

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**LIANA FERNANDES DE AZEVEDO DE CRESCER**

**Financeirização e Gestão da Qualidade: estudo de caso em uma  
empresa de autopeças**

**SÃO CARLOS - SP  
2013**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**LIANA FERNANDES DE AZEVEDO DE CRESCER**

**Financeirização e Gestão da Qualidade: estudo de caso em uma  
empresa de autopeças**

**Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de São  
Carlos, como parte dos  
requisitos para obtenção do  
título de mestre em Engenharia  
de Produção.**

***Orientação: Prof.Dr Julio César  
Donadone***

**SÃO CARLOS - SP  
2013**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

C919fg

Cresce, Liana Fernandes de Azevedo de.

Financeirização e gestão da qualidade : estudo de caso em uma empresa de autopeças / Liana Fernandes de Azevedo de Cresce. -- São Carlos : UFSCar, 2013.  
80 f.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2013.

1. Gestão da qualidade. 2. Financeirização. 3. Acionista. I. Título.

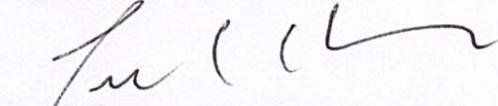
CDD: 658.562 (20ª)



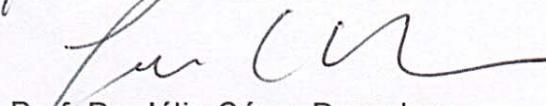
## FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Liana Fernandes de Azevedo de Cresce

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 26/02/2013 PELA  
COMISSÃO JULGADORA:



Prof. Dr. Júlio César Donadone  
Orientador(a) PPGE/UFSCar



Prof. Dr. Júlio César Donadone  
PPGE/UFSCar



Profª Drª Patrícia Saltorato  
DEPS/UFSCar



Prof. Dr. Martin Mundo Neto  
FATEC



---

Prof. Dr. Mário Otávio Batalha  
Coordenador do PPGE

## **DEDICATÓRIA**

*Ao meu filho, que esteve presente  
no início desta jornada,  
ao meu marido Fernando e minha  
filha Julia, razão da minha vida*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela vida, paz e saúde.

Ao professor e orientador Dr. Julio César Donadone, pela orientação, paciência e experiência de vida compartilhada durante os últimos anos.

Aos Professores Dra. Alessandra Rachid e Dr. Pedro Carlos Oprime, pelas colaborações e sugestões durante a banca de qualificação desta dissertação.

Aos membros da Comissão examinadora pelas sugestões e discussões, Professora Dra. Patricia Saltorato e Professor Dr. Martin Mundo Neto.

À minha irmã, Professora Dra. Aline Fernandes de Azevedo, por dar sugestões e revisar o texto.

Aos meus familiares, meu marido Fernando e minha filha Julia, pela compreensão e apoio. Aos meus pais, sogra e sogro, por me auxiliarem e permitirem que eu tivesse tempo para me dedicar à pesquisa.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos pela oportunidade da realização deste trabalho.

A CAPES pelo financiamento durante os primeiros anos de pesquisa.

## **RESUMO**

Desde o Fordismo, vemos que as diferentes formas de pensar os objetivos organizacionais influenciaram a organização do trabalho nas fábricas, e, paralelamente, a gestão da qualidade também tem acompanhado o ritmo de mudanças desses objetivos. O aumento na complexidade dos produtos, dentre outros fatores, exige uma maior sofisticação da qualidade a partir da década de 50. Esta maior complexidade faz com que a qualidade, até então enfocada exclusivamente em conformidade às especificações, no âmbito das fabricas, passe a abranger do projeto à utilização do produto, envolvendo todos os departamentos da empresa. Atualmente, o objetivo final das corporações é a entrega de valor ao acionista, gerando mudanças nas organizações. Através de um estudo de caso, o presente trabalho pretende explorar a influência da financeirização na gestão da qualidade. A pesquisa foi realizada em uma indústria do setor de autopeças cuja história recente é marcada pelo processo de aquisição por parte de uma multinacional controlada por uma empresa de investimentos norte-americana.

Palavras-chave: Qualidade. Financeirização. Shareholder Value

## **ABSTRACT**

From Fordism, we see that the different ways of thinking about organizational objectives influenced the organization of work in factories, and in parallel, quality management has also kept pace with changes in those goals. The increased complexity of products, among other factors, requires greater sophistication of quality from the 50's. This increased complexity makes the quality so far focused exclusively on conformance to specifications, within their factories, pass to cover the use of the product design, involving all departments of the company. Currently, the ultimate goal of corporations is to deliver shareholder value, generating changes in organizations. Through a case study, this paper aims to explore the influence of financialization in quality management. The research was conducted in an auto-part industry whose recent history is marked by the acquisition process by a multinational company controlled by a U.S. investment.

Keywords: Quality. Financialization. Shareholder Value.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	vi
LISTA DE QUADROS .....	vii
1. INTRODUÇÃO .....	1
2. QUALIDADE.....	6
2.1. Evolução da Gestão da Qualidade.....	6
2.2. Qualidade e Entrega de Valor ao Acionista .....	17
3. O processo de financieirização das empresas.....	22
3.1. A financieirização da produção .....	22
3.1. O contexto histórico norte-americano .....	24
3.2. A influência da geração de valor ao acionista.....	29
3.3. Valor x Qualidade.....	30
3.3.1. O que é valor agregado? .....	32
3.3.2. O que é valor para o acionista? .....	33
3.3.3. O que é valor para o cliente?.....	33
4. ESTUDO DE CASO .....	35
4.1. Método de Pesquisa .....	35
4.1.1. Abordagem e método de pesquisa .....	36
4.1.2. A seleção da empresa para o estudo de caso.....	39
4.1.3. Categorias observadas no estudo de caso.....	43
4.2. O estudo de caso .....	45
5 ANALISE DOS DADOS.....	59
6 CONCLUSAO.....	67
ANEXOS .....	78
4.2. Anexo 1: Entrevista com Operadores de Produção .....	78
4.3. Anexo 2: Entrevista com os funcionários do setor de qualidade .....	80

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Evolução da Gestão da Qualidade (PICCHI, 1993) .....	7
Figura 2- Principais áreas dos custos da qualidade. ....	12
Figura 3– Programas de qualidade presentes nas empresas .....	21
Figura 4 - Determinantes de Criação de Valor para o Cliente .....	34

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Métodos estatísticos para controle da qualidade .....	9
Quadro 2 - Abordagem qualitativa x quantitativa.....	38
Quadro 3- Prêmios de Qualidade recebidos pela F.V. ....	40
Quadro 4 : Relação de participantes da pesquisa.....	42
Quadro 5 - Prêmios recebidos pela empresa. ....	50
Quadro 6 – Comparativo entre gestão gerencial e gestão financeirizada. ....	59
Quadro 7: “Relacionamento com os clientes” e tipos de gestão. ....	62
Quadro 8: “CCQs com a participação de todos” e tipos de gestão. ....	64

## 1. INTRODUÇÃO

A partir da década de 1990, surge uma nova perspectiva sobre o comportamento das organizações. Mudanças sociais, políticas e econômicas incentivam os processos de fusões e aquisições. As organizações passam a ser regidas por seus acionistas e investidores.

Essa nova perspectiva traz como objetivo principal das organizações a entrega de valor ao acionista. Assim, todas as áreas produtivas passam a ser gerenciadas pelo retorno financeiro obtido pelos *shareholders*.

O foco desse estudo é a influência dessa nova perspectiva, de geração de valor ao acionista, na gestão da qualidade.

O cenário econômico e social, o aumento na complexidade dos produtos, dentre outros fatores, exigem uma maior sofisticação da qualidade a partir da década de 50. Esta maior complexidade faz com que a qualidade, até então enfocada exclusivamente com conformidade às especificações, no âmbito das fabricas, passe a abranger do projeto à utilização do produto, envolvendo todos os departamentos da empresa. Além disso, as tarefas do departamento de qualidade, que eram quase que exclusivamente corretivas (separação de produtos defeituosos) passa a ter forte conotação preventiva. Esta importante mudança ocorre no início dos anos 60, e tem como marco o livro de Feigenbaum, “Controle Total da Qualidade” (Total Quality Control - TQC), de 1961.

De acordo com o Controle da Qualidade Total, para se conseguir uma verdadeira eficácia, o controle precisa começar com o projeto do produto e só terminar quando o produto tiver chegado às mãos de um cliente que fique satisfeito. Dessa forma, a qualidade é um trabalho de todos e em todas as etapas do processo, em que o controle não se restringe apenas à qualidade, mas também ao custo e atendimento ao cliente (FEIGENBAUM, 1994).

A década de 1980 foi caracterizada pelo ganho de mercado por algumas empresas japonesas e a perda de rentabilidade e participação no mercado vivenciado por alguns setores da indústria norte-americana. A reconstrução da indústria japonesa no pós-guerra surpreendeu o ocidente, ganhando liderança em

diversos setores, fortemente ligados à qualidade, que se torna estratégia nacional de sobrevivência e competitividade. O Japão passa a ser modelo em gerenciamento da qualidade (JURAN, 1990).

No modelo fordista, as montadoras norte-americanas e europeias costumavam fazer acordos com mais de um fornecedor para o mesmo tipo de componente, como forma de precaverem-se de interrupções no fornecimento. Com a difusão do modelo japonês a relação entre as montadoras e os fornecedores de autopeças mudou, tornando-se mais próxima. Certos fornecedores passaram a participar no desenvolvimento dos produtos das montadoras e a fornecer em *Just In Time* (JIT), e muitas vezes já trabalhavam com fornecimento exclusivo. Além do preço, as montadoras consideravam, também, a competência em manufatura e engenharia, e incentivavam a adoção das técnicas organizacionais do modelo japonês.

A qualidade tornou-se um aspecto muito importante. Hoffman e Kaplinsky (1988) estudaram a reestruturação da indústria automotiva diante do avanço japonês. Segundo eles, as montadoras fizeram da melhoria na qualidade um fator central na resposta competitiva ao Japão, e procuraram envolver seus fornecedores neste esforço. No Brasil, muitas empresas de autopeças introduziram inovações na área visando aumentar as exportações e diminuir a dependência em relação às montadoras, cuja produção estagnou na década de 80 (RACHID, 1994).

Na década de 90, o cenário político, econômico e social incentivou o desenvolvimento de uma nova perspectiva sobre o funcionamento das organizações.

Em contraste com a competição manufatureira vivenciada na década de 80, a financeirização se manifesta pela mudança na mentalidade dos gestores das empresas, que agora devem se preocupar com as pressões dos mercados de ações e não apenas com a competição no mercado de produtos (FROUD ET AL., 2006). Esses autores também apontam que o mercado de ações tem influenciado muito o comportamento das grandes corporações, de forma que o movimento de geração de valor ao acionista (*Shareholder Value*) está se tornando prioridade em países como Estados Unidos e Inglaterra.

Para esses autores, a grande dificuldade reside no fato da não existência de uma única escala ou métrica capaz de direcionar ações organizacionais, no âmbito de suas operações, em direção a incrementos no valor das ações das empresas. Nesse sentido, Martin (2000) acrescenta que os objetivos das empresas gerenciadas nem sempre estão alinhados aos interesses dos acionistas, ou seja, o gerenciamento das operações para criação de valor em longo prazo para todos os *stakeholders* nem sempre é prioridade.

### **1.1 Objetivos do Estudo**

A pressão por resultados financeiros divergem as opiniões sobre quais seriam as atividades centrais a serem desempenhadas pela empresa. A hipótese que norteia esse estudo é que essas opiniões podem se refletir na Gestão da Qualidade Total. As características enfatizadas pelo TQC, como “cliente em primeiro lugar”, “a participação de todos os funcionários na gestão da qualidade” e o “apoio da alta direção” -podem representar investimentos em longo prazo, o que muitas vezes, não faz parte da perspectiva do movimento do *Shareholder Value*.

Tendo em vista o desenvolvimento histórico exposto. Este estudo buscou observar, através de um estudo de caso, a gestão da qualidade em dois períodos distintos dentro de uma mesma organização: durante a gestão gerencial e após seu controle acionário ser vendido para um grupo de investimentos, passando a operar sob o movimento do “*Shareholder Value*”.

A empresa estudada é uma fornecedora de autopeças, que se tornou referência em qualidade na década de 80, especialmente pela liderança em relação aos procedimentos adotados e pelos prêmios que obteve nessa área. Em 1998, seu controle acionário passou para uma multinacional americana, controlada por um grupo de investimentos, chamado The Blackstone Group.

Os dados que compõe este estudo de caso foram coletados através de entrevistas com funcionários e ex-funcionários da área de qualidade, especialmente com o gerente de Recursos Humanos e alguns funcionários do setor de produção que trabalham na empresa desde a época da gestão gerencial. No total, foram

realizadas 13 entrevistas. As entrevistas foram realizadas nas dependências da empresa e também pela internet, e duraram em média 1 hora.

Outras fontes de dados foram: informações fornecidas pelo departamento de Recursos Humanos, tais como número de funcionários terceirizados, quantidade de horas de treinamento, quantidade de funcionários e índice de rotatividade, e a bibliografia existente sobre a empresa, publicada na obra de Estevam Julio Varga e José Eduardo Heflinger Jr. em 2009. O objetivo geral da pesquisa foi elaborar um referencial sobre a qualidade durante a gestão gerencial da empresa e durante a gestão financeirizada, de forma que os dados pudessem ser comparados com a literatura existente. Como objetivo secundário, analisamos os fatores presentes nos programas de TQM; “foco no cliente”, “apoio da alta direção” e “participação de todos os funcionários na gestão da qualidade” sob a influência do *shareholder value*.

## 1.2 Capítulos

O capítulo 2 apresenta a evolução da qualidade, priorizando reflexões acerca da mudança de objetivos - acarretadas com o passar dos anos e de acordo com as diferentes estratégias empresariais. Destacamos a difusão de técnicas de qualidade oriundas do modelo japonês de produção, que se tornou referência em qualidade no pós-guerra. O objetivo é relacionar os fatores históricos com a implantação de procedimentos de gestão da qualidade na década de 80 pela empresa estudada. Também apresentamos alguns estudos sobre qualidade e desempenho organizacional.

O capítulo 3 mostra o desenvolvimento da teoria do “*shareholder value*”, os contextos sociais e econômicos que acarretaram o desenvolvimento dessa perspectiva. A ideia é mostrar como surgiu essa perspectiva e como ela tem influenciado as organizações. No final relacionamos a teoria de geração de valor ao acionista com a qualidade.

No capítulo 4, apresentamos a metodologia de pesquisa, os materiais e métodos utilizados, bem como o processo de escolha da empresa para o estudo de

caso. Em seguida, aparece o histórico da empresa, na qual os dados coletados são dispostos.

No capítulo 5, há uma análise dos dados, comparando-os com o quadro referencial teórico sobre gestão da qualidade e financeirização.

No capítulo 6, finalmente, apresentamos as conclusões e introduzimos algumas sugestões de trabalhos futuros, a partir das análises dos resultados obtidos no estudo.

Ao final da pesquisa, evidencia-se que os dados coletados corroboram com a teoria existente sobre *shareholder value*. Segundo Crotty (2005):

“(...) somente fontes financeiras comprometidas com o longo prazo das empresas podem fornecer o capital necessário para sustentar a inovação em escala e de longo prazo. Se os lucros das empresas estiverem sob o controle de pessoas que demandam liquidez ao invés de compromisso financeiro, as estratégias de longo prazo estarão seriamente comprometidas”.

## 2. QUALIDADE

O objetivo deste capítulo é apresentar as etapas de evolução da gestão da qualidade ao longo dos anos. Em cada etapa podemos observar as características que eram predominantes e que impulsionaram o movimento da qualidade de acordo com objetivos organizacionais. Ao final, será apresentada a relação entre a gestão da qualidade e o movimento de geração de valor ao acionista.

### 2.1. Evolução da Gestão da Qualidade

As formas pelas quais as organizações planejam, definem, obtém, controlam, melhoram e demonstram a qualidade têm sofrido contínua evolução, respondendo a mudanças políticas, econômicas e sociais.

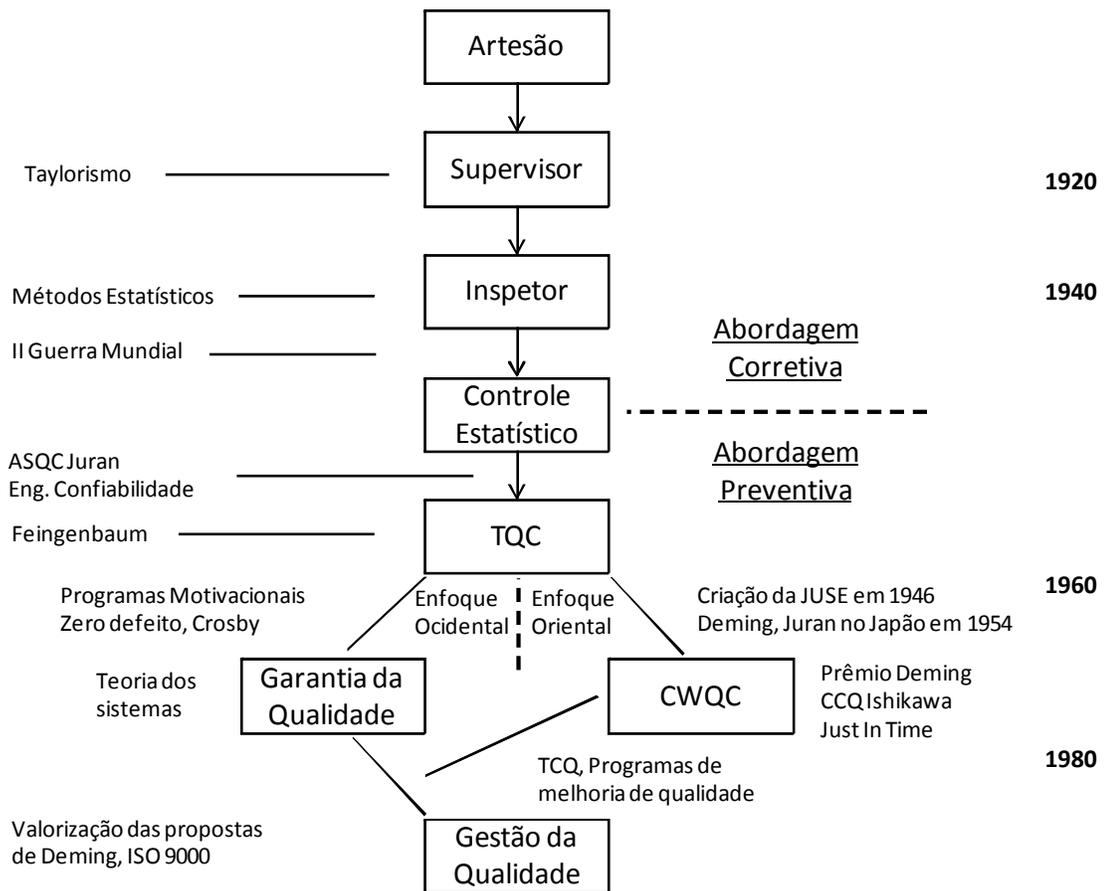


Figura 1 - Evolução da Gestão da Qualidade (PICCHI, 1993)

A análise da história da qualidade permite entender melhor esse conceito. A qualidade de um produto ou serviço tem múltiplos entendimentos e sua orientação primária é a satisfação das necessidades dos clientes. Estas necessidades não são uniformes, o que torna estratégico decidir quais as dimensões da qualidade são prioritárias para cada organização.

Garvin (1992) classificou a qualidade em quatro eras: Inspeção, Controle Estatístico da Qualidade, Garantia da Qualidade e Gestão estratégica da Qualidade. Em cada uma delas o conceito e a aplicação da qualidade configuravam-se de acordo com os objetivos organizacionais.

Nos primeiros sistemas de produção artesanais, a abordagem da qualidade já estava presente. A qualidade era verificada apenas no produto, e não no processo de produção. Dessa forma, a inspeção de todos os itens produzidos era a forma utilizada para garanti-la.

No final do século XIX e começo do século XX, a produção industrial sofreu um grande impacto da “administração científica” de Taylor, que intensifica a divisão do trabalho e tem como um dos principais fundamentos a separação entre o planejamento e a execução do trabalho. A imposição de um ritmo e método de trabalho, supostamente ótimos, o sistema de remuneração por tarefas e a grande ênfase dada à produtividade acabam surtindo efeitos negativos sobre a qualidade. Desta forma, foi a administração científica (taylorismo) que desenvolveu o processo de controle da qualidade. A função do inspetor e do Departamento de Qualidade surgiu neste contexto, imputando-lhes a responsabilidade pela verificação do atendimento às especificações dos produtos, realizada através de inspeções e testes periódicos. Os demais trabalhadores não participavam do controle de qualidade. Estabeleceu-se a crença de que a qualidade era responsabilidade do departamento de controle, ocorrendo também um distanciamento da alta gerência em relação ao gerenciamento da qualidade. O processo ainda era baseado apenas na inspeção, e como resultado os produtos e processos inadequados permaneciam gerando custos. (JURAN, 1962)

Na década de 1920, surgiram os gráficos de controle, proposto por Walter A. Shewhart (1931). Esses gráficos permitiam a distinção entre as causas das variações comuns ao processo e as causas especiais, que deveriam ser investigadas. Esse sistema de investigação das variabilidades ficou conhecido como Controle Estatístico do Processo (CEP). Os métodos estatísticos voltados para as técnicas de amostragem possibilitam uma inspeção mais eficiente, eliminando a amostragem 100%, entretanto, mantendo o enfoque corretivo e não influenciando no número de produtos defeituosos sucateados. Já o CEP inicia a preocupação com a detecção das causas dos defeitos e com a prevenção.

Quadro 1 – Métodos estatísticos para controle da qualidade

MÉTODO	UTILIZAÇÃO
<b>PLANO DE AMOSTRAGEM</b>	Permite realizar a inspeção em um lote a partir da análise das características de uma amostra
<b>DISTRIBUIÇÃO DA FREQUÊNCIA DE MEDIDAS</b>	Um dos empregos é a análise da capacidade do processo, determinando se o processo é capaz de atender às especificações do projeto
<b>GRAFICOS DE CONTROLE</b>	Utilizados na produção. Através da análise da capacidade do processo são determinados os limites inferior e superior de medidas para cada tipo de peça produzido em uma máquina. A cada determinado número de peças fabricadas, marca-se no gráfico a média das medidas de uma amostra de peças.
<b>MÉTODOS ESTATÍSTICOS ESPECIAIS</b>	Com o planejamento de experimentos, através dos quais, fatores escolhidos de um processo, sofrem variações de forma controlada, tentando achar a melhor combinação para otimização do processo.

Fonte: Elaborado a partir de Juran (1962).

Deming aprofunda e desenvolve os postulados de Shewhart. Ele iniciou seu trabalho para a implantação da qualidade na administração empresarial. Este início é marcado por um processo de treinamento de gerentes e supervisores nas técnicas estatísticas e nas bases do controle estatístico de processo. Logo após a guerra, esse processo é abandonado nos Estados Unidos, e este insucesso faz Deming visualizar um aspecto fundamental para a política da qualidade: a necessidade do envolvimento da administração superior no processo, visto dispor de poder decisório para interferir e modificar a filosofia e os sistemas de produção (MANN, 1992). Segundo Deming:

Os cursos foram bem recebidos por engenheiros, mas as pessoas da administração não prestaram atenção aos mesmos. A administração não entendeu que tinha de ir atrás da melhoria da qualidade e executar suas obrigações de cima para baixo. (MANN, 1992)

Na década de 1930, houve a consolidação das técnicas de amostragem, o que permitiu a introdução da inspeção por amostragem e a redução dos custos indiretos envolvidos nas inspeções de 100% dos produtos. Nessa época também surgiram normas específicas para a área de controle da qualidade, como a “*American War Standarts Z1.1-Z1.3*” (Carvalho et al., 2005).

O grande aumento na complexidade dos produtos, a partir da década de 50, exige uma maior sofisticação do enfoque da qualidade. Em 1945, é fundada a “*American Society for Quality Control*” (ASQC), contribuindo para a especialização de profissionais na área de qualidade. Em 1951, Juran (1951) publica a primeira versão de seu “*Handbook*”, consolidando e divulgando os conhecimentos da engenharia da qualidade, e apresentando o conceito de custos da qualidade. Surge, também nessa década, a engenharia da confiabilidade, voltada aos “sistemas complexos”. Especialistas americanos levam o controle estatístico da qualidade para o Japão, tendo iniciado um grande movimento naquele país. Nos Estados Unidos, surgem programas motivacionais, tendo destaque o programa “Zero Defeitos”, de grande sucesso nos anos de 1961-62, especialmente na fabricação dos mísseis *Pershing* na *Martin Company*, da qual surge Crosby (1979), enfatizando aspectos de gestão e relações humanas.

A gestão da qualidade de Crosby (1979) focaliza a mudança cultural, ou seja, instituir uma cultura organizacional onde todos os funcionários entendem qual é sua responsabilidade em fazer com que as atividades organizadas ocorram do modo em que foram planejadas (confiabilidade). Crosby utiliza técnicas e sistemas para reduzir o desperdício e a variação, porém enfatiza que a administração deve instituir uma cultura organizacional que estimule as pessoas a utilizar essa técnica, caso contrário os resultados não serão alcançados. A metodologia visa enraizar uma cultura organizacional orientada a melhorar constantemente a qualidade.

Crosby define qualidade como conformidade com os requisitos. Esta definição é voltada para os clientes, enfatizando que a qualidade é tangível,

gerenciável, e pode ser medida. Os requisitos de um produto necessitam ser definidos e especificados claramente. A qualidade é medida pelo “custo da qualidade”, que ele define como custos da não conformidade, ou seja, custos de produzir errado.

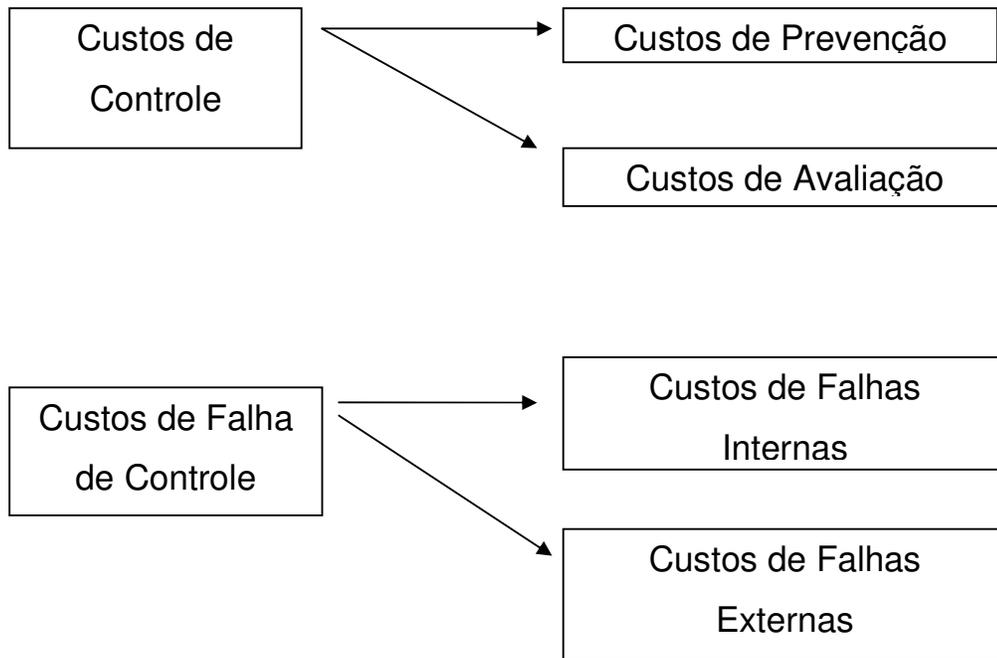
Nesse período, começam as primeiras abordagens econômicas da qualidade, que passaram a considerar os aspectos financeiros. Os custos relacionados à qualidade surgiram como forma dos Departamentos de Controle da Qualidade “vender” suas atividades para os gerentes da companhia. Assim, os desperdícios e as oportunidades de melhoria poderiam ser representados na linguagem da alta administração (JURAN, 1962). Essa abordagem considera que os custos para se atingir um determinado nível de satisfação podem ser divididos em custos evitáveis, ou seja, os envolvidos com os defeitos e as falhas dos produtos, e em custos inevitáveis associados à prevenção e à avaliação.

Esta maior complexidade faz com que a qualidade, até então focada exclusivamente com conformidade às especificações, no âmbito das fabricas, passe a ser direcionada de maneira mais ampla, abrangendo do projeto à utilização, e envolvendo todos os departamentos da empresa. Além disso, o enfoque até então quase que exclusivamente corretivo (separação de produtos defeituosos) passa a ter forte conotação preventiva. Esta importante mudança no enfoque ocorre no início dos anos 60, e tem como marco o livro de Feigenbaum, “Controle Total da Qualidade” (Total Quality Control - TQC), de 1961.

A obra de Feigenbaum leva em consideração a necessidade de se garantir a satisfação dos clientes com custos de qualidade adequados (FEIGENBAUM, 1994). De acordo com o “Controle da Qualidade Total”, para se conseguir uma verdadeira eficácia, o controle precisa começar com o projeto do produto e só terminar quando o produto tiver chegado às mãos de um cliente que fique satisfeito. Dessa forma, a qualidade é um trabalho de todos e em todas as etapas do processo, em que o controle não se restringe apenas à qualidade, mas também ao custo e atendimento ao cliente (FEIGENBAUM, 1994). Para esse autor, estabelecer um programa de custos da qualidade envolve três etapas: a identificação dos itens relacionados aos custos da qualidade, a estruturação de um relatório de custos da qualidade e a manutenção contínua do programa a fim de

assegurar que os objetivos empresariais de qualidade superior a custos inferiores sejam alcançados.

Figura 2- Principais áreas dos custos da qualidade.



Fonte: Feigenbaum (1994, p. 152)

Os custos de controle são provenientes das atividades executadas para impedir que as falhas ocorram, e podem ser classificados em custos associados à prevenção e em custos de avaliação, que são os custos das atividades utilizadas para determinar o grau de conformidade do produto com os requisitos de qualidade. (FEIGENBAUM, 1994)

Os custos de falha de controle originam-se na produção de peças ou serviços fora dos requisitos transformados em especificações do cliente, e podem ser classificados em custos das falhas internas (referente à detecção de um produto ou serviço não conforme) e custos das falhas externas (os custos envolvidos nas não conformidades detectadas pelos clientes).

Assim, os custos de qualidade passam a constituir o denominador econômico comum por meio do qual os administradores da indústria e os praticantes

do controle da qualidade podem estabelecer uma comunicação nítida nos termos empresariais. Este fato apresenta-se como constituinte das bases dos programas de qualidade, que podem ser avaliadas em termos de melhoramento de custos, aumento da lucratividade e outros benefícios para as fábricas e companhias originadas desses programas, bem como base fundamental para economia dos sistemas de qualidade (FEIGENBAUM, 1994).

A década de 1980 foi caracterizada pelo ganho de mercado por algumas empresas japonesas e a perda de rentabilidade e participação no mercado vivenciado por alguns setores da indústria norte-americana. A reconstrução da indústria japonesa no pós-guerra surpreendeu o ocidente, ganhando liderança em diversos setores, fortemente ligados à qualidade, que se torna estratégia nacional de sobrevivência e competitividade. O Japão passa a ser modelo em gerenciamento da qualidade.

No modelo fordista, as montadoras norte-americanas e europeias costumavam fazer acordos com mais de um fornecedor para o mesmo tipo de componente, como forma de precaverem-se de interrupções no fornecimento. Com a difusão do modelo japonês a relação entre as montadoras e os fornecedores de autopeças mudou, tornando-se mais próxima. Certos fornecedores passaram a participar no desenvolvimento dos produtos das montadoras e a fornecer em *Just In Time* (JIT), e muitas vezes já trabalhavam com fornecimento exclusivo. Além do preço, as montadoras consideravam, também, a competência em manufatura e engenharia, e incentivavam a adoção das técnicas organizacionais do modelo japonês.

A qualidade tornou-se um aspecto muito importante. Hoffman e Kaplinsky (1988) estudaram a reestruturação da indústria automotiva diante do avanço japonês. Segundo eles, as montadoras fizeram da melhoria na qualidade um fator central na resposta competitiva ao Japão, e procuraram envolver seus fornecedores neste esforço. No Brasil, muitas empresas de autopeças introduziram inovações na área visando aumentar as exportações e diminuir a dependência em relação às montadoras, cuja produção estagnou na década de 80 (RACHID, 1994).

Surgem no Japão alguns autores (Ishikawa, Kondo, Kusaba, Mizumo, etc.), que propõem distinções do enfoque ocidental, e batizam-no de “Controle de

Qualidade por Toda a Empresa” (CWQC, sigla do inglês: “Company Wide Quality Control”, também conhecido no Brasil por CQAE – “Controle de Qualidade Amplo Empresarial”). Observa-se que no Japão utilizam-se como sinônimos as siglas CWQC e TQC. (ISHIKAWA,1986).

Pode-se, assim, citar como importantes marcos deste desenvolvimento:

- a) criação em 1946 da JUSE (“*Japanese Union of Scientist and Engineers*”), entidade que se torna o centro de difusão das atividades de controle da qualidade no Japão;
- b) as visitas de Deming ao Japão em 1950 e Juran, em 1954, que a convite da JUSE proferiram palestras à alta administração das empresas sobre controle estatístico da qualidade e gerenciamento da qualidade, tendo grande impacto entre as equipes gestoras;
- c) difusão em massa dos conceitos da qualidade, através de séries de rádio (1956 e 1962), televisão (1959) e textos vendidos em bancas de jornais;
- d) criação dos CCQs (“Círculo de Controle da Qualidade”), que são conceituados segundo publicação da JUSE em 1970 apud. TOLEDO,1982), como:

Um pequeno grupo de trabalhadores, de uma mesma área, formado para desempenhar atividades de controle da qualidade. Este grupo procura continuamente desenvolver suas habilidades e resolver os problemas relativos à qualidade no seu local de trabalho, através do uso de técnicas de CQ (controle da qualidade) e da participação de todos os membros.

Ainda, é preciso destacar que as ideias do Círculo contaram com um importante instrumento de divulgação, a revista “Gemba-to-QC” (Controle da Qualidade para encarregados), lançada em 1962.

A partir da década de 60, tem grande difusão entre as empresas japonesas o “*Total Quality Control*” (TQC), cujas principais características são resumidas por Ishikawa (apud. PICCHI, 1993), em seis itens:

- a) TQC na empresa inteira com participação dos empregados;
- b) Ênfase no ensino e no treinamento;
- c) Atividades dos Círculos de Controle da Qualidade (CCQ);
- d) Auditorias de TQC, exemplificada pela auditoria do Prêmio Deming e pela auditoria do Presidente;
- e) Aplicação de métodos estatísticos;
- f) Promoção do TQC para a nação inteira.

JURAN (1990) enfatiza quatro estratégias como fundamentais na revolução japonesa da qualidade: duas já citadas (o treinamento em todos os níveis e a participação dos trabalhadores através do CCQ), sendo as demais:

- a) Participação dos gerentes de alto nível, liderando pessoalmente a revolução;
- b) Aperfeiçoamento da qualidade como um processo contínuo (“Kaizen”).

O entendimento do TQC se completa com mais alguns elementos, destacando-se, primeiramente, o envolvimento dos fornecedores no processo de Qualidade Total (KOGURE, 1978 apud PICCHI, 1993) e a adoção de sistemas de produção *Just-in-time*, filosofia de gerenciamento integrada da produção, de altíssima produtividade e flexibilidade, cujo princípio básico é a alocação de recursos financeiros, materiais, equipamentos e de mão de obra somente na quantidade necessária e no tempo requerido para o trabalho em combinação com o TQC -

PICCHI (1993). Ainda, há uma ênfase na garantia de qualidade centrada no desenvolvimento de novos produtos (ISHIKAWA, 1986).

Segundo PICCHI (1993), observa-se que o conceito de garantia da qualidade dos japoneses é diferente do conceito ocidental, estando centrado no cliente, e não na demonstração. A norma “JIS Z 8101”, da “*JAPANESE STANDARD ASSOCIATION*” (1981) define como: "as atividades sistemáticas cumpridas por um produto para garantir que a qualidade requerida pelo consumidor é completamente satisfeita". ISHIKAWA (1986) define garantia da qualidade como: "oferecimento da garantia de modo que o consumidor possa tranquilamente adquirir, utilizar e manter a satisfação de uso por um longo período". Segundo este autor, a garantia da qualidade no Japão passou por três estágios: a) garantia da qualidade; b) garantia da qualidade centrada no controle do processo; c) garantia da qualidade centrada no desenvolvimento de novos produtos (incorporação da qualidade no projeto e no processo).

Na metade da década de 1980, surgiu a “Gestão pela Qualidade Total” (*Total Quality Management – TQM*), que é uma evolução do TQC. Martins (1998) relata que os conceitos básico do TQM nasceram dos trabalhos de J. M. Juran, W. E. Deming, A. V. Feigenbaum, P. Crosby e K. Ishikawa.

De acordo com Carvalho et al (2005), os elementos mais comuns nos estudos sobre Gestão da Qualidade Total são:

- a) liderança e apoio da alta direção;
- b) foco nos clientes;
- c) envolvimento e participação da força de trabalho;
- d) relação com os fornecedores;
- e) gestão por processos;
- f) projeto de produto e
- g) fatos e dados da qualidade.

Para representar o TQM, diversos modelos foram construídos com base nesses elementos.

Assim, a Gestão da Qualidade Total tornou-se um remédio para as empresas que buscavam uma saída para seus males, acreditando-se que era de fácil implantação e resultados rápidos. Conseqüentemente, essa ideia acabou levando várias empresas ao fracasso.

A abordagem mais recente da qualidade foi introduzida e popularizada pela Motorola. Essa abordagem, denominada “Seis Sigma”, surgiu como resposta dessa organização à busca por uma abordagem que pudesse reduzir as falhas e defeitos envolvendo produtos complexos e de alta tecnologia (MONTGOMERY, 2004). Assim, a melhoria da qualidade nesse programa visava, principalmente, à obtenção de maior produtividade e lucratividade dos processos (ECKES, 2001).

## **2.2. Qualidade e Entrega de Valor ao Acionista**

Em um ambiente financeirizado, alguns conceitos de gestão da qualidade tornam-se inadequados. O foco da valorização do capital através do processo de produção fica enfraquecido. O bom desempenho dos processos de produção, otimizados pelas técnicas japonesas, não garantem o sucesso da empresa, pois há uma pressão por parte dos acionistas e agentes do mercado financeiro (WILLIAMS, 2002; BOYER E FREYSSNET, 2000).

Desde que o foco no cliente passou a compor a orientação estratégica da maioria das organizações, o conceito de qualidade evoluiu, passando por diferentes eras. Primeiramente, representou o “atendimento às especificações do cliente”, depois adquiriu um significado mais amplo de “satisfazer as necessidades do cliente”, e, mais recentemente a preocupação em não somente satisfazer as necessidades do cliente, como também “superar as expectativas do cliente”. Essa evolução estabeleceu, ao longo dos anos, a orientação estratégica de muitas organizações, que reagiram indo ao encontro das necessidades de mercado, por

meio de programas de qualidade caracterizados por ações eficientes sob a óptica dos clientes (SANTOS, 2006).

Ao analisar essa evolução das eras da qualidade, podem-se verificar algumas abordagens que apresentam conceitos da lógica financeira, tais como: “Custos da Qualidade”, “Controle da Qualidade Total”, “Gestão por Qualidade Total” e o “Programa Seis Sigma”. Apesar de não abordar o processo de financeirização da produção e não focar explicitamente na geração de valor ao acionista, esses programas começam a trazer, para uma abordagem inicialmente focada apenas na lógica da produção, alguns conceitos da lógica financeira.

A análise dos custos de qualidade é relevante por se tratar de uma das primeiras abordagens a levar em consideração os aspectos econômicos que envolvem o controle e a melhoria da qualidade. Ela surge como uma forma de quantificar o retorno trazido pelos investimentos em melhoria da qualidade em termos de produtividade e lucratividade, sendo, dessa forma, investimentos justificáveis.

Na aplicação dos conceitos da lógica financeira, a gestão dos Custos da Qualidade não se restringe apenas à análise das tendências e alocação de recursos nas quatro categorias de Custos da Qualidade, mas se mostra como possibilidade de mudança rápida de um investimento a outro, caso isso signifique maiores ganhos financeiros.

Os custos da qualidade podem ser entendidos e, dessa forma, utilizados junto com as ferramentas de gestão para o benefício da organização. Custos, que antes não eram mensurados, passam a fazer parte dos relatórios, tornando-se mais fácil a identificação, análise e proposta de mudança no sistema de gestão da qualidade (CAMPANELLA, 1990).

Segundo Campanella (1990), a avaliação dos custos da qualidade é uma forma de fazer com que os executivos entendam em termos monetários, os valores da falta de qualidade. Os objetivos da avaliação desses custos podem ser divididos em principais ou secundários. Os principais são a quantificação do tamanho do problema da qualidade em uma linguagem que tenha impacto sobre a administração superior, a identificação das oportunidades para a redução dos custos

e para diminuir a insatisfação do consumidor e as ameaças a vendas futuras. Os secundários são a busca por expandir os controles orçamentários e de custos, para corrigir o problema de ocultação de defeitos, para uma gestão voltada para a qualidade e para descobrir que os custos de prevenção são mínimos quando relacionados ao total.

O Controle da Qualidade Total considera que a qualidade é um dever de todos e em todas as etapas do processo, cujo controle não se restringe apenas à qualidade, mas também ao custo e atendimento ao cliente (FEIGENBAUM, 1994). Essa abordagem, semelhante à de “Custos da Qualidade” apresenta a questão da alocação dos recursos e se preocupa com a clareza na apresentação dos resultados financeiros e dos demonstrativos contábeis, não se restringindo apenas à qualidade do produto.

A “Gestão pela Qualidade Total”, uma evolução do “Controle da Qualidade Total”, além de apresentar os conceitos da lógica financeira das abordagens anteriores, tem uma relação com as estratégias de *downsizing* (COLE, 1995).

Cole (1995) estudou por sete anos a relação existente entre o *downsizing* e o movimento de gestão da qualidade, chegando à conclusão de que um *downsizing* de sucesso implica em um programa de qualidade de sucesso e vice-versa.

Além da relação com as estratégias de *downsizing*, surgiram nas últimas décadas algumas publicações sobre o TQM com foco econômico e na obtenção de resultados financeiros e retornos sobre o investimento (STEIN, 1993; RUST et al., 1993).

A adoção de programas de qualidade como o Seis Sigma e o Total Quality Management (TQM), de normas como a ISO 9000, ISSO 14000 e QS 9000, de premiações como o Malcolm Baldrige e o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), constituem uma alternativa para as empresas poderem concorrer nos moldes do mercado atual (Shankar, 2003).

Powell (1995) realizou um dos primeiros estudos empíricos que investigava a relação entre a implementação dos programas de TQM e a obtenção

de vantagens competitivas. O estudo não foi conclusivo em relação ao impacto de ferramentas e técnicas do TQM e a obtenção de vantagem competitiva, mas evidenciou uma relação positiva entre alguns fatores como liderança e comprometimento da alta gerência e participação e envolvimento dos funcionários.

Baseados em estudos empíricos, Hendricks e Singhall (1997) argumentam que a efetiva adoção de programas de qualidade pode trazer impacto positivo no crescimento das vendas e na redução dos custos. Posteriormente, os mesmos autores compararam o desempenho das empresas que efetivamente adotavam programas de qualidade, utilizando como parâmetro de análise o comportamento das ações dessas empresas, constatando também desempenho superior (Hendricks e Singhall, 2001).

Antony e Banuelas (2002) pesquisaram os fatores chave para adoção de programas seis sigma, bem como entender as ferramentas e técnicas que suportavam este programa. Esses autores fizeram um levantamento em empresas de grande porte do Reino Unido que priorizaram como fator de maior importância o envolvimento e comprometimento da alta gerência, e, entre outros fatores que tiveram importância acima da média, foi relatado o “foco no cliente”.

Pesquisas brasileiras sobre o tema são escassas. Um estudo feito em 198 empresas brasileiras de grande porte levantou evidências empíricas de que os investimentos em qualidade trouxeram retornos. Os autores concluíram que as empresas que mais investiram em qualidade, pela adoção de programas, obtiveram sucesso nos indicadores de desempenho da qualidade e no retorno sobre o investimento realizado. E que as causas do insucesso dos programas de qualidade são a falta de recursos financeiros e o baixo apoio recebido da direção da empresa (PINTO et al, 2006). A figura abaixo mostra os principais programas implantados pelas empresas dessa pesquisa.

Figura 3– Programas de qualidade presentes nas empresas pesquisadas

<b>PROGRAMA DE QUALIDADE</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>%</b>
<b>ISO 9001:2000</b>	164	82,8
<b>ISO 14000</b>	78	39,4
<b>SEIS SIGMA</b>	46	23,2
<b>GERENCIAMENTO POR PROCESSOS</b>	45	22,7
<b>LEARNING ORGANIZATION</b>	12	6,1
<b>TQM</b>	31	15,7
<b>ISO TS 16949</b>	27	13,6
<b>ISO OHSAS 18001</b>	18	9,1
<b>QS 9000</b>	13	6,6
<b>OUTROS</b>	56	28,3

Fonte: Pinto et al (2006)

O nível de qualidade dos produtos de uma empresa acaba definindo sua faixa de atuação no mercado, o que faz da qualidade um importante fator competitivo. Diferentemente da concorrência baseada no preço, o resultado da melhoria em qualidade só pode ser percebido a médio e longo prazo. Uma empresa que investe em qualidade pode obter o monopólio do setor até as empresas concorrentes alcançarem resultados similares (TOLEDO, 1987).

### **3. O PROCESSO DE FINANCEIRIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

É objetivo deste capítulo explicar o desenvolvimento da lógica financeira nas organizações e como esse “fenômeno” tem influenciado os processos organizacionais. Para tanto, será abordado o desenvolvimento da concepção de geração de valor ao acionista, a ascensão dos mercados financeiros e as mudanças políticas e sociais que impulsionaram o desenvolvimento desta lógica. Depois, apontamos de que forma essa nova concepção tem mudado o trabalho nas organizações e identificaremos alguns elementos presentes na lógica financeira e na financeirização da produção que podem influenciar a gestão da qualidade.

#### **3.1. A financeirização da produção**

Com o desenvolvimento da tecnologia, novos produtos surgiram, e também novas formas de consumi-los. Novas tecnologias de informação e comunicação transformaram a indústria de manufatura e de serviços, como também impactaram na forma como as transações financeiras são feitas. Paralelamente ao desenvolvimento tecnológico, as criações de leis que passaram a permitir fusões e aquisições, a abertura de capital das organizações no mercado de ações e as ondas de privatização contribuíram para o desenvolvimento de uma perspectiva sobre o funcionamento das organizações. Mudanças na área econômica incentivaram o desenvolvimento de uma lógica financeira dentro das organizações. A abertura de capital das empresas no mercado de ações implicou no desenvolvimento de uma nova filosofia, a “geração de valor ao acionista” (FLIGSTEIN, 2001).

Financeirização é um termo que muitas vezes é utilizado para sintetizar uma série de fenômenos ligados ao mercado financeiro. Porém, para além desse propósito, ele também é utilizado para conceituar um novo regime de acumulação descrito por vezes como regime de acumulação liderado pelas finanças.

No início do século XX, o fordismo propagou a ideia de integração vertical, na qual a demanda pelo crescimento organizacional significava aumento das vendas, aumento do número de empregados e aumento da área de produção. Ao longo de todo o século XX, ainda que diversos modelos, métodos e ferramentas

de organização e gestão da produção tenham sido desenvolvidos, permaneceu o paradigma da produção como geradora primordial de retorno sobre o capital investido em um empreendimento industrial. As maneiras de se aumentar o retorno variavam conforme o modelo, o método ou a técnica, tais como: redução de custos de produção, incremento da qualidade dos produtos, redução do tempo de atravessamento e do tempo entre o desenvolvimento de produtos, a produção e a disponibilização do produto no mercado. Porém, a produção era sempre percebida e legitimada como geradora de valor adicionado, valor esse que, ao ser reconhecido pelo mercado consumidor, proporcionaria o lucro ao investidor (DIAS & ZILBOVICIUS, 2006).

No decorrer da década de 90, começa a ganhar força uma nova concepção de gerenciamento: a geração de valor para o acionista. Ela é uma extensão da concepção financeira, uma vez que a partir do momento que as empresas já focam no resultado financeiro, os acionistas perceberam que o retorno dado não estava sendo suficiente. “A ideia central na concepção de empresa voltada à geração de valor para o acionista é a de que o único propósito legítimo da empresa é maximizar o valor para o acionista” (FLIGSTEIN, 2002, p.148). Assim sendo, o principal indicador a ser utilizado é o preço da ação da empresa.

Chesnais (2005, p.37) denomina como um regime de acumulação predominantemente financeiro:

Por acumulação financeira entende-se a centralização em instituições especializadas de lucros industriais não reinvestidos e de rendas não consumidas, que têm por encargo valorizá-los sob a forma de aplicação de ativos financeiros – divisas, obrigações e ações – mantendo-os fora da produção de bens e serviços.

Em sua obra, Chesnais (1998) já havia sinalizado as características desse novo sistema econômico mundial, como a opção por aplicações de curto prazo, a valorização subordinada a objetivos de liquidez e de segurança, a deteriorização da relação salarial e das finanças públicas, entre outras.

A instabilidade da demanda e o risco da atividade produtiva, num cenário de alta competitividade e rápido processo de inovações associadas à alta rentabilidade do mercado financeiro, levaram à financeirização do capital produtivo

e, mais do que isso, levaram para o setor produtivo a mesma lógica do sistema financeiro.

Já a obra de Crotty (2005) aponta que a financeirização parece incentivar cada vez mais as grandes empresas a refletirem sobre estratégias que envolvem imobilização de capital em áreas produtivas. Segundo Crotty (2005), os ativos de empresas centrais de uma determinada indústria ou cadeia de suprimentos são substancialmente não líquidos, o que torna onerosa a saída dessas firmas de seu mercado quando necessário ou desejado. Assim, as empresas financeirizadas são conduzidas por decisões que gerem liquidez e priorizam a geração de valor ao acionista (BLACK et al, 1998; CROTTY, 2005; FROUD et al, 2006a).

A financeirização pode pressionar gestores e dirigentes das empresas a adotarem medidas que muitas vezes prejudicam o desenvolvimento e crescimento da organização, devido à percepção negativa dos acionistas em relação à imobilização de capital através de políticas de investimento e desenvolvimento organizacional. Dessa forma, sendo o maior interesse do acionista o rápido retorno sobre o capital investido nas empresas, o curto prazo se torna imperativo sobre decisões de investimento.

Para entender melhor a dominação da acumulação sob a lógica financeira, devemos analisar o contexto histórico norte-americano a partir do século XX, nos quais, segundo Davis (2009), os reflexos da revolução das finanças e da maior influência dos mercados financeiros se constituíram.

### **3.1. O contexto histórico norte-americano**

O capitalismo financeiro foi a primeira era das organizações norte-americanas. Foi caracterizado pela atuação dos banqueiros em grandes corporações, devido ao fato de eles transformarem produtores locais e regionais em diversos monopólios e oligopólios, como a *General Eletric* e o *US Stell* (DAVIS, 2009). Esse período é evidenciado no livro de Louis Brandeis, de 1914, "*Other People`s Money: And How the Bankers Use It*" que demonstra de que forma a economia americana era controlada por oligopólios financeiros.

Com a ampliação do mercado de ações em 1920, houve um crescimento da participação pública nas organizações. O número de acionistas nos Estados Unidos quadruplicou de 2,4 milhões para 10 milhões entre 1924 e 1930. A propriedade nas grandes organizações se descentralizou, diminuindo o controle exercido pelos banqueiros e aumentando a participação dos gerentes profissionais (DAVIS, 2009).

Dessa forma, surgiu o capitalismo gerencial, era caracterizada pelo crescimento do controle dos gerentes profissionais nas organizações (DAVIS, 2009).

De acordo com Ussem (1993), estudos realizados a partir da década de 1970 confirmam as afirmações de Berle e Means (1932) *apud* Davis (2009) de que os controles das organizações passaram dos proprietários para os gerentes profissionais em grandes empresas norte-americanas. Ele aponta um dos principais estudos realizados, no qual em 1974, 82% das 200 maiores empresas não financeiras estavam sob o controle dos gerentes, contra apenas 40% em 1929.

Esse período apresentou algumas características como: contratação de diversas pessoas para atuarem em grandes unidades industriais, plantas de produção em massa com foco em ganho de escala, atuação dos gerentes profissionais em organizações que apresentavam diferentes princípios tecnológicos, sociais e econômicos. O objetivo não era maximizar o lucro dos acionistas, mas aumentar o tamanho das empresas, diversificar, na medida em que as grandes organizações pagavam melhor, proporcionavam maior prestígio e mais oportunidades, devido à maior quantidade de níveis hierárquicos (DAVIS, 2009).

A partir da década de 1970, mudanças no cenário econômico e social fortaleceram os investidores institucionais, que passaram a concentrar as ações e exercer enorme pressão sobre os gestores das organizações para maximizar o retorno sobre o investimento realizado nessas empresas. Iniciava-se a era do capitalismo dos acionistas ou financeirização da economia, caracterizada pela maior influência dos mercados financeiros nas organizações devido às modificações ocorridas nas políticas econômicas.

Esse fortalecimento dos investidores acirrou as disputas entre acionistas e gerentes, fazendo com que os gerentes perdessem aos poucos o

controle das organizações conquistado na “Revolução Gerencial”, que teve início da década de 20.

A transferência das ações de proprietários individuais para instituições, como fundos de pensão e de investimento e companhias de seguros, tornou possível o processo de *takeover*, ou seja, de assumir o controle das empresas, nas quais esses investidores possuíam ações (DONADONE, 2009).

As ações dos investidores institucionais se expandiram, sendo que em 1965 as ações de proprietários individuais representavam 84% do total das ações das organizações, enquanto a percentagem dos proprietários institucionais era de apenas 16%. Em 1990, as ações dos proprietários institucionais tinham subido para 46% (USSEM, 1993).

As grandes empresas passaram por processos de *downsizing*, ou seja, reduziram sua estrutura organizacional por meio da redução dos níveis hierárquicos, da terceirização e passaram a exercer um monitoramento mais estreito do desempenho de cada departamento que permanece na estrutura, supostamente para atender aos interesses dos acionistas (FLIGSTEIN & SHIN, 2003).

Os gerentes passam a adotar ações orientadas para a geração de valor ao acionista, alterando as práticas até então vigentes. Gestores foram instruídos a desinvestir em linhas de produtos não lucrativas, a enxugar suas estruturas, a fazer investimentos no *core business* (negócio central da empresa) e a reorganizar a estrutura de capital das empresas.

O acionista pode obter lucro não somente via dividendos, mas também pela venda de suas ações por um preço acima do que foi inicialmente investido. Indicadores de “geração de valor” que apontem um mau desempenho podem induzir os acionistas a desfazerem-se de seus investimentos mais rapidamente. Quanto mais distante o acionista estiver da organização, mais ele tomará como base os diversos indicadores para tomar a decisão de descontinuar ou não o investimento.

Em contraste com a competição manufatureira vivenciada nos anos 80, Froud et al. (2006a) argumentam que a financeirização se manifesta pela mudança na mentalidade dos gestores das empresas, que agora devem se preocupar com as pressões dos mercados de ações e não apenas com a competição no mercado de

produtos. Segundo os autores, a existência de quatro investidores no mercado de capitais para cada trabalhador empregado nas grandes corporações dos Estados Unidos representa um indicador da evolução desse fenômeno.

Froud et al. (2006b) complementam que o mercado de ações tem ganhado grande influência sobre o comportamento das grandes corporações, de forma que o movimento de geração de valor aos acionistas (*Shareholder Value*) tem se tornado uma prioridade explícita em nações como Estados Unidos e Inglaterra. Para esses autores, a grande dificuldade, entretanto, reside no fato da não existência de uma única escala ou métrica capaz de direcionar ações organizacionais, no âmbito de suas operações, em direção a incrementos no valor das ações das empresas. Nesse sentido, Martin (2000) acrescenta que os objetivos da gerenciadas empresas nem sempre estão alinhados aos interesses dos acionistas. Ou seja, para o autor, o gerenciamento das operações de uma firma visando a criação de valor em longo prazo para todos *stakeholders* quase nunca é prioritário.

Ainda para Froud et al. (2006b), as pressões por resultados financeiros encorajam divergentes opiniões sobre a definição de atividades centrais a serem desempenhadas pelas empresas. Muitas vezes, esses diferentes pensamentos são expressos por movimentos de desintegração vertical das atividades produtivas, mas que ao mesmo tempo propõem aquisições de companhias financeiras (o que não deixa de representar uma forma de verticalização das atividades) com o objetivo de oferecer serviços agregados.

Empresas buscam se tornar financeirizadas com o desejo de maximizar o seu valor de mercado. Segundo Martin (2000), o valor de mercado de uma empresa menos o volume de capital investido na firma representa a parcela de valor de mercado gerado ou adicionado à mesma.

Uma perspectiva crítica sobre a financeirização é apresentada por Chesnais (2005). Para o autor, o mundo financeirizado é aquele em que as finanças estão no centro das relações econômicas e sociais e atuam no sentido de multiplicar sua riqueza líquida sem sair da esfera financeira. No mundo dominado pelas finanças os principais objetivos do capital monetário são a obtenção de juros, de lucros distribuídos pelas sociedades anônimas e de ganhos especulativos nos

mercados de papéis e títulos financeiros. Segundo o autor, “(...) a força e a autonomia conquistadas pelo capital monetário deixam pouca margem de manobra para soluções reformistas” (CHESNAIS, 1999, pág. 320-321), o que para ele significa descartar qualquer retorno ao modo de desenvolvimento fordista.

Em suas obras, Chesnais aponta as características desse novo sistema econômico mundial e de seus operadores: a opção por aplicações de curto prazo, a valorização subordinada a objetivos de liquidez e de segurança, a incapacidade de auto regulação do sistema econômico por mecanismos endógenos, a deterioração da relação salarial e das finanças públicas, entre outras.

O principal problema citado por Chesnais (1996) é que as finanças, concebidas enquanto indústrias obtêm seus retornos da esfera da produção, em que são criados o valor e os rendimentos fundamentais (salários e lucro). Dessa forma, a autonomia do setor financeiro nunca pode ser senão relativa, pois os capitais que se valorizam na esfera financeira nasceram – e continuam nascendo – no setor produtivo. A esfera financeira simplesmente não cria nada, só se alimenta da riqueza gerada pelo investimento e pela mobilização de uma força de trabalho de múltiplos níveis de qualificação (CHESNAIS, 1996).

Essa percepção das atividades produtivas também foi citada por Fligstein (2001), constatando em seus estudos que desde os anos 70 as maiores corporações americanas eram dominadas pela concepção financeira de controle organizacional, na qual predominava a visão das firmas como “pacotes” de ativos desmembrados com a finalidade de se maximizar o retorno dos investidores no curto prazo.

LAZONICK & O`SULLIVAN apud CROTTY (2005), sustentam a teoria de que os objetivos e planejamento de longo prazo são cruciais ao sucesso das organizações. Contudo, as mudanças geradas com o processo de globalização na nova era neoliberal intensificaram a competição no mercado de produtos e promoveram uma coação às organizações para atenderem uma nova demanda por retornos crescentes e de curto prazo por parte dos investidores: o chamado mercado financeiro “impaciente” (CROTTY, 2005). Para o autor, somente fontes financeiras comprometidas com o longo prazo das empresas podem fornecer o capital necessário para sustentar a inovação em escala. Se os lucros das empresas

estiverem sob o controle de pessoas que demandam liquidez ao invés de compromisso financeiro, as estratégias de longo prazo estarão seriamente comprometidas (CROTTY, 2005).

Dessa forma, se por um lado há uma menor importância das atividades operacionais das empresas na geração de retornos em longo prazo, por outro aumenta a influência dos investidores institucionais na gestão de organizações e que impõem o objetivo prioritário de geração de valor ao acionista.

No estudo de Useem (1999) é apresentado que esses investidores não se interessam pela maneira como as operações são conduzidas, eles simplesmente esperam ações rápidas (de curto prazo), que tornem as empresas mais produtivas, eficazes e competitivas, não importando como isso é feito (USEEM, 1999, p. 5 e 24).

Scherer (2003) fala sobre o modelo de Governança Corporativa norte-americana onde o desempenho de curto prazo é que é relevante. Ele cita que as medidas que tem maior impacto no mercado financeiro para reverter uma avaliação negativa da empresa são: a venda ou encerramento de unidades que tem desempenho abaixo do esperado e o anúncio de demissões.

### **3.2. A influência da geração de valor ao acionista**

Como consequência da lógica de geração de valor ao acionista, instaura-se nas empresas uma nova mentalidade, segundo a qual todas as práticas devem convergir para a valorização do preço de suas ações. Este cenário influencia praticamente todas as práticas de gestão das organizações inseridas neste contexto, inclusive as práticas de qualidade.

Para alguns autores (DIAS & ZILBOVICIUS, 2006) o domínio da lógica financeira passa a influenciar as práticas de gestão e organização da produção, de tal forma que essas práticas passam a ser julgadas com critérios comumente utilizados em um ambiente financeiro. É nesse contexto que surgem os diversos modelos de gestão baseados em valor. Subentende-se que o termo “valor” ao qual eles se referem diz respeito aos acionistas, e não a qualquer outra parte interessada.

A governança corporativa que levou os dirigentes de empresas a terem os mesmos interesses e lógica dos acionistas, também tem conquistado os trabalhadores. A disseminação da prática de utilização da Participação nos Lucros e Resultados (PLR) por parte das empresas aumentou e continua aumentando a importância da parte variável das remunerações. A remuneração com ações (stock options) que primeiro conquistou os dirigentes passa a ser utilizada também como alternativa para disseminar nos trabalhadores a lógica do capital. Já são três os instrumentos de associação dos trabalhadores a dinâmica de curto prazo do capital: PLR, aplicação dos fundos de pensão e stock options.

Segundo Froud et al. (2000), várias consultorias de renome global elaboraram modelos e métricas próprias para medir a contribuição da empresa para a criação de valor aos acionistas, modelos estes que ajudam a viabilizar os conceitos acima expostos, elucidando como essa lógica deve permear as decisões e práticas empresariais. Dentre essas métricas temos: o *Economic Value Added* (EVA), o *Shareholder Value Added* (SVA), o *Market Value Added* (MVA), o *Cash Value Added* (CVA), *Total Shareholder Return* (TSR), *Refined Economic Value Added* (REVA) e *Adjusted Economic Value Added* (AEVA).

Em estudo recente, Ezzammel et al. (2008) demonstram como a retórica do “valor para o acionista” resultou em uma prática organizacional embasada em indicadores de desempenho, células de manufatura, trabalho em grupo, além de elementos tais como terceirização e participação nos resultados via distribuição de ações aos funcionários. Em sua pesquisa, ele coloca que “gerar valor ao acionista” influencia as decisões e atitudes da empresa e passa a ser a medida chave de seu desempenho. Essa noção de “saúde organizacional”, baseada no valor das ações da empresa, redefine a futura estabilidade dos trabalhadores, que passam a receber ações da empresa como estímulo para se engajarem na cultura de “gerar valor ao acionista”.

### **3.3. Valor x Qualidade**

No ambiente organizacional o termo “valor” é frequentemente usado para designar de maneira ampla três coisas diferentes. Em primeiro lugar, para se

referir à utilidade que decorre da aquisição do bem ou serviço pelo cliente. Este é o valor exigido pelo cliente. Em segundo lugar, o termo é usado com referência ao processo de transformação que tem lugar dentro das organizações, pelo qual os insumos sem utilidade para o cliente são transformados em produtos que lhe são úteis. Conhecemos essa transformação como o *processo de agregação de valor*. E, finalmente, o termo “valor” é empregado em relação ao montante de dinheiro ganho por uma organização pelo fato de se envolver em determinado estágio da cadeia de suprimento. Este, conhecido como *apropriação de valor* (COX, SANDERSON & WATSON, 2001).

No contexto de cadeia de valores, amplamente discutido por Porter (1986), tal conceito assume um papel importante no processo de definição das ações estratégicas da empresa. Greenhalgh (2002) explica sobre a existência de três fatores importantes a serem considerados no desenvolvimento dessas ações:

- a) saber quais processos agregam valor, sendo possível descartar os processos que não agregam;
- b) saber onde se cria valor, para se direcionar esforços e obter vantagem competitiva;
- c) e considerar uma nova perspectiva sobre relacionamento, na qual, quem era concorrente poderá tornar-se cliente ou fornecedor.

Dentro da perspectiva de gerar valor ao acionista, as estratégias organizacionais não estão sempre submetidas ao mercado consumidor. As estratégias do capital industrial são sempre submetidas aos interesses monetários (KURZ, 1996). Fligstein (2002) também afirma que o propósito legítimo da empresa financeirizada é gerar valor ao acionista. Dessa forma a melhor estratégia para uma empresa é aquela que gera valor aos seus acionistas e investidores, independentemente de atender ao mercado consumidor.

### 3.3.1. O que é valor agregado?

Segundo Porter (1986), agregar valor a um produto implica na execução de uma ou mais atividades a um custo menor ou de uma forma melhor que os concorrentes.

Um dos autores a discutir esses conceitos na área de Análise e Engenharia de Valor no meio organizacional foi Miles (1986). Ele propôs uma metodologia para decompor um produto ou serviço nas suas funções principais e, em seguida, delinear as soluções organizacionais mais apropriadas para reduzir os custos de produção. Para o autor, o maior valor de um produto geralmente é determinado por dois fatores: performance (um produto aceitável que deve atender as necessidades e desejos do consumidor) e custo.

Outros autores, como Cadle e Yeates (2003), mencionado por Patah (2004) propõem uma divisão desse conceito e acrescentam outras variáveis. Para eles a engenharia de valor preocupa-se com o cumprimento dos objetivos funcionais de um projeto com o mínimo custo, ao passo que garante as variáveis tempo, desempenho e qualidade. Já a análise de valor consiste num desenvolvimento mais recente do tema engenharia de valor e reconhece o problema comum, pelo menos nos estágios iniciais, que consiste na possibilidade de uma não concordância geral dos objetivos funcionais do projeto. E, nesse caso, não é possível comparar soluções alternativas somente em termos de valor da funcionalidade que cada solução oferece.

Entretanto, no processo de geração de valor ao produto, as atividades produtivas de uma empresa assumem grande importância na medida em que as organizações dominam tecnologias de processo e meios de produção. Muitas vezes, o desenvolvimento e aprimoramento da capacidade produtiva conduzem à formação de competências específicas que determinam o ambiente de atuação das empresas

Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), tais competências são habilidades exclusivas que transcendem as unidades de negócio, estão profundamente enraizadas na organização, são difíceis de ser imitadas pelos concorrentes e são percebidas pelos clientes como fatores de geração de valor.

### **3.3.2. O que é valor para o acionista?**

Valor é um termo com muitos significados, e, segundo Black et al. (1998), cada vez mais tem sido associado ao movimento do “*Shareholder Value*” (SHV). Esses autores argumentam que a criação de valor para o acionista é fundamental para o sucesso da empresa. Para eles, o princípio fundamental do SHV é que as empresas somente adicionam valor para seus acionistas quando o retorno sobre o patrimônio líquido excede seus custos. Contudo, considera-se importante para a compreensão desse movimento entender as consequências da criação de valor debatida no mundo organizacional.

A necessidade de se elevar a rentabilidade das empresas de capital aberto impulsionou as corporações na década de 80, conduzindo ao movimento do SHV. Nesse sentido, os investidores tentavam forçar a administração dessas empresas a reconhecer a necessidade de se aumentar constantemente o valor das ações na busca por ganhos de capital, seja qual forem as ações necessárias para isso.

A elevação da rentabilidade das empresas quase sempre era perseguida num horizonte de curto prazo por acionistas e investidores, sem adição de capital de longo prazo essencial à sobrevivência das organizações. Surge, então, o que esse autor chamou de “Paradoxo Neoliberal”: as empresas buscam adotar uma perspectiva de curto prazo para atender a demanda por rentabilidade exigida pelos acionistas, ao passo que necessitam de investimentos de longo prazo para conquistarem alguma sustentabilidade em um horizonte mais amplo.

### **3.3.3. O que é valor para o cliente?**

Kotler (1998) argumenta que o valor total entregue ao consumidor consiste num conjunto de benefícios esperados por ele em relação a um determinado produto ou serviço. De acordo com esse autor, são apresentados os principais determinantes de criação de valor para o cliente, como mostra a figura 1:

Figura 4 - Determinantes de Criação de Valor para o Cliente

Valor do produto	Valor total para o consumidor	Valor total entregue ao consumidor
Valor do serviço		
Valor dos funcionários		
Valor da imagem		
Custo monetário	Custo total para o consumidor	
Custo do tempo		
Custo de energia física		
Custo de energia psíquica		

Fonte: Kotler (1998).

Selig et al. (1995) comentam que as atividades que não agregam valor para os clientes (como por exemplo, recebimento, arquivamento, contagem, movimentação, inspeção, etc.), referem-se inicialmente aos processos, em seguida aos produtos e muito raramente às funções dos produtos, razão pela qual se prega a eliminação ou redução da ocorrência dessas atividades. Para esse autor, atividades que agregam valor se referem aquelas cujo resultado proporciona o reconhecimento por parte do consumidor de uma ou mais funções em um mesmo produto.

## **4. ESTUDO DE CASO**

O presente capítulo apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa necessários para a validade do estudo e, em seguida, apresenta os dados coletados no estudo de caso.

### **4.1. Método de Pesquisa**

A pesquisa tem como temas a financeirização da produção e a gestão da qualidade. A financeirização da produção influencia as organizações, uma vez que envolve os conceitos de gerar valor ao acionista e de governança corporativa. Por outro lado, tem-se a gestão da qualidade, fenômeno amplamente difundido na indústria automotiva para a competitividade das empresas.

A abordagem estratégica da qualidade ganhou espaço por estar de acordo com Garvin (1992, p.33) “intimamente ligada à lucratividade e aos objetivos empresariais básicos, mais sensíveis às necessidades da concorrência e ao ponto de vista do consumidor e, mais firmemente associada à melhoria contínua”. Na metade da década de 1980, surgiu a gestão pela qualidade total (Total Quality Management – TQM), os elementos mais comuns nos estudos sobre Gestão da Qualidade Total são: liderança e apoio da alta direção, relacionamento com os clientes, gestão da força de trabalho, relação com os fornecedores, gestão por processos, projeto de produto, fatos e dados da qualidade (CARVALHO et al.; 2005).

Alguns princípios da lógica financeira, como, por exemplo, gerar valor ao acionista e liquidez de ativos, chocam-se com elementos colocados pela abordagem estratégica da qualidade.

O objetivo geral deste estudo foi analisar a influencia da financeirização na gestão da qualidade. Como objetivo secundário, analisamos alguns elementos comuns nos estudos sobre o Total Quality Management (TQM), como “participação de todos os funcionários”, “foco no cliente” e “apoio da alta direção”, diante de um ambiente financeirizado.

Para Fleury (1983), uma dificuldade encontrada em trabalhos de pesquisa consiste na falta de articulação entre a base teórica e a realidade empírica. Segundo ele, a formulação de hipóteses representando pontes entre dados e ideias gerais constrói uma relação importante em tais trabalhos. Desta forma, o estudo buscou responder as questões através desse relacionamento entre literatura e dados obtidos a partir da prática organizacional.

A ideia de se elaborar hipóteses fundamenta-se na comparação entre dados e teoria em direção à construção de novas formulações conceituais intimamente relacionadas aos dados coletados na pesquisa, produzindo uma teoria validada empiricamente (EISENHARDT, 1989). Segundo a autora, cada caso é análogo a um experimento, ou seja, deve ser utilizado para confirmar ou refutar hipóteses. Dessa forma, para responder ao questionamento do estudo, uma hipótese sobre a influência da lógica financeira sobre gestão da qualidade foi elaborada.

#### **4.1.1. Abordagem e método de pesquisa**

O método escolhido para o desenvolvimento dessa pesquisa foi o estudo de caso. O estudo de caso é um dos melhores métodos de pesquisa no gerenciamento de operações, particularmente quando aplicado no desenvolvimento de novas teorias. Esse método qualitativo é amplamente utilizado em disciplinas do gerenciamento como estratégia e comportamento organizacional (VOSS et al, 2002). Segundo esses autores, estudos de caso têm sido utilizados no campo de gerenciamento de operações no intuito de testar questões complicadas como a implementação estratégica, representando um excelente meio de estudar práticas emergentes (EISENHARDT, 1989; VOSS et al., 2002). Saliencia-se, nesse sentido, a importância de se relacionar literaturas que contrapõem os achados da pesquisa, pois literaturas conflitantes promovem novas formas de pensar.

Voss et al. (2002) e Eisenhardt (1989) consideram importante a revisão de teorias emergentes contra a literatura existente para o desenvolvimento de teorias baseadas em pesquisas. Para os autores, o método de estudo de caso representa um processo repetitivo no qual temas emergentes, estruturas ou

hipóteses são comparados aos dados de cada caso. A revisão de teorias emergentes envolve perguntar o que existe de similar, o que existe de contrário e por que (VOSS et al., 2002 e YIN, 1984). Na utilização do método de estudo de caso, o pesquisador deverá buscar resposta a questões do tipo por que, o que ou como, com entendimento completo da natureza e complexidade de todo o fenômeno estudado (VOSS et al., 2002 e YIN, 1984).

Voss et al. (2002) espera ainda que, em pesquisas baseadas em estudos de caso, sejam estabelecidas questões do tipo causais (por exemplo, a financeirização pressupõe um menor foco nas necessidades do cliente?) e não causais (por exemplo, o que justifica o investimento em gestão da qualidade em um ambiente financeirizado?). Wacker (1998) apud Voss et al. (2002), diz que o método de estudo de caso empírico utiliza dados para formar teorias e que tais estudos podem ser usados para diferentes propostas de pesquisas, como exploração, construção, testes ou refinamento de teorias.

Entretanto, um ponto negativo das teorias construídas a partir de estudos de caso é que elas podem apresentar características como exclusividade e limitações à generalização, sendo que algumas formas de se minimizar isso consistem na identificação e exaltação dos pontos fortes, como: novidade, possibilidade de ser examinada e validade empírica.

Estudos de caso são bastante úteis quando existe alguma incerteza na definição das ideias. E, dessa forma, a questão de pesquisa pode ser alterada durante o desenvolvimento do trabalho ou o foco do estudo pode ser redefinido após a coleta de dados (MUKHERJEE et al., 2000, apud VOSS et al., 2002).

Quanto às abordagens, elas podem ser quantitativas ou qualitativas. Segundo Berto e Nakano (1999), elas visam orientar a investigação por serem formas ou maneiras de focalização do problema ou fenômeno que se pretende estudar.

O Quadro apresenta as diferenças de cada abordagem.

Quadro 2 - Abordagem qualitativa x quantitativa.

<b>ABORDAGEM QUALITATIVA</b>	<b>ABORDAGEM QUANTITATIVA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Análise da perspectiva dos indivíduos estudados</b></li> <li>• <b>Ênfase no processo</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise das variáveis para investigação</li> <li>• Ênfase na análise estática do relacionamento entre as variáveis exploradas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Proximidade dos fenômenos de interesse</b></li> <li>• <b>Flexibilidade na estrutura de coleta de dados</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distância entre o pesquisador e o fenômeno estudado</li> <li>• Rigorosa estruturação da coleta de dados</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Maior complexidade na análise dos dados</b></li> </ul>	

Fonte: Adaptado de Amaratunga et al. (2002, p. 20).

A abordagem quantitativa é mais difundida e apresenta como característica a formulação de hipóteses a partir de teoria e a transformação delas em variáveis a serem manipuladas e medidas para efeito de quantificação e realização de correlações e inferências estatísticas para confirmação ou refutação das hipóteses (BRYMAN, 1989).

A partir dos anos 70 houve um considerável crescimento de interesse na chamada pesquisa qualitativa ou interpretativa, baseada em métodos associados às ciências sociais (Bryman, 1989). A impressão que temos é de que a diferença entre pesquisa quantitativa e qualitativa seja a presença ou ausência de quantificação de dados, mas isso é um engano. Na pesquisa qualitativa o pesquisador procura reduzir a distância entre a teoria e os dados, entre o contexto e a ação, usando a lógica da análise fenomenológica, isto é, da compreensão dos fenômenos pela sua descrição e interpretação. As experiências pessoais do pesquisador são elementos importantes na análise e compreensão dos fenômenos estudados (Van Maanen, 1979). Segundo Bryman (1989), a pesquisa qualitativa tem as seguintes características:

- a) O pesquisador observa os fatos sob a visão de alguém interno à organização.
- b) A pesquisa busca uma profunda compreensão do contexto da situação.
- c) A pesquisa enfatiza o processo dos acontecimentos, isto é, a seqüência dos fatos ao longo do tempo.
- d) O enfoque da pesquisa é mais desestruturado, não há hipóteses fortes no início da pesquisa. Isso confere à pesquisa bastante flexibilidade.
- e) A pesquisa geralmente emprega mais de uma fonte de dados.

As dificuldades encontradas quando da opção pela pesquisa qualitativa ficam por conta do trabalho exaustivo necessário à coleta de dados; da grande quantidade de dados que podem ser coletados e, principalmente, pela falta de métodos estabelecidos para a análise dos dados coletados (Miles, 1979).

Segundo Eisenhardt (1989), na seleção da amostra de uma pesquisa baseada em estudo de caso, não importa quão pequena seja a mesma, pois uma característica relevante nesse método é a apresentação de um foco de pesquisa bem definido e a coleta de tipos específicos de dados de forma sistemática.

Conforme Pettigrew (1988), dado o limitado número de casos que podem ser estudados, faz sentido escolher casos como de situações extremas e tipo antagônicos, nos quais o processo de interesse possa ser transparentemente observado.

#### **4.1.2. A seleção da empresa para o estudo de caso**

Dado o limitado número de casos em que essa pesquisa pudesse ser desenvolvida, foi selecionada uma empresa de autopeças, situada em Limeira / SP.

O critério de seleção da amostra da pesquisa foi o de um caso de situação extrema, que reflete particularmente uma mudança sensível na forma de gestão. Na empresa estudada, pode-se observar um histórico de gestão gerencial até o final da década de 90, com a intensa implementação de técnicas de gestão da qualidade nesse período.

A empresa estudada foi referência em qualidade nas décadas de 80 e 90. O quadro abaixo mostra os prêmios de qualidade recebidos pela empresa.

Quadro 3- Prêmios de Qualidade recebidos pela F.V.

ANO	PRÊMIO	RESPONSÁVEL
1994	<i>Interação: Racionalização de Design e de Processos</i>	MERCEDES-BENZ
1989	<i>Prêmio em Excelência em Análise do Valor do Brasil</i>	ABEAV
1983	<i>Q1 Preferred Quality Award</i>	FORD
1976, 1977, 1980,	<i>Certificado de Mérito – Alto Nível de Qualidade</i>	GENERAL MOTORS

Fonte: Elaborado pela autora

Para manter em sigilo a identidade da empresa, esta será tratada por “F.V.”. Com o mesmo objetivo, os nomes dos participantes do estudo também foram alterados.

Muitos prêmios foram emitidos pelos clientes da “F.V.”; montadoras que fazem da premiação um incentivo aos seus fornecedores para manutenção dos níveis de qualidade.

O Prêmio em Excelência em Análise do Valor do Brasil foi emitido pela Associação Brasileira de Engenharia e Análise do Valor para as empresas que

investem na inovação, acreditam na criatividade das pessoas e produzem qualidade com economia aplicando “Análise do Valor”.

O C.V. nas décadas de 1980 e 1990, como Presidente da diretoria e do Conselho da “F. V.”, promoveu intensamente a adoção de modelos de gestão para qualidade, colocando a empresa em condições competitivas para a abertura de mercado. Foi um dos participantes da criação do Prêmio Nacional da Qualidade®, tendo sido o primeiro Presidente do Conselho Curador da atual Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Essa trajetória de destaque na área de qualidade motivou a escolha dessa empresa para o estudo de caso.

Estudos de caso geralmente combinam métodos de coleta de dados como arquivos, entrevistas, questionários e observações. Apesar das evidências apresentarem naturezas qualitativas, quantitativas ou ambas, o interesse da pesquisa por meio de estudos de caso está mais relacionado à primeira (EISENHARDT, 1989).

De acordo com Stake (1994), a decisão de fazer uma entrevista estruturada ou uma entrevista não estruturada depende dos objetivos definidos, da profundidade do assunto em questão e do tempo que se pode dispensar a essa tarefa. Nesse trabalho, apesar de existirem questões previamente definidas, a coleta de dados foi realizada, principalmente, através de entrevistas não estruturadas, permitindo que o entrevistado tenha maior liberdade e abertura para responder. A entrevista não estruturada permite também que o surgimento do problema ou questão principal seja gradual, proporcionando a coleta de maiores informações. Entretanto, a competência e experiência do pesquisador são de suma importância para que a entrevista seja conduzida de forma eficiente.

O Quadro abaixo mostra a relação de participantes da pesquisa, suas funções e o tempo de emprego na empresa estudada.

Quadro 4: Relação de participantes da pesquisa.

<b>Participante</b>	<b>Área de trabalho</b>	<b>Função</b>	<b>Tempo de emprego</b>
<b>P.M</b>	Produção	Operador de produção	Trabalha na empresa desde 1986
<b>M</b>	Produção	Operador de Produção	Trabalha na empresa desde 1984
<b>I</b>	Produção	Operador de Produção	Trabalha na empresa desde 1986
<b>A.P.N</b>	Produção	Operador de Produção	Trabalha na empresa desde 1979
<b>R.</b>	Produção	Operador de Produção	Trabalha na empresa desde 1993
<b>U.B.</b>	Qualidade	Supervisor de Garantia da Qualidade	Trabalha na empresa desde 1979
<b>J</b>	Qualidade	Supervisor de Qualidade	Trabalha na empresa desde 1985
<b>E</b>	Produção	Supervisor de Produção	Trabalha na empresa desde 1989
<b>C</b>	Recursos Humanos	Gerente de RH	Trabalhou de 1979 a 2012
<b>P</b>	Qualidade	Qualidade	Trabalhou na empresa de 1989 a 1995
<b>E</b>	Qualidade	Analista de Sistemas	Trabalhou na empresa de 1992 a 2000
<b>R</b>	Qualidade	Analista da Qualidade	Trabalhou na empresa de 1988 a 1993
<b>L</b>	Qualidade	Analista da Qualidade	Trabalhou na empresa de 1976 a 1994

Fonte: Elaborado pela autora.

O primeiro grupo de entrevistas, com operadores de produção, foi realizado na sede da empresa estudada, no mês de agosto de 2011. No total, foram entrevistados cinco operadores de produção. As entrevistas foram realizadas individualmente e duraram cerca de 50 minutos cada uma. O Anexo 1 mostra o roteiro das entrevistas realizadas com os funcionários da produção. Os roteiros serviram como orientação das principais questões a serem abordadas na entrevista.

A entrevista com gerente de Recursos Humanos foi realizada também nas dependências da empresa, no dia 07 de novembro de 2011, e durou 1 hora. O Anexo 2 mostra o roteiro da entrevista realizada com o diretor de Recursos Humanos.

As entrevistas com o pessoal da qualidade foram realizadas entre os meses de Fevereiro e Outubro de 2011. Foram realizadas um total de 8 entrevistas, sendo 4 com funcionários que atuam hoje no departamento de qualidade.

Diante das dificuldades para agendar um encontro com os entrevistados, algumas entrevistas foram realizadas por telefone e outras pela internet. Alguns participantes também responderam perguntas por e-mail. Os dados coletados pela internet poderiam ser melhor explorados se as entrevistas fossem feitas pessoalmente, o que influenciou na obtenção e análise dos dados.

#### **4.1.3. Categorias observadas no estudo de caso**

As entrevistas realizadas com os funcionários da área de qualidade foram divididas entre:

- a) Ex-funcionários da qualidade, que trabalharam na empresa durante a gestão GERENCIAL e saíram após sua aquisição pela multinacional.
- b) Funcionários da qualidade que atuam na empresa desde a gestão gerencial até hoje.

Os dados observados no estudo de caso foram divididos em categorias pré-definidas. Essas categorias foram retiradas da bibliografia existente sobre o TQM, que nasceram dos trabalhos de J. M. Juran, W. E. Deming, A. V. Feigenbaum, P. Crosby e K. Ishikawa.

As categorias definidas para a análise dos dados foram definidas a partir do trabalho de Carvalho et al (2005) e serão apresentadas a seguir:

- a) foco no cliente;
- b) apoio da alta gerência;
- c) atividade dos CCQs com a participação de todos os funcionários.

A escolha dessas categorias para análise ocorreu pela ênfase observada no histórico da empresa estudada nesses itens, consequência da gestão gerencial e da implantação na década de 80 de ferramentas de gestão da qualidade baseadas no modelo japonês de produção.

Definição das categorias de análise dos dados:

- a) Foco no Cliente: “Um sistema eficiente para a integração do desenvolvimento da qualidade, da sua manutenção e dos esforços de melhoria da qualidade para permitir a produção e serviços aos níveis mais econômicos, considerando a satisfação total do consumidor” (ISHIKAWA, 1993)
- b) Atividade dos CCQs com a participação de todos os funcionários: "Um pequeno grupo de trabalhadores, de uma mesma área, formado para desempenhar atividades de controle da qualidade. Este grupo procura continuamente o desenvolver suas habilidades e resolver os problemas relativos a qualidade no seu local de trabalho, através do uso de técnicas de CQ (controle da qualidade) e da participação de todos os membros"(TOLEDO, 1982)
- c) Apoio da alta gerência: participação dos gerentes de alto nível, liderando pessoalmente a revolução.

Além das entrevistas, foram coletados dados através de arquivos, para comparação nos dois períodos (gestão gerencial e gestão financeirizada). Foram solicitados dados como o número de funcionários, áreas terceirizadas após aquisição e número de funcionários terceirizados, número de horas de treinamento por funcionário e índice de rotatividade nos dois períodos.

## 4.2. O estudo de caso

### 4.2.1. Histórico da empresa

O percurso histórico da empresa em questão foi marcado pela reconhecida exigência de qualidade imposta por seus fundadores, tornando-se emblemática nessa área. Isso é facilmente constatado pelos diversos prêmios que recebeu na área de qualidade, com destaque para a implantação e gestão da qualidade no início das décadas de 80 e 90.

Segundo a obra de Varga e Heflinger Jr. (2009), a F. V. iniciou suas atividades com a produção de soldas elétricas na cidade de Santa Bárbara D'Oeste, interior do Estado de São Paulo. Centrando suas atividades no ramo de enrolamentos de motores queimados, a empresa passa a produzir transformadores e, posteriormente, soldas elétricas, que nada mais são do que um tipo de transformador com uma bobina de choque. Em 1944, instalou-se na cidade de Limeira com o objetivo de ficar mais próxima de seus fornecedores. No início, a F. V. tinha um total de apenas 5 funcionários. Nos primeiros anos de funcionamento em Limeira, a fundição foi completamente destruída por uma enchente. Nessa época, a empresa já contava com um total de 20 funcionários. Apesar das inúmeras perdas, a família conseguiu recursos através de financiamentos, dando continuidade aos negócios da empresa.

Uma característica marcante desde sua fundação era a exigência por produtos de qualidade. De acordo com Vargas e Heflinger (2009), a orientação principal para os funcionários pautava-se em qualidade e aperfeiçoamento contínuo. Tudo isso aliado a uma boa produtividade, de forma que o ritmo desse conta de atender aos pedidos dos clientes.

Havia uma grande preocupação em conduzir possíveis ampliações em função da demanda, conforme a exigência do mercado. Quando não era mais possível atender à demanda com apenas um torno, comprava-se outro. O mesmo acontecia quando se necessitava de uma furadeira e outros equipamentos. Dessa

forma, a F. V. conseguiu um rápido crescimento no mercado, especialmente após a reestruturação de sua grade de produtos.

Em 1953, com objetivo de atender a um mercado escasso, a F. V. iniciou a produção de freios automotivos. Com a forte concorrência no setor de serras elétricas, houve a necessidade de mudanças com relação aos produtos que oferecia. Ainda, o início da era automobilística aponta um novo caminho, e a empresa passa à produção de freios. “*Se não posso ser competitivo nisso, vou ter que ser competitivo em outro campo*” (VARGA & HEFLINGER, 2009). Como já possuíam uma fundição, era mais conveniente que o produto fosse de ferro fundido. Após algumas pesquisas de mercado, a direção da organização chega à conclusão de que seria bastante conveniente investir na fabricação de freios, cilindro de roda e cilindro mestre.

No início, a F. V. teve problemas com a fundição, pois não dominavam todo o processo de fabricação, como apontam Vargas e Heflinger:

Gastava noite e dia tentando resolver o problema da qualidade do fundido, que não dava certo, porque o refugo era horrível. A única coisa que nós tínhamos de bom era a característica de nunca vender uma peça incorreta, com defeito; preferíamos jogar fora e refundir. (VARGA & HEFLINGER, 2009).

Gerenciada por seu fundador, a organização do trabalho da F. V. era baseada nas linhas de produção fordista. A ideia era crescer e organizar uma linha de montagem semelhante à produção de automóveis. A integração vertical da produção era grande, a empresa era responsável por diversos setores, desde o transporte dos funcionários ao setor de embalagens. No final da década de 1980 o número de funcionários chegou a 4.500.

Uma das razões que nos levou a verticalizar, fazer tudo isso em casa, foi o desejo de fabricar um bom produto. A borracha, por exemplo, o nosso fornecedor não conseguia produzir com qualidade, tinha sérios problemas para manter a uniformidade e, além disso, não estava dando conta das entregas em tempo desejável. Se gastássemos tempo para dar assistência a esse setor, teríamos ainda mais trabalho, então, por que não empreender o mesmo esforço para fabricar em casa? (HEFLINGER Jr., VARGA E., 2009)

No final da década de 60, com intuito de adquirir tecnologia e *know-how* para produzir freios para uma montadora de automóveis, a empresa fechou

uma parceria com uma organização inglesa que fornecia freios para a maioria dos carros britânicos. Em 1971, essa empresa inglesa passou a participar com 20% das ações. Após três anos, a fábrica instalada em Limeira triplicou a sua produção e atendia 35% da demanda nacional.

O compromisso com a qualidade também podia ser percebido na uniformidade dos produtos fabricados pela F. V.. Desde o começo de suas atividades, a padronização era uma das preocupações da direção da empresa. Se tivesse que mudar o modelo, davam-lhe uma outra roupagem, caracterizando-o como novo lançamento, ou modelo do ano seguinte.

#### 4.2.1.1. Liderança em qualidade

Entretanto, o desenvolvimento de processos para garantia da qualidade iniciou-se somente com o fornecimento para Ford no início da década de 1980, quando a Ford começou a exigir controle estatístico, consistência, repetitividade e prevenção.

Tudo isso era novidade. Fazíamos muito bem o que propúnhamos, mas era tudo na base do feijão com arroz, na talhadeira mesmo, quer dizer, sofremos uma mudança cultural drástica. Mais à frente, esse conhecimento seria complementado com tudo que aprendemos com os japoneses. (...) A Ford exigia, mas ninguém havia trabalhado dessa maneira, nem mesmo ela estava operando com esse sistema. Quando apresentamos nosso método de rastrear as peças, juntamente com uma enormidade de documentos, os americanos quase caíram de costas. Naquele momento, os papéis se inverteram, porque nós é que estávamos cobrando qualidade da Ford. Eles disseram que não tinham visto um sistema de rastreabilidade semelhante ao nosso, ou melhor, não tinham visto em nenhum lugar do mundo. Recebemos o cumprimento da montadora, que passou a exigir de outros fornecedores que adotassem o nosso padrão. (HEFLINGER Jr., VARGA E., 2009, p. 271)

A partir da década de 80, a empresa começou a pensar em novos modelos de gestão. “Havia a cultura da qualidade, mas não empregava os métodos para produzi-la de forma competitiva e barata” (VARGA & HEFLINGER, 2009, p. 187). Os gestores conheciam o sucesso que o modelo japonês estava obtendo, então resolveram aplicar suas ferramentas de gestão. O *Just in Time* foi uma dessas ideias, sistema de entrega de produtos que reduz os estoques, possibilitando a visualização de falhas.

Com a implantação do *Just in time*, ocorreram mudanças na organização da produção, como também na forma de gestão. A “Qualidade Total”<sup>1</sup> também foi uma ferramenta adotada pela empresa. Antes, cada funcionário era responsável por um pedaço do processo, mas ninguém se responsabilizava por ele como um todo. Quando acontecia alguma dificuldade e eles produziam com falhas, o produto virava estoque ou sucata. As células de produção foram criadas para evitar esses problemas.

Cada vez que você pára, agrega custo e deteriora a qualidade. Essa foi a razão da criação das chamadas células de produção. Criamos a primeira em 1982. Até então, para produzir qualidade, a empresa havia adotado um método de seleção que passava por várias fases, e, lá na frente, havia um departamento que escolhia e separava as peças boas, sucateando as que apresentavam imperfeições. Isso era caríssimo. Como o processo não era capaz de produzir com qualidade, sobrava uma quantidade enorme de refugo. ...Um departamento de seleção garantia a qualidade para um cliente exigente, que não admitia peças fora da especificação, mas a forma de conseguir isso era dispendiosa e de alto risco. A medida que você produzia refugo, aumentava o risco, porque não havia garantia de que não passariam peças com problema. Para resolver isso, o operário, geralmente analfabeto, tinha que aprender a fazer todo o processo, entender o que era qualidade e controlar sua própria performance, sem necessidade de supervisão. Nós ficamos dez anos investindo no desenvolvimento de recursos humanos... (VARGA & HEFLINGER, 2009, p. 191).

Nesta década, a F.V. também iniciou a exportação de produtos. A Ford estava fazendo algumas exigências do fornecedor de freios e a empresa estava disposta a se adequar às necessidades desse importante cliente. Ela foi a primeira a fazer o que a montadora esperava de um fornecedor, atendendo às suas exigências de maneira compatível. Em decorrência dessa postura, o material de desenvolvimento, procedimento e documentação da empresa foi utilizado pela Ford como exemplo aos seus fornecedores americanos.

Ainda outra preocupação da Ford era a regularidade no fornecimento, para que não ocorresse a falta do produto de um momento para o outro. Nesse sentido, a F.V. sugeriu a manutenção de um estoque que garantisse o fornecimento por seis meses e alugaram um depósito com espaço suficiente para abrigar essa reserva emergencial, que procurava garantir o fornecimento em momentos que poderiam fugir ao controle deles. Garantiram também, em caso de extrema

---

<sup>1</sup> Qualidade Total: FEIGENBAUM, A. V. Controle da Qualidade Total. Makron Books: São Paulo, 1994.

necessidade, o embarque de peças por via aérea. Essa disponibilidade para atender as necessidades do cliente garantia à empresa a captação de novos negócios. Nenhum outro fornecedor da Ford foi capaz de satisfazer suas exigências, principalmente relacionadas à qualidade no atendimento, permitindo que a F.V. se destacasse no mercado mundial.

Na década de 1980 o governo americano toma medidas de proteção de sua indústria e passa a exigir que agregassem componentes de fabricação norte-americanos ao produto da F.V. Dessa forma, uma parte do freio passa a ser fabricada no Brasil e é posteriormente transportado para os Estados Unidos, onde passava pelo processo de finalização. Assim surgiu a primeira unidade da F.V. nos Estados Unidos.

Esse histórico comprometido com a qualidade fez com que a F.V. se torne referência internacional ainda em 1983, quando foi considerada a primeira empresa de autopeças que produzia um conjunto complexo, recebendo o prêmio “Fornecedor Preferencial” da Ford. Nesse ano, 5 grandes multinacionais estavam disputando o prêmio, o que significou uma força muito grande no mercado internacional.

Qualidade não se restringe apenas à fabricação, mas também envolve a regularidade na entrega. A “F.V” recebeu vários prêmios de seus clientes, como o “Q1 Preferred Quality Award” emitido pela Ford e o “Certificado de Mérito – Alto Nível de Qualidade” pela General Motors.

O quadro 5 mostra os prêmios adquiridos pela empresa.

Quadro 5 : Prêmios recebidos pela empresa.

<b>Toyota</b>	Award for Quality Performance Kaizen Award
<b>Delphi</b>	Quality Performance
<b>Chrysler</b>	Pentastar / QE Award Gold Pentastar Award
<b>Ford</b>	Q1 Award
<b>GM</b>	Supplier of the Year Merit Award
<b>Mercedes Benz</b>	Interaction Award
<b>Volkswagen</b>	Value to the Customer Award Preferred Supplier Quality Award Technological Competence
<b>ABEAV</b>	1a. Excellence Award and Value Analysis
<b>Honda</b>	Quality and Delivery
<b>Revista Carta Capital</b>	The Most Admired Company in Brazil
<b>Confederação Nacional Dirigentes Logistas</b>	Store Merit Award
<b>IQ</b>	TOP Quality 2000

Fonte: Elaborado pela autora.

A implantação do modelo japonês e a preocupação com a qualidade também podem ser percebidas nas falas dos funcionários entrevistados:

Na década de 80 iniciou-se a implementação de mudanças no sistema produtivo. O dono da empresa trouxe algumas ferramentas do sistema lean. Preocupado com qualidade, buscava associar o produto da empresa com “qualidade”, foco no produto, queria produzir “o” melhor freio. ... Muitas vezes fechava contratos por preços abaixo do custo, para conquistar clientes, acreditando que em longo prazo seria vantajoso. Hoje

isso é impossível. (U., Supervisor de Garantia da Qualidade, funcionário desde 1979)

No primeiro período o departamento de Qualidade, gerenciado na época pelo Sr S. D., era dividido funcionalmente entre a função qualidade de fábrica propriamente dita ( controle da qualidade incluindo inspetores, metrologia, laboratórios, etc.) e a função planejamento da qualidade. Nesta época realmente não me recorde em quantas pessoas éramos, porém tínhamos de fato uma estrutura bastante grande. Já no segundo período , num momento onde a empresa já tinha uma maturidade maior em termos de cultura da qualidade, as áreas operacionais mais voltadas as funções de controle da qualidade foram descentralizadas e entregues as próprias gerencias das áreas de produção, ficando a partir deste momento o departamento de gestão da qualidade mais voltados ao planejamento e a ações estratégicas da qualidade. Neste período éramos em cerca de 10 especialistas ( cada qual atuando em uma área de conhecimento) traçando e coordenando toda parte estratégica da qualidade da empresa. Desta forma tínhamos um especialista em Análise de Valores, um especialista em ferramentas estatísticas, um especialista em normas e certificações, e assim por diante. (R., ex-funcionário, trabalhou de 1988 a 1993)

No início, as montadoras terceirizavam somente alguns itens. Depois passaram a comprar o freio todo, transferindo os problemas de produção desse item para seu fornecedor. A F. V. passou a fornecer o sistema todo.

“Para que pudéssemos atender a montadora, foi necessária a implantação de muitas células, uma linha que usinava a carcaça e montava um cilindro de roda ou um cilindro-mestre, passando por todas as fases de produção, terminando com o produto montado.” (VARGA & HEFLINGER, 2009, p. 163).

Como havia uma grande quantidade de itens, foram necessários dez anos para transformar todas as linhas. “Todo o layout da fábrica foi alterado, para obter o sistema de produção contínua<sup>2</sup>, sem acúmulo de peças em nenhum ponto” (VARGA & HEFLINGER, 2009, p. 164). As montadoras estavam adotando sistemas para redução dos estoques, como *Just in time* e *Kanban*, o que também foi transferido para as empresas fornecedoras, como é o caso da empresa estudada. Até então, era uma empresa de base e filosofia familiar, com sócio estrangeiro, clientes e concorrentes multinacionais. Ela atuava nesse ambiente, ostentando uma organização burocrática tradicional. Tinha consciência da importância da qualidade do produto, mas a forma que usava para obtê-la era dispendiosa.

---

<sup>2</sup> Sobre o sistema de produção contínua, consultar ZILBOVICIUS, M.. *Modelos para a produção, produção de modelos; gênese, lógica e difusão do modelo japonês de organização da produção*. São Paulo: FAPESP: Annablume, 1999.

Nessa década, a empresa teve um crescimento brutal em qualidade e quantidade. Outro conceito do modelo japonês que também contribuiu para esse crescimento foi o *kaizen* e os “círculos de controle da qualidade”. Os gestores criaram modelos e metáforas, adaptando o modelo japonês à cultura da empresa. Um desses modelos foi chamado de “Projeto Criação”. Toda semana eram realizadas reuniões para expor os projetos de melhoria sugeridos pelos operários. “... Colhíamos trinta e duas mil sugestões por ano, concebidas por funcionários, fornecedores, montadores, visando a um melhoramento contínuo” (VARGA & HEFLINGER, 2009, p. 166). A produção aumentou e a instalação de centenas de células e de novos sistemas gerou mudanças no ambiente.

Alguns funcionários citam os programas de melhoria utilizados na época, como o “Projeto Criação”, que envolvia, principalmente, os trabalhadores do setor de produção, o que mostra uma relação com a característica citada por Ishikawa apud. PICCHI (1993), de envolver os empregados no TQC:

O projeto criação se tratava de um projeto para melhoria da qualidade, produtividade e ambiente de trabalho com bases na participação ativa de todos os funcionários. Tinha como base, apesar de não ser exatamente igual, o CCQ (círculos de controle da qualidade) do modelo japonês do Controle Total da Qualidade. Era um projeto muito bem estruturado, com a participação ativa de toda a empresa (particularmente dos setores operacionais), a partir do qual muitas boas ideias foram geradas e aplicadas. (R., ex-funcionário do setor de qualidade, trabalhou de 1988 a 1993)

O projeto criação foi uma das coisas mais impressionantes que eu vi na F. V.. Depois de todos esses anos que eu estava lá, acho que eu estava lá há mais ou menos 20 anos. Porque eu sou da época que a “F.V.” teve a primeira ISO 9000 no Estado de São Paulo, e eu estava lá junto com eles (...). E o projeto criação era tão moderno, que eu nunca mais vi nada parecido. Enquanto eu estava lá, depois eu cheguei a ver muito parecido na Toyota. Então eu posso comparar. A única empresa que eu vi fazer isso foi a Toyota, com a mesma “objetividade”, de melhoria contínua. (...) Eu lembro muito bem do projeto criação, e muito positivamente. O conceito era muito novo. (...) Todos davam ideias, muitas ideias vinham do chão de fábrica, outras do escritório. E se pagava, se elegia, eu não lembro o método... Porque eu nunca trabalhei... eu sempre trabalhei desde 1992, mas sempre como terceira. Então a gente até tentou informatizar alguma coisa (do projeto criação), fizemos estatística, aquelas coisas... mas era um processo real, verdadeiro, valorizado pelo presidente, né? Não era uma coisa para que a ISO 9000 chegasse e visse que tinha um projeto que valorizava a melhoria contínua. (...) O que se falava na época era de “Qualidade total”, qualidade para vencer o mundo, e não para nenhum certificado. Quer dizer, era real, né? Eu não participava, mas como tava lá sabia de tudo, um cara que ganhou, outro melhorou o processo, olha quanto eles ganharam com isso.... Era kaizen atrás de kaizen, claro que era diferente a “pegada”, mas era uma melhoria. (E., ex-funcionária do setor de qualidade, trabalhou na empresa de 1992 a 2000)

O projeto criação foi criado na área corporativa, o sistema de informação da qualidade,... O projeto criação tinha a participação efetiva do colaborador, e eram coisas simples, sem grandes investimentos. A ideia era mobilizar o colaborador para a melhoria, para ela ficar atenta e incorporar essa cultura. Era um programa modelo, muita gente vinha ver... Todos esses programas, o Criação, o Gestão a Vista, o Como Estou?, foram pioneiros no Brasil. (P., ex-funcionário do setor de qualidade, trabalhou de 1989 a 1995)

O relacionamento com os clientes, elemento fundamental do TQM, estava presente na gestão da empresa, como podemos perceber no relato dos funcionários:

(...) Existia um valor dentro da corporação do cliente em primeiro lugar, e isso era praticado e exigido pelo presidente da empresa, no caso o C. V., então isso era muito forte naquela época. Então tem história, por exemplo, do fluido de freio; o C. V. estabeleceu uma regra que ele não queria nenhum fluido de freio na embalagem fora do especificado nominal, se era 500 ml, ele queria todos com igual ou mais que 500 ml, então ele realmente praticava isso, a qualidade tinha um rigor muito grande. Se fosse preciso segregar um lote de produtos, isso era feito. Então a qualidade tinha muita força na empresa. Um dos departamentos mais fortes que tinha na época era a qualidade. (P., ex-funcionário do setor de qualidade, trabalhou de 1989 a 1995)

#### **4.2.1.2. Rumo à financeirização: a desverticalização e terceirização**

No começo da década de 1990, a verticalização, que havia se constituído numa estratégia e se transformado em uma cultura, passou a dar lugar à terceirização. Começaram a transferir para outros os serviços administrativos. Antes tinham de tudo: frota de ônibus, de automóveis, fábrica de embalagens e até atividades periféricas que não tinham nada a ver com o produto.

Contávamos com vinte ônibus que traziam os funcionários de manhã e ficavam parados na porta da empresa. Também tínhamos uma oficina para consertá-los, outra para automóveis, enfim, o nível de verticalização era algo impressionante (VARGA & HEFLINGER, 2009, p. 197).

A redução de pessoal ocorreu em função da terceirização. A mudança foi planejada, os funcionários foram treinados para conseguirem recolocação no mercado de trabalho. O número de funcionários reduziu-se de quatro mil e quinhentos para dois mil, o faturamento quadruplicou e a produtividade multiplicou-se por oito (VARGA & HEFLINGER, 2009, p. 199).

A “V” começou a enxugar a sua máquina. .... Não fazia mais sentido nós termos mais de vinte ônibus, motoristas, oficina de manutenção e outros complicadores. Conversamos com o nosso gerente de transportes e ele mostrou-se interessado em abrir uma empresa para cuidar da locomoção de nossos funcionários. Nós concebemos alguns incentivos, ele ficou com a frota de ônibus, associou-se a outras pessoas e constituiu a Meraumar. Com essa ação, o nosso ex-funcionário, que era conhecedor de todos os meandros do serviço, assumiu a responsabilidade. Todas as vezes que a F.V. fazia reduções no quadro de funcionários, criava fornecedores. Esses terceirizados contratavam seus antigos companheiros, que tinham deixado de pertencer ao quadro da “V” e eram imediatamente absorvidos pela nova empresa que acabava de ser constituída. Com esse processo de desverticalização, fazia-se necessária uma reformulação, visando ao aprimoramento do conceito de parceria para garantir a perpetuação desse processo. Tivemos que promover a transferência de todo esse conhecimento da “V”, essa preocupação com a qualidade e com o cliente, para esses parceiros que estávamos desenvolvendo. (M. G., último presidente da “V”, citado por VARGA & HEFLINGER, 2009, p. 205).

Durante mais de 50 anos foram constituídas empresas com a participação da família. Iniciaram com uma firma individual chamada L.V. Constituíram subsidiárias como a Equipamentos V., uma sociedade igualitária com a Midland Ross, que fabricava acionamento de freio a ar e toda parte de compressores e válvulas, que depois se transformou na Vartec (V. Tecnologia), que fabricava máquinas especiais.

A V. Brakes, nos EUA, tinha cem por cento de capital brasileiro. Também criaram a V. Serviços Ltda, na qual eram associados a distribuidores e franqueados. Essa iniciativa acabou criando uma série de empresas, licenciadas ou franqueadas, para fazer a manutenção nos freios que estavam rodando no Brasil. Posteriormente a firma foi encerrada, os gestores optaram pelo *franchising*, por achar que não era interessante a participação da F. V. nesse negócio.

A família V. também tinha cinquenta por cento da V.Ferodo, empresa que fazia pastilha de freio em Iracemápolis, no Estado de São Paulo. Ela foi incluída na venda do controle acionário, mas depois acabou não sendo adquirida pela multinacional. Eles tinham uma subsidiária que era concorrente da V. Ferodo em âmbito mundial, e portanto, não acharam interessante compartilhar o conhecimento técnico.

A Volkswagen tinha uma montagem de carros em São José dos Campos, S.P.. Visando facilitar o envio de chassis para a instalação dos freios, sugeriu que abrissem uma empresa naquela cidade. Para atender ao cliente, surgiu

a S.M. Sistema de Módulos, na qual eram associados à Danna com cinquenta por cento do capital. Ali eles montavam o freio no chassi.

Durante entrevista com o ex-diretor de Recursos Humanos da empresa, ele relatou que na década de 90 as plataformas automotivas passaram a ser mundiais. O atraso que existia na fabricação de novos modelos de automóveis, que era característico de países em desenvolvimento, passou a não existir mais. Os fornecedores automotivos tiveram que se adaptar a essa nova realidade. Para atender aos seus clientes, a empresa precisava ter fábricas em diversos países. Como não havia capital para essa mudança, a solução foi vendê-la para uma empresa multinacional americana.

Em 1998, a empresa foi comprada por uma multinacional americana, controlada por um grupo de investimentos chamado Blackstone Group. Desde então, tem apresentado características de uma empresa financeirizada, ao mesmo tempo em que, operacionalmente, busca melhorar seu desempenho através das práticas do modelo japonês de produção.

Após a aquisição pela multinacional americana, o departamento de qualidade foi todo reformulado. Antigamente havia uma diretoria, responsável pelo desenvolvimento e implantação de programas como controle estatístico do processo, que se reportava diretamente aos fundadores da empresa. Essa diretoria foi extinta, como também alguns funcionários responsáveis pelo desenvolvimento de sistemas da qualidade. Os relatos abaixo são de ex-funcionários do departamento de qualidade.

Em 1995 ela foi vendida, eu sai um mês antes da "Lucas" comprar. E houve um grande corte nos gerentes, porque nosso salário era o equivalente ao de gerente de setor, então nossa área foi cortada e foram cortados muitos gerentes." (P., ex-funcionário do setor de qualidade, trabalhou de 1989 a 1995)

Quando a empresa foi vendida, trouxe os sistemas de gestão da qualidade que eram usados por essa multinacional nos EUA, então o meu trabalho foi dispensado. Eu desenvolvia *softwares* para a gestão da qualidade na F. V..(E., ex-funcionária do setor de qualidade, trabalhou na empresa de 1992 a 2000)

Recentemente, as ações da empresa estão distribuídas pelos vários investidores, que, seguindo a lógica financeira, esperam um retorno desse investimento e transparência nas operações para poder acompanhar a evolução do seu capital.

Encontrei um colega da minha época que disse que queria ter o meu sistema de volta, porque na minha época a gente se baseava no que o C. V. trazia do Japão, e o ponto era o *output* que esse sistema dava, então você passava na sala de qualidade com todas as paredes cheias de gráficos, todos eram *outputs* do nosso sistema, então tinha “tendência de reclamação de clientes”, “custos de qualidade”, “os quatro elementos”, “Qual melhor fornecedor, o pior fornecedor”. Então era feita uma reunião, sempre com o C.V., e ele queria saber como era feito esse cálculo (de cada gráfico), que ações estavam sendo feitas para melhorar. Eu tive 10 PPMs, por exemplo, e ele queria saber qual a melhoria, o que estava sendo feito para diminuir isso para 9. E era muito natural isso. E eu sempre achei isso muito natural. E hoje, por exemplo, eu tenho um sistema com 400 *outputs*, porque um sistema de qualidade só serve para dar indicador, mas as pessoas não usam, o gestor não vê, o presidente não vê. Porque aquilo é para atender a visita de um cliente. (E., ex-funcionária do setor de qualidade, trabalhou de 1992 a 2000)

O que eu acho é que a “orientação” para a qualidade, e isso vem lá da presidência, e isso não tem a orientação, não vê a qualidade como diferencial, e logo não investe nos processos de qualidade. E sim em outros. Ou investe naquele projeto que vai ter retorno em um ano. Se você não consegue verificar o retorno da qualidade então não tem como fazer. As empresas não querem saber quanto custa fazer um *recall* de mercado, então a qualidade é cultura, eu não pago isso em um ano, eu pago em muito mais tempo. Então se não tem a orientação para a qualidade na essência da empresa, então tem que passar todo esse tramite pagando preço alto. (E., ex-funcionária do setor de qualidade, trabalhou de 1992 a 2000)

“E aí, obviamente, que muda um pouco a forma de olhar a empresa. Ela busca mais a questão do resultado mesmo. Então aí muda assim, um pouco a competência dos funcionários, tem que olhar sempre, principalmente a área de Recursos Humanos, você tem que ter uma visão dupla ou tripla, porque você tem que olhar pelos olhos do acionista, mas você também tem que olhar pelos olhos dos funcionários. Que também tem que olhar pelos olhos da comunidade, pelo menos. Quer dizer, a interferência, você tem uma múltipla visão com os olhos dos *stakeholders*, que eles passam a ter uma importância diferenciada. Porque quando você olha, por exemplo, você tem o presidente que é o dono, por exemplo, vou gastar R\$ 600.000,00 para fazer esse negócio, sei lá.... vou gastar R\$ 100.000,00 para fazer uma academia, o cara fala assim pra você: “pode ou não pode”, o dinheiro é dele. Quando você tá com a visão do grupo controlador, você tem que ter um outro cuidado, quer dizer, o quanto isso vai trazer de benefício, de retorno, mas às vezes é um retorno até não mensurável. Mas que esse não investimento pode lhe trazer outras consequências que poderá em médio ou longo prazo afetar os resultados, sei lá. Então muda-se um pouco a competência e a visão dos administradores. (C., ex-gerente de Recursos Humanos, trabalhou na empresa de 1979 a 2012)

Os entrevistados também citaram mudanças na participação de toda empresa, inclusive funcionários do setor de produção, na gestão da qualidade.

A gente via uma melhoria na linha, depois a gente pegava o que foi melhorado, depois a gente ganhava como prêmio uma quantia em dinheiro. Que no caso sempre era em grupo que fazia a melhoria. Depois foi retirado, nós não tivemos mais o “Projeto Criação”. Agora nós melhoramos mas para nós mesmos né. Melhoria da linha mesmo não tem mais nada... Assim, com ganho né, dinheiro. Só mais assim, no caso seria só mais um desafio da criatividade, da pessoa mesmo. Antigamente a gente tinha a premiação pelo “Projeto Criação”, o tanto que você fez. Mas não tem mais essa avaliação. Agora tem a quantidade de refugo, em conjunto. (I., funcionária do setor de produção, trabalha na empresa desde 1986)

O Projeto Criação tinha como objetivo estimular os funcionários a fazer melhorias no seu posto de trabalho, onde os funcionários eram recompensados financeiramente. A recompensa era proporcional ao impacto, retorno que o projeto dava. Não existe mais. Atualmente temos o 6 sigma como projeto visando melhorias.(J., funcionário do setor de qualidade, trabalha na empresa desde 1985)

O Projeto Criação é uma metodologia desenvolvida pela “F.V.” para alavancar a melhoria contínua, porém não está mais sendo praticado. São pequenos projetos de melhoria, realizados por 100% dos colaboradores, produtivos e administrativos, buscando aumento de produtividade, qualidade, segurança, redução de custos. O time é formado dentro das próprias células, de onde saem as ideias e sua implementação. Somente projetos implementados são avaliados, com premiação simbólica, semanalmente, feita com a presença da alta direção da empresa. Por não ser uma prática padrão dentro da organização, a multinacional optou por não seguir em frente com o Projeto Criação. Hoje as pessoas são convidadas a solucionar os problemas e promover melhorias nas células, porém sem a sistemática do Projeto Criação e sem a premiação, que apesar de simbólica, promovia uma agitação forte na organização. (U., funcionário do setor de qualidade, trabalha na empresa desde 1979)

Quando questionados sobre as diferenças na visão de qualidade nesses dois períodos, os entrevistados perceberam mudanças. A qualidade continua tendo papel fundamental para produção de bens e serviços que satisfaçam as exigências do cliente. Entretanto, a forma como a empresa conduz os processos internos parece mudar para que o objetivo de gerar valor ao acionista seja atingido. Um exemplo foi a questão da entrega de produtos para clientes inadimplentes, como citado por um funcionário do setor de qualidade:

Sim, eu vejo diferença nos objetivos de qualidade entre F.V. e a empresa hoje. A F.V. queria ser reconhecida por seus produtos, independente de quanto isso iria custar. Já hoje, pensa em ter um produto robusto, de qualidade, mas tem que ter um retorno com isso. Esses dias mesmo, um dos diretores pediu para avisar um cliente que se ele não pagasse, não iríamos entregar. E ela faz isso, ela tem poder para fazer isso. A F.V. não faria isso, não só porque atender o cliente estava em primeiro lugar, mas porque ela não tinha essa força, de falar que vai parar a

produção do cliente... ." (U., funcionário do setor de qualidade, trabalha na empresa desde 1979)

Existe hoje uma necessidade, na maioria das empresas, de "fazer produção". Então eles querem a "quantidade de produção", não importa de que forma. E isso que acaba com a qualidade. (E., ex-funcionária do setor de qualidade, trabalhou na empresa de 1992 a 2000.)

Atualmente, a F.V. está entre as empresas líderes no segmento de autopeças no Brasil, fornecedora das principais montadoras instaladas no país, além de atuar no mercado de reposição e exportação.

## 5 ANALISE DOS DADOS

Os dados sobre a empresa estudada foram retirados da bibliografia fornecida pela empresa, das entrevistas realizadas com funcionários e ex-funcionários, como também foram coletados por material fornecido pelo departamento de Recursos Humanos, conforme Quadro 6.

O Quadro 6 apresenta as informações da área de Recursos Humanos nos dois períodos estudados, gestão gerencial x gestão financeirizada.

Quadro 6 - Comparativo entre gestão gerencial e gestão financeirizada.

<b>Análise de documentos</b>	<b>1998</b>	<b>2011</b>
<b>Número total de funcionários</b>	2.023	2.869
<b>Número de funcionários terceirizados</b>	<b>Não possuímos esta informação</b>	600
<b>Índice de rotatividade</b>	0,70%	1,10%
<b>Horas treinamento / homem</b>	154,09 h.	110 h.
<b>Diferença salarial entre gerência e operadores de produção</b>	10,53%	11,59%

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 6 mostra os dados obtidos com o departamento de Recursos Humanos. Podemos observar alguns dados que estão de acordo com a gestão financeirizada, como por exemplo, diminuição das horas treinamento / homem e aumento da diferença salarial entre gerência e trabalhadores do setor de produção. A diminuição da relação horas homem/treinamento pode estar relacionada com corte de custos e uma menor importância com processos que agregam qualidade, como é o caso do treinamento.

O aumento da diferença salarial entre gerência e operadores de produção pode ser atribuído aos bônus recebidos pelos gerentes em função do

desempenho organizacional. O desempenho organizacional, avaliado pelo aumento do valor das ações, representa uma diferença na remuneração da gerencia. De acordo com o estudo de USEEM (1996), nas grandes corporações, entre as décadas de 1980 e 1990, houve um maior crescimento da remuneração da gerencia quando comparada à remuneração de seus subordinados.

A literatura sobre gestão da qualidade aponta diversas características como fundamentais para a obtenção de resultados na área de qualidade. Os elementos mais comuns nos estudos sobre Gestão da Qualidade Total são: liderança e apoio da alta direção, relacionamento com os clientes, gestão da força de trabalho, relação com os fornecedores, gestão por processos, projeto de produto e fatos e dados da qualidade (CARVALHO *et al.*; 2005). Para representar o TQM, diversos modelos foram construídos com base nesses elementos.

A literatura sobre a teoria do shareholder value aponta a geração de valor ao acionista como objetivo principal desse movimento. “*A ideia central na concepção de empresa voltada à geração de valor para o acionista é a de que o único propósito legítimo da empresa é maximizar o valor para o acionista*” (FLIGSTEIN, 2002, p.148). Assim sendo, o principal indicador a ser utilizado é o preço da ação da empresa.

O objetivo desse estudo de caso foi observar a influência do shareholder value na gestão da qualidade. Para isso analisamos os dados do estudo de caso, comparando a gestão da qualidade em dois períodos: na gestão feita por seus fundadores e na gestão para os acionistas.

As hipóteses levantadas são:

- a) O *shareholder value* influencia a gestão da qualidade;
- b) Há mudanças na percepção de qualidade e nas formas de se obtê-la em uma empresa financeirizada.

Entre as características citadas pelos pesquisadores da área de qualidade, “o foco no cliente” é apontado como fundamental para a gestão da qualidade. Essa característica pode ser observada nos relatos dos funcionários da

empresa estudada durante sua gestão gerencial. Os entrevistados que trabalham ou trabalhavam no setor de qualidade foram unânimes em resaltar a importância de “satisfazer o cliente” durante a gestão dos fundadores da empresa.

A mudança de controle acionário da empresa estudada parece enfraquecer esta característica. Funcionários que trabalham na empresa desde o período em que foi gerida por seus fundadores apontam uma diferença em relação à importância dada ao atendimento ao cliente.

O Quadro 7 foi elaborado para melhor visualizar as falas dos entrevistados com relação à categoria analisada nos diferentes períodos.

Quadro 7 - “Relacionamento com os clientes” e tipos de gestão.

GESTÃO	RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES
GERENCIAL	<p><i>“Existia um valor dentro da corporação do cliente em primeiro lugar, e isso era praticado e exigido pelo presidente da empresa, no caso o C. V., então isso era muito forte naquela época. Então tem história, por exemplo, do fluido de freio; o C. V. estabeleceu uma regra que ele não queria nenhum fluido de freio na embalagem fora do especificado nominal, se era 500 ml, ele queria todos com igual ou mais que 500 ml(...).” (P., ex-funcionário do setor de qualidade, trabalhou de 1989 a 1995)</i></p> <p><i>“O dono da empresa trouxe algumas ferramentas do sistema lean<sup>1</sup>. Preocupado com qualidade, buscava associar o produto da empresa com “qualidade”, foco no produto, queria produzir “o” melhor freio. ... Muitas vezes fechava contratos por preços abaixo do custo, para conquistar clientes, acreditando que em longo prazo seria vantajoso(...).”(U., funcionário do setor de qualidade, trabalha na empresa desde 1979)</i></p>
FINANCEIRIZADA	<p><i>“Sim, eu vejo diferença nos objetivos de qualidade entre “F.V.” e a empresa hoje. A “F.V.” queria ser reconhecida por seus produtos, independente de quanto isso iria custar. Já hoje, pensa em ter um produto robusto, de qualidade, mas tem que ter um retorno com isso. <b>Esses dias mesmo, um dos diretores pediu para avisar um cliente que se ele não pagasse, não iríamos entregar.</b> E ela faz isso, ela tem poder para fazer isso. A “F.V.” não faria isso, não só porque atender o cliente estava em primeiro lugar, mas porque ela não tinha essa força, de falar que vai parar a produção do cliente... .” (U., funcionário do setor de qualidade, trabalha na empresa desde 1979)</i></p>

Fonte: Elaborado pela autora

Algumas premissas, incentivada antes pelo movimento de TQM, aparentemente perdem valor. É o caso da atenção às necessidades do cliente, colocar o cliente em primeiro lugar era um aspecto importante do TQM, e hoje perde espaço para o retorno financeiro.

Por outro lado, U., funcionário do setor de qualidade, trabalha na empresa desde 1979, relata que:

Os investimentos em qualidade são maiores hoje, e adquiridos principalmente na introdução de um novo produto ou linha de produção. A partir da comprovação da necessidade do recurso, sua aprovação fica mais fácil, requerendo muitas vezes, a aprovação da alta direção da corporação (com sede nos EUA). Despesas para viagens nacionais e internacionais são igualmente avaliadas e liberadas a partir de sua comprovação. Não existe limite (ou ele é bem alto) para a busca da satisfação do cliente, seja porque precisa ter sua reclamação atendida, ou porque tem necessidades de informação, atualização, presença ativa do fornecedor. Problemas que dificilmente seriam detectados ou reclamados pelo cliente há algum tempo, hoje requerem uma atenção especial e é escalado aos altos níveis hierárquicos dos clientes rapidamente, provocando uma reação mais rápida e pesada por parte dos fornecedores (TRW) e de seus subfornecedores (fornecedores da TRW). Se o tempo admissível para a solução de problemas era medido em semanas, hoje é medido em dias, com ações de contenção imediatas. Para atender ao cliente nesta velocidade, o custo interno é bem mais alto.

Outra categoria abordada no estudo de caso foi “círculos de controle de qualidade com a participação de todos”. Esse método de melhoria contínua foi utilizado pela empresa a partir da década 80, sendo caracterizado pelo “Projeto Criação”. De acordo com os funcionários do setor de qualidade e de produção que trabalhavam na empresa na época, esse projeto era baseado nos CCQs e tinham como objetivo a implantação e premiação de sugestões dadas pelos funcionários de todos os setores da empresa, inclusive da área de produção.

De acordo com os relatos coletados, esse projeto foi extinto após a venda da empresa. Alguns entrevistados disseram que não era um projeto padrão utilizado pela multinacional que adquiriu a “F.V.”, e, portanto, foi extinto.

Alguns funcionários da área de produção relataram que hoje existe um engenheiro, responsável pelas sugestões de melhoria. Esse engenheiro observa pontos de melhoria nos processos de produção para posterior implantação.

O quadro 8 mostra os relatos sobre o Projeto Criação nas duas gestões.

Quadro 8: “CCQs com a participação de todos” e tipos de gestão.

TIPOS DE GESTÃO	“CCQs COM A PARTICIPAÇÃO DE TODOS”
GESTÃO GERENCIAL	<i>“O projeto criação foi uma das coisas mais impressionantes que eu vi na “F. V.”. Depois de todos esses anos que eu estava lá, acho</i>

que eu estava lá há mais ou menos 20 anos. Porque eu sou da época que a “F.V.” teve a primeira ISO 9000 no Estado de São Paulo, e eu estava lá junto com eles (...). E o projeto criação era tão moderno, que eu nunca mais vi nada parecido. Enquanto eu estava lá, depois eu cheguei a ver muito parecido na Toyota. Então eu posso comparar. A única empresa que eu vi fazer isso foi a Toyota, com a mesma “objetividade”, de melhoria contínua. (...) Eu lembro muito bem do projeto criação, e muito positivamente. O conceito era muito novo. (...) Todos davam ideias, muitas ideias vinham do chão de fábrica, outras do escritório. E se pagava, se elegia, eu não lembro o método... Porque eu nunca trabalhei... eu sempre trabalhei desde 1992, mas sempre como terceira. Então a gente até tentou informatizar alguma coisa (do projeto criação), fizemos estatística, aquelas coisas... mas era um processo real, verdadeiro, valorizado pelo presidente né. Não era uma coisa para que a ISO 9000 chegasse e visse que tinha um projeto que valorizava a melhoria contínua. (...) O que se falava na época era de “Qualidade total”, qualidade para vencer o mundo, e não para nenhum certificado. Quer dizer, era real né. Eu não participava, mas como tava lá sabia de tudo, um cara que ganhou, outro melhorou o processo, olha quanto eles ganharam com isso... Era kaizen atrás de kaizen, claro que era diferente a “pegada”, mas era uma melhoria.” (E., ex-funcionária do setor de qualidade, trabalhou na empresa de 1992 a 2000)

“O projeto criação foi criado na área corporativa, o sistema de informação da qualidade. O projeto criação tinha a participação efetiva do colaborador, e eram coisas simples, sem grandes investimentos. A ideia era mobilizar o colaborador para a melhoria, para ela ficar atenta e incorporar essa cultura. Era um programa modelo, muita gente vinha ver... Todos esses programas, o Criação, o Gestão a Vista, o Como Estou?, foram pioneiros no Brasil.” (P., ex-funcionário do setor de qualidade, trabalhou de 1989 a 1995)

## GESTÃO FINANCEIRIZADA

“Por não ser uma prática padrão dentro da

*organização, a multinacional optou por não seguir em frente com o Projeto Criação. Hoje as pessoas são convidadas a solucionar os problemas e promover melhorias nas células, porém sem a sistemática do Projeto Criação e sem a premiação, que apesar de simbólica, promovia uma agitação forte na organização.” (U., funcionário do setor de qualidade, trabalha na empresa desde 1979)*

*“Depois foi retirado, nós não tivemos mais o “Projeto Criação”. Agora nós melhoramos, mas para nós mesmos né. Melhoria da linha mesmo não tem mais nada. Assim, com ganho né, dinheiro. Só mais assim, no caso seria só mais um desafio da criatividade, da pessoa mesmo. Antigamente a gente tinha a premiação pelo “Projeto Criação”, o tanto que você fez. Mas não tem mais essa avaliação. Agora tem a quantidade de refugo, em conjunto.” (I., funcionária do setor de produção, trabalha na empresa desde 1986)*

Fonte: Elaborado pela autora.

A participação dos funcionários da área de produção parece ser reduzida atualmente. Incentivar a participação de todos os funcionários do setor de produção, e realmente implantar e utilizar essa metodologia no dia-a-dia da produção demanda tempo e recursos financeiros. Atualmente a empresa prefere centralizar em um engenheiro todo esse processo que antes era feito pelos grupos de operadores de produção. Alguns entrevistados relataram que os métodos estatísticos e outras ferramentas utilizadas para a gestão da qualidade exigem um maior preparo dos funcionários, o que pode inviabilizar a participação do pessoal da produção, que geralmente não possui formação acadêmica suficiente.

Os autores da área de qualidade também apontam o apoio da alta gerência como fundamental para o sucesso dos programas de qualidade. Os fundadores da F.V. apoiavam fortemente a implantação e utilização de programas de qualidade:

Encontrei um colega da minha época que disse que queria ter o meu sistema de volta, porque na minha época a gente se baseava no que o C. V. trazia do Japão, e o ponto era o *output* que esse sistema entregava,

então você passava na sala de qualidade com todas as paredes cheias de gráficos, todos eram *outputs* do nosso sistema, então tinha “tendência de reclamação de clientes”, “custos de qualidade”, “os quatro elementos”, “Qual melhor fornecedor, o pior fornecedor”. Então era feita uma reunião, sempre com o C.V., e ele queria saber como era feito esse cálculo (de cada gráfico), que ações estavam sendo feitas para melhorar. Eu tive 10 PPMs, por exemplo, e ele queria saber qual a melhoria, o que estava sendo feito para diminuir isso para 9. E era muito natural isso. E eu sempre achei isso muito natural. E., ex-funcionária do setor de qualidade, trabalhou de 1992 a 2000)

Hoje o apoio da alta gerência parece menor:

E hoje, por exemplo, eu tenho um sistema com 400 outputs, porque um sistema de qualidade só serve para dar indicador, mas as pessoas não usam, o gestor não vê, o presidente não vê. Porque aquilo é para atender a visita de um cliente. (E., ex-funcionária do setor de qualidade, trabalhou de 1992 a 2000)

As categorias estudadas, “foco no cliente”, “CCQs com a participação de todos” e “apoio da alta direção”, demandam esforços e apresentam retorno em longo prazo. A empresa financeirizada não prioriza tais categorias, concordando com a teoria sobre Shareholder Value. LAZONICK & O`SULLIVAN *apud* CROTTY (2005), sustentam a teoria de que os objetivos e planejamento de longo prazo são cruciais ao sucesso das organizações.

Contudo, as mudanças geradas com o processo de globalização na nova era neoliberal intensificaram a competição no mercado de produtos e promoveram uma coação às organizações para atenderem uma nova demanda por retornos crescentes e de curto prazo por parte dos investidores: o chamado mercado financeiro “impaciente” (CROTTY, 2005). Para o autor, **somente fontes financeiras comprometidas com o longo prazo das empresas podem fornecer o capital necessário para sustentar a inovação em escala e de longo prazo. Se os lucros das empresas estiverem sob o controle de pessoas que demandam liquidez ao invés de compromisso financeiro, as estratégias de longo prazo estarão seriamente comprometidas** (CROTTY, 2005).

A qualidade exige investimentos, como a implantação e o desenvolvimento de uma cultura da “qualidade”, para obter o retorno esperado. Muitas vezes os acionistas não estão interessados em dispor disso para obtenção de retorno em longo prazo. Preferem liquidez e poder mudar de negócio quando o retorno não é o esperado.

## 6 CONCLUSÃO

Os estudos sobre o processo de financeirização das empresas são recentes. Há uma necessidade de se aprofundar as conseqüências da gestão financeirizada para todas as áreas do processo produtivo, principalmente para a qualidade.

Os funcionários e ex-funcionários da empresa relataram perceber diferenças na gestão da qualidade relacionadas ao apoio da alta direção, participação dos funcionários nos CCQs e foco no cliente.

A mudança relacionada ao apoio da alta gerência nos investimentos e desenvolvimento de programas de qualidade pôde ser observada. JURAN (1990) enfatiza como estratégia fundamental na revolução japonesa da qualidade, a participação dos gerentes de alto nível, liderando pessoalmente a revolução. No histórico da empresa estudada podemos observar a intensa participação e o apoio da alta gerência (fundadores) na implantação de programas de qualidade. Os fundadores viajaram para o Japão para conhecer as técnicas do modelo japonês e implantá-las no Brasil. Hoje isso parece enfraquecido, como mostra o relato de uma ex-funcionária:

O que eu acho é que a “orientação” para a qualidade, e isso vem lá da presidência, e isso não tem a orientação, não vê a qualidade como diferencial, e logo não investe nos processos de qualidade. E sim em outros. Ou investe naquele projeto que vai ter retorno em um ano. Se você não consegue verificar o retorno da qualidade então não tem como fazer. As empresas não querem saber quanto custa fazer um *recall* de mercado, então a qualidade é cultura, eu não pago isso em um ano, eu pago em muito mais tempo. Então se não tem a orientação para a qualidade na essência da empresa, então tem que passar todo esse tramite pagando preço alto. (E., ex-funcionária do setor de qualidade, trabalhou de 1992 a 2000)

A participação dos funcionários nos programas de melhoria contínua, como o antigo Projeto Criação, também foi reduzida. Hoje o Projeto já não existe e, segundo relato de um dos funcionários da produção, a empresa tem um engenheiro responsável por detectar pontos de melhoria. Como já discutido anteriormente, a participação de todos os funcionários nos programas de qualidade pode envolver custos que a empresa não está disposta a pagar, pois seu retorno não é imediato. Para que um funcionário desenvolva e implante melhorias em sua área é preciso

investir em treinamento, como também retirá-lo de seu posto de trabalho, o que significa redução da produção.

O foco no cliente é outro fator que foi muito incentivado na década de 1980 pela empresa, apontado como fator necessário para o sucesso dos programas de qualidade. No histórico da empresa, detectamos diversas ações com foco na satisfação do cliente, como é o caso da compra do protótipo de um carro da Ford. A F.V. comprou o protótipo e trouxe ao Brasil para produzir e testar um sistema de freio para obter a aprovação e contrato do cliente. Hoje o foco no cliente parece alterado, como mostra o relato de um funcionário:

Sim, eu vejo diferença nos objetivos de qualidade entre F.V. e a empresa hoje. A F.V. queria ser reconhecida por seus produtos, independente de quanto isso iria custar. Já hoje, pensa em ter um produto robusto, de qualidade, mas tem que ter um retorno com isso. Esses dias mesmo, um dos diretores pediu para avisar um cliente que se ele não pagasse, não iríamos entregar. E ela faz isso, ela tem poder para fazer isso. A F.V. não faria isso, não só porque atender o cliente estava em primeiro lugar, mas porque ela não tinha essa força, de falar que vai parar a produção do cliente... ." (U., funcionário do setor de qualidade, trabalha na empresa desde 1979)

O que podemos perceber é uma mudança no discurso da qualidade nos diferentes períodos. Os dados obtidos apontam a aceitação das hipóteses formuladas.

A Qualidade, que até alguns anos atrás era utilizada como estratégia para obtenção de vantagem competitiva, aparentemente adquire um papel mais tático e operacional. Qualidade sempre será exigida pelos clientes e dessa forma a Qualidade como departamento tático passa a ter a função de garantir essa exigência.

O estudo não é conclusivo, a influência da financeirização na gestão da qualidade pode ser observada na análise dos dados, mas deve ser melhor explorada. Um ponto negativo das teorias construídas a partir de estudos de caso é que elas podem apresentar características como exclusividade e limitações à generalização.

Devemos levar em consideração todo o contexto histórico, econômico e social de cada época. Mudanças no mercado competitivo, surgimento de leis,

como código de defesa do consumidor e normas de segurança, também influenciam a forma como as organizações se comportam em relação à qualidade.

Alguns entraves durante a realização da pesquisa foram a dificuldade de acesso às informações financeiras e também de contato com os profissionais da empresa estudada.

As entrevistas que foram realizadas pela internet e as respostas enviadas por e-mail poderiam ser melhor exploradas se tivessem sido feitas pessoalmente.

Segundo informações fornecidas pelo RH, no final de 2012 a empresa estava passando por um processo de reestruturação, o que impossibilitou o contato da pesquisadora com o responsável pelo departamento de Qualidade.

Outra dificuldade encontrada foi com relação aos funcionários da produção, que não conseguiam relacionar os acontecimentos com as datas em que ocorreram. Por exemplo, eles relacionam a implantação de técnicas do sistema japonês de produção, como o Gestão à Vista, com a venda do controle acionário para a multinacional americana, quando, aparentemente, foi implantado na década de 1980, durante a gestão feita por seus fundadores.

## **6.1 Sugestões para pesquisas futuras**

O assunto discutido nesse trabalho ainda pode ser explorado. Muitos temas não puderam ser examinados aqui, ou porque não faziam parte da pesquisa, ou porque exigem um tempo maior para poder ser concretizado, podendo, desta forma, fazer parte de trabalhos posteriores.

Assim, seguem algumas sugestões para pesquisas futuras:

- Comparar a influencia da financeirização na gestão da qualidade em outras empresas;

- Aprofundar a investigação da influencia do *shareholder value* na gestão da qualidade, comparando dados financeiros da área de qualidade e o comportamento das ações;
- Investigar as abordagens financeirizadas de gestão da qualidade e sua relação com o atendimento às necessidades do cliente x redução de custos;

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMATURANGA, D.; BALDRY, D.; SARSHAR, M.; NEWTON, R. Quantitative and qualitative research in the built environment: application of “mixed” research approach. **Work Study**, v.51, n.1, p.17-31, 2002.

ANTONY, J.; BANUELAS, R. Key ingredients for the effective implementation of Six Sigma program. **Measuring Business Excellence**, v.6, n.4, p. 20-27, 2002.

BERTO, R.M.V.S.; NAKANO, D.N. A produção científica nos Anais de ENEGEP: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa. **XIX ENEGEP**, Rio de Janeiro, 1999.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London: Unwin Hyman, London, 1989, 283 p.

CAMPANELLA, J. **Principles of quality costs: principles, implementations and use**. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press, 1990.

CARVALHO, M.M. **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. 3ª. Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHESNAIS, F. As crises no regime de acumulação sob dominância financeira. **Novos Estudos CEBRAP**, n.52, p. 21-54, 1998.

CHESNAIS, F. (coord.) et al. **A mundialização financeira: raízes sociais e políticas, configuração e conseqüências**. São Paulo: Bomtempo, 2005.

CROSBY, PHILIP B. **Quality is free**. Nova York: New American Library, 1979.

COLE, R.E. **The death and life of the american quality movement**. New York: Oxford University Press, 1995.

CROTTY, J. **The neoliberal paradox**: the impact of destructive product market competition and “modern” financial markets on nonfinancial corporation performance in the neoliberal era. In: Epstein, G. *Financilization and the World Economy*, Edward Elgar, 2002.

DAVIS, G. F. **Managed By The Markets**. How Finance Reshaped America. New York, Oxford Univerdity Press, 2009.

DIAS, A. V. C.; ZILBOVICIUS, M.. **A produção face à financeirização: quais conseqüências para a organização da produção e do trabalho?** Uma proposta de agenda de pesquisa para a Engenharia de Produção brasileira. XXVI ENEGEP, Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006.

DONADONE, J. C.. **Reestruturação produtiva e mudanças organizacionais: a difusão dos sistemas participativos na década de 1980**. Dissertação de mestrado. São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, 1996.

DONADONE, J. C.; GRÜN, R.. Participar é preciso! Mas de que maneira? **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. Vol.16, no.47. São Paulo, Outubro, 2001.

DONADONE, J.C. **Lógica financeira e dinâmica organizacional nos anos 1990: novos donos, novos consultores, outros gerentes**. In: Mondadore et al. (Org.) *Sociologia econômica e das finanças: um projeto em construção*, São Carlos: EdUFSCar, p. 133-153, 2009.

ECKES, G. **A revolução do Seis Sigma: o método que levou a GE e outras empresas a transformar processos em lucros**. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

EZZAMEL, M.; WILLMOTT, H.; WORTHINGTON, F. Manufacturing shareholder value: the role of accounting in organizational transformation. **Accounting, Organizations and Society**, vol. 33 n. XXX. 2008, p. 107-140.

FEIGENBAUM, A.V. **Controle da Qualidade Total**. Makron Books: São Paulo, 1994.

FROUD, J.; JOHAL, S.; LEAVER, A.; WILLIAMS, K.. **Financialization and strategy: narrative and numbers**. New York: Routledge, 2006.

FLIGSTEIN N. 2001. **The architecture of markets : an economic sociology of twenty-firstcentury capitalist societies**. Princeton: Princeton University Press.

FLIGSTEIN, Neil and SHIN, Taek-Jin. **The shareholder value society: a review of the changes in working conditions and inequality in the U.S. 1976-2000**. Working Paper, University of Califórnia, Berkeley, 2003. Disponível em <[sociology.berkeley.edu/faculty/fligstein](http://sociology.berkeley.edu/faculty/fligstein)>.

GARVIN, D.A. **Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1992.

GREENHALGH, L. **Relacionamento Estratégico: a chave para o sucesso nos negócios**. São Paulo: Editora Negócios, 2002.

HENDRICKS, K.B. ; SINGHALL, V.R. The long-run stock price performance of firms with effective TQM programs. **Management Science**, v.47, n.3, p. 359-369, 2001.

HENDRICKS, K.B. ; SINGHALL, V.R. Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? – Empirical evidence from firms that have won quality awards. **Management Science**, v.43, n.9, p.258-1274, 1997.

JURAN, J.M. **Quality Control Handbook**. São Paulo: McGraw-Hill Ltda. 2<sup>a</sup> Edição, 1962.

JURAN, J. M.; GRYNA, F. M. **Controle da qualidade**: handbook - conceitos, políticas e filosofia da qualidade. São Paulo: Makron/McGraw-Hill, 1991. ENET, 2000.

KOTLER, P. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5<sup>a</sup>. Edição. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

KURZ, R. **A filosofia míope do capitalismo-cassino**. Publicado em 27/10/1996 no caderno Mais! Da Folha de São Paulo.

MARTINS, A.M. ; COSTA NETO, P.L.O. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Gestão da Produção**, vol. 5, n.3, p.298-311, 1998.

MONTGOMERY, D.C. **Introdução ao controle estatístico da qualidade**. 4<sup>a</sup>. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 513p, 2004.

MARTIN, J. D. **Value Based Management: the corporate response to the shareholder revolution**. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 2000.

PATAH, L. A. **Alinhamento Estratégico de Estrutura Organizacional de Projetos: uma análise de múltiplos casos.** Dissertação de Mestrado – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo: 2004.

PRAHALAD C. K. ; RAMASWAMY V. **O Futuro da Competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PICCHI, F. A. **Sistemas de qualidade: uso em empresas de construção.** São Paulo, 1993. Tese (Doutorado em Engenharia Civil) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

PINTO, S.H.B.; CARVALHO, M.M.; HO, L.L. Implementação de Programas de Qualidade: um survey em empresas de grande porte no Brasil. **Gestão & Produção**, v.13, n.2, p. 191-203, mai.-ago. 2006.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986.

POWELL, T.C. Total Quality Management as competitive advantage: a review and empirical study. **Strategic Management Journal**, v.16, n.1, p.15-37, 1995.

USEEM, M.. **Investor capitalism: how money managers are changing the face of corporate America.** Directorship, Boston, v. 22, n. 5, 1996.

RACHID, A. A Engenharia de Produção terceirizou a Organização do Trabalho?

XXIX ENEGEP, Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de Outubro de 2009.

RUST, R.T., ZAHORIK, A.J., KEININGHAM, T.L. **Return on quality**: measuring the financial impact of your company`s quest for quality. Illinois: Probus Publishing Company, 1993.

SANTOS, A.B. **Modelo de referência para estruturar o programa de qualidade seis sigma: proposta e avaliação**. 2006. 334p. Tese de Doutorado. Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), São Carlos, 2006.

SHANKAR, N. K. ISO 9000: integration Europe and North America. **European Quality**, v.9, n.4, p.20-29, Sept. 2003.

SCHERER, A. **O modelo norte-americano de governança corporativa: gênese, instrumentos e conseqüências**. Ensaio FEE, Porto Alegre, v.24, n. 2, p.429-452, 2003.

STAKE, R. Perguntar para compreender melhor: a entrevista. In **“Pensar avaliação, melhorar a aprendizagem”**/IIE Lisboa: IIE, 1994

STEIN, R.E. **The Next Phase of Total Quality Management: TQM II and The Focus on Profitability**. Quality and Reability, vol. 42, 1993.

SELIG, P. M.; POSSAMAI, O.; NETO, F.J.K. **A interrelação entre a capacidade e a melhoria do valor de uma empresa**. Trabalho apresentado no “IV Congresso Internacional de Custos”, realizado na Universidade Estadual de Campinas, no período de 16 a 20 outubro de 1995.

TOLEDO, J.C. **Qualidade Industrial** – Conceitos, Sistemas e Estratégias, São Paulo: Atlas, 1987.

USEEM, M. **Executive defense: shareholder power and corporate reorganization**. London: Harvard University Press, 289p, 1993.

VARGA, E. J.; HEFLINGER JUNIOR, J. E. **Memória da Varga**. Volume I, 1ª. Edição. Limeira, SP: Unigráfica, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZILBOVICIUS, M.; DIAS, A. V. C. **Working for value creation: some issues on financialization and new forms of work organization**. In: Anais do TREZIEME RENCONTRE INTERNATIONALE DU GERPISA, 2005, Paris.

ZILBOVICIUS, M.. **Modelos para a produção, produção de modelos; gênese, lógica e difusão do modelo japonês de organização da produção**. São Paulo: FAPESP: Annablume, 1999.

**FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE**. Informação. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/ItemID=222/369/default.aspx>>. Acesso em Jan. 2013.

## ANEXOS

### 4.2. Anexo 1: Entrevista com Operadores de Produção

Universidade Federal de São Carlos

Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção

Centro de Ciências Exatas e Tecnologia

Data:

Identificação (opcional):

Data de admissão:

As questões têm o objetivo de avaliar alterações na produção comparando-se dois momentos, a época da “F. V.” e os dias de hoje.

1. Como é passar de uma empresa familiar para uma multinacional? O que mudou? Quais as dificuldades encontradas?
2. Qual é / era o seu cargo na empresa?
  - a. Posto de trabalho:
  - b. Individual/ grupo
  - c. Linha / célula / ilha
3. Descreva as atividades que você desempenhava. Descreva as atividades que você desempenha hoje.

4. Como você sabe quando é para iniciar a produção, ou alterá-la? Você produz estoques para atender seus clientes?
5. Você é responsável pela manutenção e limpeza do local de trabalho?
6. Você participa de algum grupo de melhoria? Como é? (CCQs / Kaizen)
7. Você recebia algum treinamento para começar a trabalhar? E hoje, os novos funcionários recebem algum treinamento? Antes, como era esse treinamento? Onde era feito esse treinamento? E hoje?
8. Como é avaliado o seu desempenho?
  - a. Individual / grupo
  - b. Tipo de indicadores
  - c. Recebe feedback / Como?
  - d. Bonificação / premiação
9. Existem funcionários terceirizados? Que atividades eles exercem? Como era antes? Sempre foram terceirizados?
10. Quando você tem um problema o que você faz? E antes?
11. O que mudou com a venda da empresa? Como?

#### 4.3. Anexo 2: Entrevista com os funcionários do setor de qualidade

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Nome:

Data de admissão:

Cargo atual:

- 1) Como era a gestão da qualidade na época da “F.V.” e como é hoje? Mudou?  
Como? É melhor hoje?
- 2) O que é o Projeto Criação? Ele ainda existe?
- 3) Quantas pessoas faziam parte do Departamento de Qualidade na época da F.V.? Quantas pessoas existem hoje no Departamento de Qualidade?
- 4) Quanto era gasto com o departamento de qualidade antes e quanto é gasto hoje?