anais...** 1 CD ROM

CAMPOS, R. R., CÁRIO, S. A. F. e NICOLAU, J. A. Arranjo produtivo têxtil-vestuário do Vale do Itajaí/SC. (Nota Técnica 20) *In*: CASSIOLATO, J. E. e LASTRES, H. M. M. **Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico.** Contrato BNDES/FINEP/FUJB. Universidade Federal do Rio de Janeiro, IE. RJ, dez. 2000 (pp. 338-425).

CERVO, A.L.; BERVIAN,P.A. **Metodologia Científica.** 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO,I. **Recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1997.

COOPER,K, R., SCHINDLER, P,S. **Métodos de pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J.C. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira,** Campinas: Editora Universidade Estadual de Campinas, 2ª edição, 1994.

CRUZ-MOREIRA, J. R. **Industrial *upgrading* nas cadeias produtivas globais:** reflexões a partir da indústria têxtil e do vestuário de Honduras e do Brasil. Tese de Doutorado – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, 2003.

DAVIS, F. S. **Terceirização e multifuncionalidade.** São Paulo: Editora STS, 1992.

DIAS, M. de Carvalho. **Inovação tecnológica e relações interfirmas no *cluster* têxtil da região de Americana.** (Dissertação de Mestrado). Campinas, SP: UNICAMP. IG, dez. 1999.

DRUCKER, Peter F. , 1991, **Introdução à Administração.** 2 ed., São Paulo, Editora Pioneira.

FERRAZ, S, F, S. **Impactos da terceirização sobre a cadeia de valor de organizações da região metropolitana de Fortaleza (CE)**. 2003. 16f. Projeto de Pesquisa – PIBIC / UFC, Fortaleza, 2003

FLEURY, A. *et al.* **A competitividade das cadeias produtivas da indústria têxtil baseadas em fibras químicas**, Rio de Janeiro: BNDES, nov. 2001.

EBOLI, Marisa. Um novo olhar sobre a educação corporativa. In : DUTRA, Joel(org.) **Gestão por competências**. Ed.São Paulo., Gente, 2001, 109-130.

GARCIA, O. L. **Avaliação da competitividade da indústria têxtil brasileira**. (Tese de Doutorado) Campinas, IE-Universidade Estadual de Campinas, 1994.

GARCIA, O. L. **Competitividade da Indústria Têxtil - Nota Técnica Setorial do Complexo Têxtil**. (Coords.) COUTINHO, L.G. et al. Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, 1993.

GARCIA, R. **A indústria têxtil e do vestuário** – Reestruturação produtiva, política industrial e contratações coletivas nos anos 90: as propostas dos trabalhadores / Eixo 2: Estado, políticas públicas e financiamento (COUTINHO, L. G. e BAPTISTA, M. A. C. – Coord.) (Relatório Final), maio de 2000. (mimeo.).

GARCIA, R. C. **Aglomerações setoriais ou distritos industriais**: um estudo da indústria têxtil e de calçados do Brasil. (Dissertação Mestrado), Campinas, IE-UNICAMP, 1996.

GEREFFI, G. "International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain". **Journal of International Economics**. v. 48, n.1, pp.37-70, Junho de 1999a.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIOSA, L.A. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. 5.. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GODOY, A . S. "Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades". **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.35, n.2, p. 5- 63, mar./abr. 1995

GONDIN, Sônia; MELO, Livia: Práticas de Inovação e Habilidade Profissionais: Os trabalhadores estão preparados para a mudança organizacional? *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO –ENANPAD, XXVIII., 2003, Porto Alegre: ANPAD, 2003,Anais... 1 CD ROM*

GOMES,S. SILVA, C.Porque é tão importante o investimento no capital humano na indústria têxtil? *In: XXI CONGRESSO NACIONAL DE TÉCNICOS TÊXTEIS – CNTT, Natal, 2004, Anais... 1CD ROM.*

GORINI, A. P. F. "Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas". **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 12, pp. 17-50, set. 2000.

GORINI, A.P.; SIQUEIRA, S. **Tecelagem e malharia**. BNDES Setorial, 1998.

GUIMARÃES, Eduardo. **Acumulação e crescimento da firma**. São Paulo, Editora: Zahar, 2001.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. 18ed. Rio de Janeiro: Editora Campus. 1995

HARRISON, J, S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. São Paulo. Bookman,2005

HAX, Arnaldo C.; MAJLUF, Nicolas S.,**Strategic Management: An Integrative Perspective**. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1984,

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo. Thomson Leaning. 2003

HOPKINS, L, T. **Integration: Its Meaning and Application.** New York, Appleton-Centur-Crofts, 1993.

IEL, CNA e SEBRAE, **Análise da eficiência econômica e da competitividade da cadeia têxtil brasileira** / IEL, CNA e SEBRAE - Brasília, D.F.: IEL, 2000. 480p

IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial S/C Ltda. **Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira.** São Paulo, Brasil Têxtil: 2004.

LIMA, Jacob Carlos. **As artimanhas da flexibilização:** o trabalho terceirizado em cooperativas de produção. São Paulo:Terceira Margem, 2002.

LOIOLA,E. Estratégias de Reestruturação na Indústria de Laticínios: Os Exemplos da Nestlé, Parmalat e Danone. *In:* ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XX., 1998, Foz Iguaçu / PR: ANPAD, 1998,**Anais...** 1 CD ROM.

LAWRENCE, PAUL. R.; JAY W. LORSCH. **Organization and Environment: Managing Differentiation and Inegration,** Cambridge, Mass. Harvard Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1972

MACCARINI, José Pedro e BIASOTO JR, Geraldo. **A Industrial Têxtil Brasileira –** Diagnóstico Setorial. Relatório Setorial Final do Convênio UNICAMP-IE/Secretaria da Indústria, Comércio, Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo sob coordenação do Prof. Dr. Luciano G. Coutinho, março de 1985.

MAXIMIANO, A, C, A. **Teoria geral da Administração:** da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

MAIA,F.Teceirizando a gestão operacional. Disponível em: <http://www.aesetorial.com.br/tecnologia/artigos/2003/dez/08/313.htm>

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry, **The Rise and Fall os Strategic Planning**. London, Prentice Hall, 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG,H.; QUINN, J.B. **O processo de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001

MONTEIRO FILHA, D. C.; SANTOS, A. M. M.M. Cadeia têxtil: estruturas e estratégias no comércio exterior. BNDES Setorial – Cadeia Têxtil. Rio de Janeiro, 2002.

MYTELKA, L. K. "Technological change and the global relocation of production in textiles and clothing". **In Studies in Political Economy** 36, Fall 1991.

PEREIRA, A. B. H.: **Estratégias de Verticalização em uma Indústria Têxtil Cearense**: Um Estudo Relativo à Terceirização. Departamento de Administração – FEAAC – UFC, 2005.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 16. ed., Rio de Janeiro: Campus. 1986

_____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 15 ed, Rio de Janeiro, Campus. 1989^a.

_____. **Estratégia**: a busca pela vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 7. ed., p. 11- 27, 1989b.

QUEIROZ, C. A. R. **Manual de terceirização**: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso. São Paulo: Editora STS, 1998.

QUINN, James B. **Strategies for Change. The Strategy Process**: Concepts, Contexts, Cases. Ed. 3, USA, Prentice-Hall, 1996.

REZENDE, W. “Terceirização: a integração acabou”? **RAE – Revista de Administração de Empresa**. São Paulo, v.37, n.4, p. 6-15. out/dez.1997.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. amp., São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, A. F.; TENAN, L. G. T., 1998, “Os Rumos da Indústria Têxtil Nacional”, **Revista Têxtil**, SP, Maio/Junho, pp. 46-48

ROSA, Antônio Lisboa da, ...et al. **A indústria têxtil cearense**: um estudo sobre competitividade. Fortaleza: FIEC, 1994, 166p.

SANTOS, M.A.C.: **Sequenciamento na Indústria Têxtil pode Tonar-se Vantagem Competitiva?** 1998;125p. SIMPÓSIO PARA AVALIAÇÃO DE PROJETOS INDUSTRIAIS E TECNOLÓGICOS. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio de Janeiro.1998

SARSUR, Amyra M. Et. Al. **Repensando as relações de trabalho: novos desafios frente aos múltiplos vínculos de trabalho**. In: ENENPAD, 26,2002, Salvador. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2002 (grt 1930)

SEBRAE. **Características das empresas**. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/br/rumo_lei_geral/download/estudo_mpe1.doc . Acesso em maio de 2007.

SILVA, R.N.: **Abordagem Gerencial de um Modelo de Integração Organizacional, Tecnológica, Estratégica e Recursos Humanos na Pequena e Média Empresa de Confecção Brasileira para Competitividade**. ;1: 356; Português; Coord. Metodológica de Pesq. na Cadeia Têxtil - UFRJ – 1998

SILVA, W,R. **Terceirização versus Integração Vertical**: Teoria e Prática. EAESP/FGV/NPP- Relatório de Pesquisa nº 14/1997

SLACK, N., CHAMBERS,S., HARLAND, C., HARRISON, A. JOHNSTON, R.
Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 1997

SOUZA, L. L. **Decisões de terceirização e as práticas em gestão do fator humano**: análise nas grandes indústrias cearenses de confecção. 2005. 215p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Ceará.

TEIXEIRA, F.J.S. **Terceirização**: os terceiros serão os últimos. Fortaleza. Editora: SINE/CE, 1993

TUSHMAN, M. L., ROMANELLI,E. Organizational evolution: A metamorphosis mode of convergence and reorientation. In: STAW, B. M, CUMMINGS, L.L. 9Eds.) **Research in Organizational Behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, 1985.

TRIVINOS, A.N.S.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALLE, R., “ A Evolução dos Paradigmas Sociológicos sobre as Técnicas Industriais e o Conceito de Cultura Técnica”. In: **Estratégias Empresariais na Indústria Brasileira: Discutindo Mudanças**, RJ. Ed. Forense Universitária, pp. 47-69, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

WOOD JR, T. **Transformação e realidade organizacional**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas,1999.

WOLF, Gilberto. **Integração Vertical e Terceirização: uma abordagem crítica focada nas questões estratégicas para a competitividade da manufatura**. 2001. 227p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica). UFSC.

ZULIAN, Alcides. Gestão por Resultados. **Anais de XIX CNTT – Congresso Nacional dos Técnicos Têxteis**, Fortaleza, Ceará, 2000. 371p.

Sites Consultados

<http://www.abit.org.br/>

<http://www.inpi.gov.br/>

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

<http://www.sinditextil.org.br/>

<http://www.textilia.net/>

APÊNDICES

**APÊNDICE A**

Universidade Federal do Ceará
Faculdade de Economia, Administração, Atuaria e Contabilidade
MPA – Mestrado Profissional em Administração

Fortaleza, 20 de maio de 2007

A Companhia

Fortaleza – CE

Senhor Gerente Executivo

O processo de desterceirização das atividades-meio nas grandes indústrias têxteis cearenses é uma abordagem recente, que atrai o interesse dos pesquisadores do Grupo de Estudos sobre Terceirização, do Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Federal do Ceará, por constituir uma abordagem estratégia onde se tem, a curto prazo, um impacto negativo no custo geral da organização.

Em vista disso, vimos convidar sua empresa para participar desta pesquisa que objetiva conhecer os fatores motivadores que levaram a decisão de reverticalizar como também os impactos nos resultados de qualidade e produtividade obtidos por esta decisão estratégica, levando em conta a representatividade dessa empresa no nosso estado.

Por isso, solicitamos responder com atenção as perguntas acerca das práticas de gestão das atividades desterceirizadas, que objetiva contribuir para o aprimoramento das práticas no setor industrial cearense.

Esclarecemos que a sua identificação não é requerida, porque as análises de basearão no agregado das respostas de todos os questionários aplicados a um conjunto de instituições e não em respostas individuais, Informamos ainda, que as informações obtidas por meio desse instrumento de pesquisa, terão utilizações exclusiva acadêmicas, podendo ser disponibilizada aos participantes da pesquisa, caso haja interesse.

Atenciosamente,

Hendrick Lezeck



APÊNDICE A
Universidade Federal do Ceará
Faculdade de Economia, Administração, Atuaria e Contabilidade
MPA – Mestrado Profissional em Administração

Fortaleza, 20 de maio de 2007-07-2007

A Companhia

Fortaleza – CE

Senhor Gerente Operacional

O processo de desterceirização das atividades-meio nas grandes indústrias têxteis cearenses é uma abordagem recente, que atrai o interesse dos pesquisadores do Grupo de Estudos sobre Terceirização, do Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Federal do Ceará, por constituir uma abordagem estratégia onde se tem, a curto prazo, um impacto negativo no custo geral da organização.

Em vista disso, vimos convidar sua empresa para participar desta pesquisa que objetiva conhecer os fatores motivadores que levaram a decisão de reverticalizar como também os impactos nos resultados de qualidade e produtividade obtidos por esta decisão estratégica, levando em conta a representatividade dessa empresa no nosso estado.

Por isso, solicitamos responder com atenção as perguntas acerca das práticas de gestão das atividades desterceirizadas, que objetiva contribuir para o aprimoramento das práticas no setor industrial cearense.

Esclarecemos que a sua identificação não é requerida, porque as análises de basearão no agregado das respostas de todos os questionários aplicados a um conjunto de instituições e não em respostas individuais, Informamos ainda, que as informações obtidas por meio desse instrumento de pesquisa, terão utilizações exclusiva acadêmicas, podendo ser disponibilizada aos participantes da pesquisa, caso haja interesse.

Atenciosamente,

Hendrick Lezeck

APÊNDICE B

Questionário I – DIRECIONADO PARA OS GESTORES EXECUTIVOS

Bloco I

PERFIL DA EMPRESA

Nome da Empresa:

Data abertura empresa / Início das atividades:

Endereço sede:

Nº de filiais / Unidades:

Tipo de artigo produzido:

Faturamento bruto médio em 2005: Valor Estimado R\$

Constituição da empresa:

1. Empresa Individual
2. Sociedade Anônima com Capital Aberto
3. Sociedade Anônima com Capital Fechado
4. Companhia Limitada

Nº de empregados: Valor Exato Estimativa

Nº de pessoal terceirizado Valor Exato Estimativa

Nº de empregados contratados no setor através do processo de verticalização:

Valor Exato Estimativa

Receita operacional bruta anual ou anualizada: Assinale com um X a alternativa correspondente ao porte da sua empresa, em termos:

Microempresa	Até R\$ 1.200.000,00	
Pequena	De R\$ 1.200.000,01 até R\$ 10.500.000,00	
Média	De R\$ 10.500.000,01 até R\$ 60.000.000,00	
Grande	Superior a R\$ 60 milhões de reais	

PERFIL DO ENTREVISTADO

Nome do entrevistado:

Data Nascimento:

Cargo / Função:

Tempo na função:

Grau de Instrução:

Data entrevista:

e-mail de contato:

Bloco II

Esta parte do questionário pertencente ao bloco II (Apêndice B) abrange a metodologia das decisões estratégicas, ou seja, o motivo do porque a empresa optou em desterceirizar processos.

COLETA DOS DADOS

Com o intuito de realizar um breve levantamento das informações relacionadas ao histórico da empresa, serão realizadas algumas perguntas em relação ao período quando a empresa terceirizava serviços. Estas questões tem a finalidade de proporcionar condições de traçar um comparativo com o processo de reverticalização. Logo após, para conclusão do raciocínio, serão realizadas questões pertinentes aos fatores motivacionais do processo de reverticalização.

1ª Questão: **Fatores motivadores no momento da decisão de terceirizar.**

Distribua o total de oito (8) pontos, entre as alternativas relacionadas abaixo, de modo a retratar o mais fielmente possível, **quais os fatores que levaram a sua empresa a optar pelo processo de terceirização nas atividades-meio (ou seja, sem a responsabilidade de execução direta da atividade principal)**. O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a oito (8).

MOTIVAÇÕES		
A	Necessidade de redução de custos	
B	Dificuldade de controle da atividade	
C	Melhoria da Qualidade	
D	Necessidade de concentração na especialização	
E	Necessidade de enxugamento na estrutura organizacional	
F	Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	
G	Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	
H	Outros (especificar se possível):	
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)		

2ª Questão. **Critérios definidos pela empresa para selecionar o melhor candidato à terceiro.**

Distribua o total de oito (8) pontos, entre as alternativas relacionadas abaixo, de modo a retratar o mais fielmente possível, **quais foram os critérios definidos pela empresa para selecionar o melhor candidato à terceiro.** O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a oito (8).

CRITÉRIO DE SELEÇÃO		
A	Preço atrativo cobrado pelo parceiro	
B	Indicação de amigos / parceiros	
C	Experiência do parceiro na execução da atividade	
D	Rapidez com que os serviços do terceiro são executados	
E	Idoneidade e confiabilidade do parceiro	
F	Relacionamento pessoal com pessoas da empresa terceirizada	
G	Prazo de entrega do produto/serviço	
H	Outro motivo (se possível, especificar)	
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)		

3ª Questão: **Principais problemas, constatados com a adoção do processo de terceirização nas atividades escolhidas.**

Distribua o total de oito (8) pontos, entre as alternativas relacionadas abaixo, de modo a retratar o mais fielmente possível, **quais foram os principais problemas, constatados com a adoção do processo de terceirização nas atividades escolhidas.** O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a oito (8).

PRINCIPAIS PROBLEMAS CONSTATADOS		
A	Mão de obra desqualificada do terceiros	
B	O terceiro não cumpre os procedimentos de trabalhos adotados pela empresa	
C	Baixo nível de qualidade nos serviços oferecidos pelo terceiro	
D	Falta de idoneidade do terceiro	
E	Aumento da dependência da empresa em relação ao terceiro	
F	Queixas trabalhistas e confrontos sindicais	
G	Não cumprimento de cláusulas contratuais por parte do terceiro	
H	Outros (especificar se possível): A dificuldade de gerenciar metas na periodicidade necessárias.	
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)		

4ª Questão: **Quais foram os critérios utilizados a fim de acarretar na decisão de verticalizar setores das atividades-meios dentro da organização?**

Distribua o total de oito (8) pontos, entre as alternativas relacionadas abaixo, de modo a retratar o mais fielmente possível, **quais foram os critérios utilizados a fim de acarretar na decisão de reverticalizar as atividades-meios dentro da organização.** O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a oito (8).

CRITÉRIOS DE ESCOLHA		
A	Problemas com a qualidade dos serviços prestados	
B	Disparidade na remuneração entre prestadores de serviços e funcionários, causando baixa motivação aos terceiros	
C	Falta de comprometimento dos terceirizados	
D	Excesso de problemas trabalhistas com as empresas terceirizadas	
E	Aumento no número de reclamação de clientes	
F	Melhorar a capacitação dos funcionários	
G	Acompanha performance das equipes individualmente, sem interferência de terceiros	
H	(Outros) Não cumprimento de metas contratuais estabelecidas	
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)		

Bloco III

Esta parte do questionário pertencente ao bloco III (Apêndice B) está relacionada a gestão do fator humano ou seja, questões relacionadas aos procedimentos de controle do desempenho dos colaboradores ,as nuances em relação às melhorias encontradas nos setores reverticalizados e as relações administrativas com os gestores.

5ª Questão: **Em relação à avaliação de desempenho dos setores reverticalizados pela empresa, pode-se afirmar que:**

Distribua o total de cinco (5) pontos, entre as alternativas relacionadas abaixo, de modo a retratar o mais fielmente possível, **em relação à avaliação de desempenho dos setores reverticalizados pela empresa.** O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a cinco (5).

AValiação de desempenho	
1.A empresa possui práticas informais de avaliação de desempenho	
2.A empresa possui práticas de avaliação de desempenho sistematizada e formalizada.	
3.O resultado de cada setor verticalizado é avaliado isoladamente	
4. São realizadas reuniões para avaliar desempenho de cada equipe e dar sugestões de melhoria	
5.Outros (especificar)	
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 05)	

No quadro abaixo, serão indicados alguns planos estratégicos para o futuro da terceirização dentro da sua empresa.

6ª Questão: **Após a experiência adquirida com a reverticalização de alguns processos, quais são os principais planos para o futuro?**

Distribua o total de cinco (5) pontos, entre as alternativas relacionadas abaixo, de modo a retratar o mais fielmente possível, **em relação à avaliação de desempenho dos setores reverticalizados pela empresa.** O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a cinco (5).

Planos	
1.A empresa, por enquanto, não pretende mais contratar pessoal terceirizado	
2.A empresa não teve uma experiência muito agradável com o processo de reverticalização e pretende retomar ao processo de terceirização	
3.A empresa continuará a eliminar os trabalhos desenvolvidos por terceiros, aumentando o processo de reverticalização	
4. A empresa já estuda a ampliação da terceirização para outros produtos, processos ou atividades.	
5.Outros planos (especificar):	
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 04)	

APÊNDICE C

Questionário II – DIRECIONADO PARA GESTORES OPERACIONAIS

Bloco I

PERFIL DO ENTREVISTADO

Nome do entrevistado:

Data Nascimento:

Cargo / Função:

Tempo na função:

Grau de Instrução:

Data entrevista:

e-mail de contato:

Bloco II

Na tabela abaixo, estão sendo relacionadas algumas práticas de gestão do fator humano em empresas que passaram pelo processo de reverticalização. Examine e classifique cada uma delas, de modo a expressar na sua opinião sobre as práticas de gestão da empresa à qual você é colaborador.

1ª Questão: Em relação à avaliação de desempenho dos setores verticalizados pela empresa antes terceirizados

Distribua o total de cinco (5) pontos, entre as alternativas relacionadas abaixo, de modo a retratar o mais fielmente possível, **em relação à avaliação de desempenho dos setores reverticalizados pela empresa**. O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a cinco (5).

Em relação à avaliação de desempenho dos setores reverticalizados pela empresa, pode-se afirmar que	
1. A empresa possui práticas informais de avaliação de desempenho	
2. A empresa possui práticas de avaliação de desempenho sistematizada e formalizada.	
3. O resultado de cada setor verticalizado é avaliado isoladamente	
4. São realizadas reuniões para avaliar desempenho de cada equipe e dar sugestões de melhoria	
5. Outros (especificar)	
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 05)	

Bloco III

2ª Questão: O processo de gestão de pessoas (liderança) é analisado de que forma?

Nos quadros abaixo, serão indicadas algumas práticas de gestão do processo e de recursos humanos. Indique a alternativa que melhor retrata as ações da sua empresa. Examine e classifique cada uma delas, de modo a expressar, o mais fielmente possível, a sua opinião sobre as práticas da empresa para a qual você presta serviço. Para avaliar, preencha a coluna grau, utilizando a seguinte escala.

1	NÃO SEI SE PRATICA
2	NÃO PRATICA
3	ÀS VEZES PRATICA
4	SEMPRE PRATICA

Práticas na empresa na gestão de pessoas	GRAU
A supervisão avalia periodicamente os desempenhos dos colaboradores agora contratados	
Os resultados alcançados pelos setores verticalizados são avaliados e discutidos de forma coletiva para originar ações corretivas.	
As metas dos setores verticalizados são previamente negociadas entre a gerência e a supervisão	
Os resultados de qualidade obtidos nos setores verticalizados são discutidos com a equipe agora contratada	
Os resultados de produtividade obtidos nos setores verticalizados são discutidos com a equipe agora contratada	

Bloco IV

Esta parte do questionário pertencente ao bloco IV (Apêndice C) está relacionada a gestão do fator humano ou seja, questões relacionadas aos procedimentos de controle do desempenho dos colaboradores contratados , a checagem dos indicadores em termos de qualidade e produtividade, as nuances em relação às melhorias encontradas nos setores reverticalizados e relações administrativas com os gestores.

3ª Questão: Quais foram os resultados percebidos no seu setor após o processo de verticalização?

Preencha a tabela de múltiplas escolhas, assinalando com um X o critério que melhor especifica o item abordado no questionário.

Devido à decisão de a empresa contratar os empregados terceirizados, pode-se afirmar que:	DIMINUIU	NÃO SE ALTEROU	AUMENTO	AUMENTO
Em relação ao custo				
Em relação a produtividade dos setores				
Em relação a quantidade de inspeções realizadas nas operações do setor				
Em relação aos resultados de qualidade				
Em relação a estrutura organizacional				
Em relação ao nº de reclamações dos clientes				
Em relação a flexibilidade de demanda				
Em relação ao aproveitamento de recursos				
Em relação a capacidade de execução das tarefas pelos colaboradores contratados				
Em relação ao padrão de entrega				
A motivação dos colaboradores do setor				
Quantidade de benefícios recebidos pelos colaboradores				
Possibilidade de trabalhar em outras atividades da empresa				
Possibilidades de reconhecimento				
Incidência de defeitos relacionados as atividades verticalizadas				

APÊNDICE D - ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA PARA GERÊNCIA EXECUTIVA

1. A empresa ainda terceiriza atividades no negócio?
2. Porque a decisão de desterceirizar (verticalizar) este setor?
3. Nessa empresa a decisão de verticalizar, partiu isoladamente de cada unidade de negócio ou foi uma decisão estratégica direcionada a todas outras unidades que tinham serviços terceirizados?
4. As despesas da empresa foram aumentadas com a decisão de verticalizar?
Por que?
5. Em caso da questão anterior ser verdadeira, a empresa avalia que os custos adicionais decorrentes da decisão serão absorvidos ou compensados no médio e longo prazo?
6. As atividades agora verticalizadas eram de apoio ou diretamente ligadas ao negócio?
7. Foi verificado no processo de verticalização alguma diminuição de custos pertinentes a controles administrativos e de T&D?
8. O que a empresa esperava do setor quando desejou verticalizar seu departamento? Ou seja como a verticalização contribuiu para aumentar a competitividade do setor / empresa?
9. Como a verticalização contribuiu para a estratégia da empresa?

ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA – GESTORES OPERACIONAIS

1. Para vc, como é que deveria ser medido o desempenho dos funcionários contratados?
2. São estabelecidas metas de trabalho? Como é controlado o desempenho diário de trabalho (volume de produção, eficiências e produtividade)? Existe premio de incentivo a qualidade e a produtividade?
3. Você conseguiu quantificar exatamente quais foram os ganhos de qualidade nos setor agora verticalizados?
4. Em termos gerais, como a empresa procura melhorar e controlar a qualidade dos produtos?
5. Você conseguiu quantificar exatamente quais foram os ganhos de produtividade nos setor agora verticalizados?
6. Quais os objetivos de desempenho específico utilizados pela empresa para avaliar os setores desterceirizados?
7. Existe algum procedimento de integração e adaptação de novos funcionários? Como funcional?
8. Quais foram os impactos da decisão de verticalizar na:
 - a. Qualidade (quantificar, se possível)
 - b. Rapidez /produtividade- (quantificar, se possível)
 - c. Confiabilidade – (quantificar, se possível)
 - d. Flexibilidade – (quantificar, se possível)
9. Como a supervisão deverá decidir se o seu papel é satisfatório?

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](#)