

ENTRO UNIVERSITÁRIO NOVE DE JULHO - UNINOVE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ESTRATÉGIA DE TERCEIRIZAÇÃO DETERMINADA PELA ANÁLISE DE
CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

EMERSON FERNANDO RYLO

SÃO PAULO

2004

EMERSON FERNANDO RYLO

**ESTRATÉGIA DE TERCEIRIZAÇÃO DETERMINADA PELA ANÁLISE DE
CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas do Centro Universitário Nove de Julho - Uninove, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Prof. José Celso Contador , Dr. – Orientador

SÃO PAULO

2004

FICHA CATALOGRÁFICA

Rylo, Emerson Fernando.

Estratégia de terceirização determinada pela análise de campos e armas da competição. / Emerson Fernando Rylo. 2004.

180 f.

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Nove de Julho - UNINOVE, 2004.

Orientador: Prof. Dr. José Celso Contador.

1. Administração. 2. Terceirização 3. Competitividade.

CDU – 658

**ESTRATÉGIA DE TERCEIRIZAÇÃO DETERMINADA PELA ANÁLISE DE
CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO**

Por

EMERSON FERNANDO RYLO

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Nove de Julho - Uninove, Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do grau de Mestre em Administração, pela Banca Examinadora, formada por:

Presidente: Prof. José Celso Contador, Dr.- Orientador, Uninove

Membro:

Membro:

São Paulo, 2004.

RESUMO

A partir de uma classificação apropriada das funções da empresa (em funções principais - de produção e de atendimento ao cliente, funções de apoio e funções de serviços internos), este trabalho aborda a questão da terceirização sob diversos aspectos. Discute-se, inicialmente, a estratégia de terceirização, sugerindo um processo hierarquizado de tomada de decisão sobre quais funções terceirizar e mostrando que a transferência de funções a terceiros deve ser feita em três fases sucessivas. O ponto central do trabalho está na formulação de uma metodologia quantitativa, baseada no modelo de campos e armas da competição, para identificar em quais daquelas funções principais da empresa reside seu core business, e que deveriam, portanto ser retidas pela empresa. Os procedimentos apresentados na literatura para localizar o core business da empresa carecem de critérios objetivos. A metodologia busca identificar as competências que a empresa possui, ou que poderá adquirir, identificando as ferramentas gerenciais e/ou operacionais que melhor domina e que poderiam propiciar vantagem competitiva à empresa em algum ou alguns campos da competição os quais por sua vez, estão relacionados com as funções principais da empresa. Sugere-se também uma metodologia para identificar dentre as demais funções, quais deveriam ser terceirizadas. Uma aplicação a uma empresa da indústria têxtil é apresentada.

Palavras-chave: Desverticalização. Terceirização. Parcerias. Core competence. Campos e armas da competição.

ABSTRACT

By means of an appropriate classification of companies by its functions (in main functions – of production and service – support functions and internal service functions), this work deals the outsourcing about several aspects. Initially, is developed one strategy of outsourcing, suggesting a hierarquized process of make-or-buy decisions about what functions outsource and to describe that transferring must be done in three successive stages. The relevant aspect of the work is the presentation of a quantitative methodology, based in camps and arms of competition, to identify in which main functions is the core business of the company. And so, that functions should not be outsourced. The known procedure described in the literature to identify the core business of company have need objectives criteria. The methodology tries to identify manager tools and/or operational better competencies. These tools can give competitive advantage to the company in some camps of competition. This camp is directly associated to main company functions. Also is presented a methodology to identify the others functions, that should not be outsourced, and one study of case in a textile industry, where the model was tested.

Key-words: Deverticalization. Outsourcing. Partnership. Core competence. Camps and arms of competition.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelagem das funções de uma empresa.	97
Figura 2 – Procedimento a ser seguido para implementação da terceirização/desverticalização.	105
Figura 3 - Modelo de funções da empresa estudada.....	124
Figura 4 - Ciclo de vida de produto (ISO 9000).....	177

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - A produção em massa versus produção enxuta.....	20
Quadro 2 - Tipos de estratégia e formação de competências.....	29
Quadro 3 - Relacionamento entre funções da empresa e campos da competição.....	107
Quadro 4a - Relacionamento entre armas e campos da competição direcionados às funções de definição da linha de produtos/serviços; projeto e especificações técnicas de produtos/serviços; construção do protótipo, testes e aprovação	109
Quadro 4b - Relacionamento entre armas e campos da competição direcionados às funções de venda e comercialização.....	110
Quadro 4c - Relacionamento entre armas e campos da competição direcionados à função de cotação do produto/serviço.....	110
Quadro 4d - Relacionamento entre armas e campos da competição direcionados à função de produção de componentes.....	111
Quadro 4e - Relacionamento entre armas e campos da competição direcionados à função de montagem final.....	112
Quadro 4f - Relacionamento entre armas e campos da competição direcionados à função de Distribuição.....	112
Quadro 4g - Relacionamento entre armas e campos da competição direcionados às funções de instalação e operação.....	113
Quadro 4h - Relacionamento entre armas e campos da competição direcionados às funções de assistência técnica e manutenção.....	113
Quadro 4i - Relacionamento entre armas e campos da competição direcionados à função de deposição após o uso.....	114
Quadro 5 - Avaliação da intensidade de utilização das principais armas da competição.....	131
Quadro 6 - Fatores tangíveis e intangíveis	168

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Exemplo numérico dos custos da qualidade dos fornecedores.....	175
--	-----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAD	Computer - Aided Design (projeto auxiliado por computador).
CAM	Computer Aided Manufacturing (manufatura auxiliada por computador).
CPD	Central de Processamento de Dados.
DT&P	Desverticalização, Terceirização e Parcerias.
ERP	Enterprise Resources Planning (planejamento de recursos do empreendimento).
FMC	Flexible Manufacturing Cells (células flexíveis de manufatura).
IAPF	Índice Avaliação Ponderada do Fornecedor.
JIT	Just-In-Time (no tempo certo).
JUSE	Japanese Union of Scientists and Engineers (associação dos cientistas e engenheiros japoneses).
MRP	Manufacturing Requirements Planning (planejamento de necessidades da manufatura – necessidades de materiais).
MRPII	Manufacturing Resources Planning II (planejamento de recursos de manufatura – além do planejamento das necessidades de materiais abrange outras funções da empresa tais como finanças, marketing, engenharia, etc.).
MOC	Modelo dos Orçamentos Comparados.
OIT	Organização Internacional do Trabalho.
PCs	Personal Computers – Computadores pessoais.
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento.
PCP	Planejamento e Controle da Produção.
QFD	Desdobramento da Função Qualidade.
TSMC	Taiwan Semiconductor Manufacturing – Produtora de chips Taiwan.
TST	Tribunal Superior do Trabalho.
TOC	Theory of Constraints - teoria das restrições.
TQC	Total Quality Control - Controle da Qualidade total

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	3
1.1 - MOTIVAÇÃO.....	4
1.2 - OBJETIVO PRINCIPAL.....	5
1.2.1 - Objetivos específicos	5
1.3 - DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	6
1.4 - JUSTIFICATIVA DO MÉTODO E DAS TÉCNICAS UTILIZADAS.....	6
1.4.1 - Coleta de dados.....	6
1.4.2 - Operacionalização do questionário.....	6
1.4.3 - Procedimento para análise dos dados.....	7
1.5 - LIMITAÇÕES DA PESQUISA	8
1.6 - ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO	8
CAPÍTULO 2 - O PARADIGMA DA PRODUÇÃO EM MASSA E O SURGIMENTO	
DA PRODUÇÃO ENXUTA.....	10
2.1 - A EVOLUÇÃO DA MANUFATURA.....	10
2.2 - A PRODUÇÃO EM MASSA.....	10
2.3 - A INTEGRAÇÃO VERTICAL	12
2.4 - A MUDANÇA DA PRODUÇÃO EM MASSA PARA PRODUÇÃO ENXUTA.....	15
2.5 - O NOVO PADRÃO DE RELACIONAMENTO FORNECEDORCLIENTE.....	19
2.5.1 - Os keiretsu no japão	20
2.6 - AS COMPETENCIAS ESSENCIAIS (CORE COMPETENCIES).....	21
2.7 - CONCEITOS FUNDAMENTAIS DE DESVERTICALIZAÇÃO, TERCEIRIZAÇÃO	
E PARCERIAS (DT&P).....	26

2.7.1 - A decisão entre fazer ou comprar	26
2.7.2 – Focalização	30
2.7.3 – Desverticalização.....	32
2.7.4 – Horizontalização.....	33
2.8 - OUTSOURCING – TERCEIRIZAÇÃO	34
2.8.1 - A terceirização e a cultura organizacional	37
2.8.2 - Atividades terceirizáveis.....	39
2.8.3 - Terceirização da manufatura	41
2.8.4 - Terceirização da core competence.....	42
2.9 - OS ATORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE DESVERTICALIZAÇÃO, TERCEIRIZAÇÃO E PARCERIAS.....	45
2.9.1 - Contexto	45
2.9.2 - As empresas-mãe ou empresas-origem.....	45
2.9.3 - As empresas-destino (terceiros).....	47
2.9.4 - Interação entre a empresa-mãe e o terceiro.....	51
2.9.5 - A atuação dos sindicatos nos processos de desverticalização, terceirização e parcerias (DT&P).....	52
2.9.6 - A atuação do estado nos processos de DT&P.....	54
2.9.7 - Os objetivos da desverticalização, terceirização e parcerias (dt&p)	56
2.9.8 - Vantagens associadas às estratégias de desverticalização, terceirização e parcerias (DT&P).....	57
2.9.9 – Riscos associados aos processos de desverticalização, terceirização e parcerias.....	58
2.10 - GESTÃO DE FORNECEDORES E PARCERIAS	61
2.10.1 - Fornecedores e parcerias	61

2.10.2 - A importância da qualidade total e as relações entre fornecedores.....	63
2.10.3 - Redução da cadeia de fornecimento.....	65
2.10.4 - Responsabilidade pelos fornecedores.....	67
2.10.5 - Seleção dos fornecedores.....	68
2.10.6 - Acompanhamento do desempenho dos fornecedores.....	70
2.10.7 - Desenvolvimento de fornecedores.....	72
2.10.8 - Certificação de fornecedores.....	72
2.10.9 - Custo da qualidade do fornecedor.....	75
2.10.10 - Estabelecimento de parcerias	76
2.11 - TERCEIRIZAÇÃO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA.....	79
CAPÍTULO 3 - REFERENCIAL TEÓRICO	84
3.1 - ESTRATÉGIA	84
3.2 - CAMPOS DA COMPETIÇÃO.....	86
3.3 - COMPETIÇÃO EM PREÇO.....	86
3.3.1- Menor preço.....	86
3.3.2 - Guerra de preço.....	87
3.3.3 - Prêmio e promoção.....	87
3.4 - COMPETIÇÃO EM PRODUTO.....	87
3.4.1 - O projeto do produto.....	87
3.4.2 - Competição em qualidade de produto.....	88
3.4.3 - Competição em variedade de modelos.....	88
3.4.4 - Competição em novos produtos ou modelos.....	89
3.5 - COMPETIÇÃO EM PRAZO.....	90
3.5.1 - Menor prazo de cotação e de negociação.....	90

3.5.2 - Competição em menor prazo de entrega	90
3.5.3 - Competição em maior prazo de pagamento.....	90
3.6 - COMPETIÇÃO EM ASSISTÊNCIA.....	91
3.6.1 - Competição em assessoramento tecnológico antes da venda.....	91
3.6.2 - Competição em atendimento durante a venda.....	91
3.6.3 - Competição em assistência após venda	92
3.7 - COMPETIÇÃO EM IMAGEM.....	93
3.7.1 - Competição em imagem do produto, da marca, e da empresa.....	93
3.7.2 - Imagem preservacionista.....	93
3.7.3 - Imagem cívica.....	94
3.8 - ARMAS DA COMPETIÇÃO.....	94
CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA PARA DETERMINAÇÃO DAS FUNÇÕES À	
TERCEIRIZAR	95
4.1 - INTRODUÇÃO.....	95
4.2 - O MODELO DE FUNÇÕES DA EMPRESA.....	95
4.3 - AS FASES DA TERCEIRIZAÇÃO.....	98
4.4 - OS CUIDADOS COM A TERCEIRIZAÇÃO	100
4.5 - METODOLOGIA PARA IDENTIFICAR AS FUNÇÕES DE	
PRODUÇÃO/ATENDIMENTO A SEREM TERCEIRIZADAS.....	104
4.6 - METODOLOGIA PARA IDENTIFICAR AS FUNÇÕES DE APOIO E DE	
SERVIÇOS INTERNOS A SEREM TERCEIRIZADAS.....	114
CAPÍTULO 5 - O ESTUDO DE CASO.....	117
5.0 - DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	117
5.1 – ATIVIDADES REALIZADAS PELA EMPRESA.....	118

5.1.1 - Estrutura organizacional	119
5.1.2 - O volume de produção.....	120
5.1.3 – Mão-de-obra.....	120
5.1.4 - Máquinas e equipamentos.....	120
5.1.5 - Incentivos à produção.....	121
5.1.6 – Resultados operacionais da empresa.....	121
5.2 - RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES.....	122
5.3 – A REESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA.....	122
5.4 - CONCORRÊNCIA	123
5.5 - APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO	123
5.5.0 - Descrição pormenorizada das funções da empresa (produção).....	125
5.5.1 - Produção do tecido de malha	125
5.5.2 - Produção do tecido de cala (tecido plano).....	125
5.5.3 - Produção de acabamentos (tinturaria e estamparia).....	125
5.5.4 - Desenvolvimento do produto (tecidos).....	125
5.5.5 - Desenvolvimento de acabamentos.....	126
5.5.6 - Pesquisa e desenvolvimento.....	127
5.5.7 - Realização de amostras.....	127
5.5.8 - Realização de modelagens	128
5.5.9 - Produção do mostruário	128
5.5.10 - Definição da linha de produtos.....	128
5.5.11 - Projetos e especificações técnicas.....	129
5.5.12 - Testes e aprovação.....	129
5.5.13 - Marketing.....	126

5.5.14 - Venda.....	129
5.5.15 - Distribuição.....	129
5.5.16 - Assistência técnica.....	129
5.6 - APLICAÇÃO DO ÍNDICE DE NIHANS.....	130
5.7 - AVALIAÇÃO DA INTENSIDADE DE UTILIZAÇÃO DAS PRINCIPAIS ARMAS DA COMPETIÇÃO.....	130
CAPÍTULO 6 – RESULTADOS E CONCLUSÕES.....	137
6.1 - RESULTADOS.....	137
6.2 - CONCLUSÕES.....	139
6.3 - PESQUISAS FUTURAS.....	141
7- BIBLIOGRAFIA.....	142
ANEXO I – PRINCÍPIOS DE TAYLOR	148
ANEXO II – PRINCÍPIOS DE FAYOL.....	150
ANEXO III - EXEMPLOS DE DESCENTRALIZAÇÃO PRODUTIVA.....	151
ANEXO IV - EXEMPLOS DE TERCEIRIZAÇÕES DE PRODUÇÃO.....	153
ANEXO V - ASPECTOS JURÍDICOS DA TERCEIRIZAÇÃO	155
ANEXO VI - OS PARCEIROS DO NEGÓCIO - COMAKERSHIP.....	159
ANEXO VII - PRINCÍPIOS DE ISHIKAWA.....	166
ANEXO VIII - DETALHES SOBRE O MODELO DE ORÇAMENTOS COMPARADOS (MOC).....	167
ANEXO IX - DIRETRIZES BÁSICAS PARA DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES.....	169
ANEXO X - VANTAGENS PARA CERTIFICAÇÃO DE FORNECEDORES.....	172
ANEXO XI - EXEMPLO NUMÉRICO SOBRE OS CUSTOS DA QUALIDADE.....	175

ANEXO XII - OS MELHORES RELACIONAMENTOS ENTRE PARCEIROS.....	176
ANEXO XIII - CICLO DE VIDA DE PRODUTOS SEGUNDO ISO 9000.....	177
ANEXO XIV - QUESTIONÁRIO 2 : CAMPOS DA COMPETIÇÃO	178
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO 1 - ENTREVISTA.	180

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

O processo de terceirização parece ser um caminho irreversível adotado pelas empresas. Esse processo vem atingindo inclusive setores ligados às atividades-fim da empresa (de produção e de atendimento), o que se constitui, numa linguagem mais adequada, num processo de desverticalização.

O objetivo, quando se pensa na desverticalização é focar a empresa naquelas atividades ou funções que poderiam lhe trazer reais vantagens competitivas, transferindo a terceiros todas as demais funções. Como exemplo muito apropriado desta tendência pode-se citar a fábrica da Volkswagen situada em Resende, Estado do Rio de Janeiro.

A empresa, num arranjo inédito no mundo, o qual foi designado por consócio modular, transferiu a terceiros a própria montagem de veículos.

Argumenta a empresa que a montagem propriamente dita não lhes traz nenhuma vantagem competitiva sobre seus concorrentes, pois todos eles a fazem com qualidade e eficiência muito próximas.

A empresa identificou que sua real competência está ancorada na promoção da marca, no projeto do produto e na distribuição e comercialização.

Assim, manteve essas funções sob sua responsabilidade direta e cedeu a terceiros toda a montagem do veículo, resguardando para si ainda a definição dos padrões de qualidade e seu controle.

Um dos principais problemas que se enfrenta quando se pensa sobre a desverticalização de atividades-fim da empresa está na definição daquilo que ele poderia transferir a terceiros sem que isso implique na redução do valor da empresa frente aos olhos do cliente. Em outras palavras, a empresa necessita descobrir suas reais competências e identificar corretamente seu *core business* para então adotar uma estratégia de desverticalização que possa lhe trazer reais vantagens competitivas.

Este é o objeto do presente trabalho e seu objetivo é buscar elucidar essa questão utilizando o modelo de campos e armas da competição, proposto por Contador (1996).

1.1 MOTIVAÇÃO

O objetivo central da presente dissertação é propor uma metodologia para identificar o *core business* da empresa.

Os estudos desenvolvidos por Padillo e Diaby (1999) mostram que ainda existe uma lacuna na literatura especializada sobre modelos seguros que possam determinar com segurança a melhor opção da empresa entre produzir internamente ou comprar de terceiros. Hamel e Prahalad (1990) propuseram três condições definidas como essenciais para identificar se uma habilidade ou tecnologia pode ser reconhecida como uma competência essencial da empresa, o que poderia então identificar o seu *core business*. Porém, os autores não fornecem qualquer metodologia para verificar seu domínio pela empresa.

O modelo de campos e armas (Contador, 1996) nos pareceu fornecer um caminho para o desenvolvimento de uma metodologia que pudesse identificar de forma mais exata o *core business* da empresa para, então, orientar o processo de desverticalização. Segundo esse modelo, é possível identificar um conjunto de armas (ferramentas tecnológicas ou conhecimentos técnicos que a empresa dispõe ou domina, ou seja, meios que a empresa utiliza como controle estatístico do processo, estudo do trabalho) que poderiam alavancar a competência da empresa em um dado campo da competição (um atributo que interessa ao comprador, como, qualidade e preço do produto). Os estudos que vêm sendo conduzidos por Contador parecem confirmar a existência de uma forte relação entre a utilização de determinadas armas e a aquisição de competência em um dado campo.

A metodologia proposta neste trabalho busca primeiro, modelar a empresa segundo suas funções, dentre as quais estão presentes aquelas relacionadas com produção e atendimento (suas funções principais ou atividades-fim da empresa).

Parece ser verdade que, se a empresa possui alguma *core competence*, esta se localiza nessas funções.

Feito isso, procura-se identificar os campos da competição que estariam relacionados com cada uma das funções principais.

Em seguida, utilizando o modelo de Contador (1996) estabelece-se o *rol* de armas que estariam relacionadas com cada um dos campos identificados.

Como a utilização e/ou o domínio de uma determinada arma por parte de uma empresa pode ser aferida de forma direta e com razoável certeza, é possível,

então, identificar os campos da competição sobre os quais a empresa pode fundamentar sua estratégia competitiva.

Finalmente, identificar aquelas funções que determinam sua *core competence*. Essas funções seriam, portanto, intransferíveis á terceiros. Pois aí residiria seu *core business*.

No modelo das funções da empresa descrito no subcapítulo 4.2, essas são agrupadas em funções de produção, de atendimento, de apoio e de serviços internos.

O procedimento que acabamos de sucintamente descrever busca oferecer uma metodologia para decidir sobre a terceirização de uma função de produção/atendimento, apenas.

Complementarmente, apresenta-se também nesta dissertação propostas para analisar a conveniência de terceirizar aquelas funções classificadas como de apoio e como de serviços internos.

1.2 - OBJETIVO PRINCIPAL

O objetivo principal desta dissertação é propor um modelo de terceirização, na qual através da classificação apropriada das funções da empresa seja pensada a terceirização. Para identificar as funções a serem terceirizadas propõe-se uma metodologia quantitativa baseada nos campos e armas da competição para identificar o *core business* da empresa e com isso possibilitar à empresa uma decisão mais precisa ao terceirizar ou desverticalizar.

1.2.1 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar uma revisão bibliográfica sobre os principais conceitos de desverticalização, terceirização e parcerias.
- Propor uma classificação apropriada das funções da empresa.
- Identificar através dos campos e armas da competição qual a *core competence* da empresa.
- Constatar a utilização do modelo em um estudo de caso verificando quais as funções da empresa que poderiam ser terceirizadas ou desverticalizadas em função do *core business* da empresa.

- Propor a terceirização ou desverticalização baseado na *core competence* da empresa.

1.3 - DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O grande problema a ser resolvido está na definição de quais atividades devem ser transferidas para terceiros, sendo necessário que a empresa saiba quais são suas *core competencies*. Assim são problemas a serem resolvidos:

Os campos e armas da competição identificam com clareza as *core competencies* da empresa?

Quais os campos que a empresa compete?

1.4 - JUSTIFICATIVA DO MÉTODO E DAS TÉCNICAS UTILIZADAS

Tendo em vista que a teoria proposta evidencia a relação entre campos e armas proporcionam maior vantagem competitiva à empresa, o estudo tem de investigar quais os campos e as armas a empresa atua para determinar sua competitividade e com isso possibilitar visualizar quais atividades possam ser terceirizadas.

O método do estudo de caso possibilita extrair do ambiente real uma situação a ser estudada.

1.4.1 - COLETA DE DADOS

A obtenção dos dados utilizados no estudo de caso foi extraída através dos questionários e entrevista realizada junto ao diretor presidente da empresa estudada.

1.4.2 - OPERACIONALIZAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

O questionário foi dividido em três partes:

- a) Questões relacionadas ao volume de produção, características da produção fabril, nível de faturamento, quantidade de funcionários, enfim explorar a rotina da empresa (entrevista com o diretor presidente da empresa).
- b) Questionário para verificar em qual campo a empresa compete.

- c) Questionário para verificar a intensidade das armas que a empresa possui ou deseja potencializar.

1.4.3 - PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados coletados via entrevista e questionários foi feita em função dos objetivos que a pesquisa se propôs.

Com isso, os dados foram utilizados para:

1. Investigar qual o *core business* da empresa através das políticas de mercado e estratégias internas utilizadas.

Estes dados foram levantados na entrevista com o diretor presidente da empresa (Questionário 1, Apêndice A).

2. Investigar em quais campos da competição a empresa compete, por meio do questionário 2 (Anexo XIV).
3. Selecionar as armas da competição mais importantes para o tipo de empresa estudado (têxtil), mostradas no Questionário 3 (Apêndice A).
4. Determinar a intensidade das armas da competição que são utilizadas pela empresa para atingir seus objetivos competitivos.

Este objetivo foi atingido pelo Questionário 3 (Apêndice A).

5. Verificar em quais campos a empresa possui maior foco.

Utilizou-se, para identificar o conjunto de armas relevantes, que são aquelas que contribuem para o foco, o índice de Nihans (as armas de classe "A" de Nihans são as armas denominadas relevantes).

Tendo-se em mãos a intensidade de cada arma (obtida por meio do Questionário 3) e das armas de classe "A", pôde-se calcular o foco para cada campo, onde o foco é igual à intensidade média das armas relevantes dividido por 5, que é o máximo valor da intensidade de uma arma.

6. Modelar a empresa segundo suas funções e relacionar os campos da competição com essas funções da empresa. Como existe forte relação entre armas e campos da competição (Contador, 1996), evidenciado pelo foco calculado no passo anterior, pôde-se então, num caminho inverso, identificar os campos nos quais a empresa deve competir, que são aqueles onde possui maior foco, e, finalmente, identificar as funções que deve reter sob sua responsabilidade, não as terceirizando, portanto.

7. Propor a desverticalização ou a terceirização das atividades que não sejam o *core business* da empresa. (O *core business* da empresa está no conjunto de armas que possui maior intensidade média).

1.5 - LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa tem as seguintes limitações:

- O modelo não pode ser considerado validado, tendo-se em vista que foi testado em apenas uma empresa. Um possível caminho seria testar sua aplicação sobre um conjunto de empresas que tenham já identificado com clareza seu *core business* e que proporcionem uma amostra estatisticamente representativa para assegurar os resultados das inferências.
- Todo o modelo está baseado unicamente nos conceitos de campos e armas da competição. Embora esse modelo esteja num estágio avançado de validação, pesquisas futuras poderiam incorporar outros modelos para análise e complemento do problema em questão.
- Não foi abordada no trabalho a influência das empresas concorrentes. A análise de empresas concorrentes é importante no estabelecimento de estratégias próprias. Essa análise poderia levar a conclusões diferentes daquelas adotadas, com relação à definição do *core business* da empresa e sua estratégia de desverticalização ou terceirização.

1.6 - ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está distribuída em seis capítulos.

No Capítulo 1 é feito inicialmente um resumo da dissertação, bem como apresentam-se as principais perguntas que a dissertação deverá responder, bem como a metodologia a ser utilizada.

No Capítulo 2 é feita uma revisão bibliográfica sobre os principais conceitos de desverticalização, terceirização e parcerias, sendo que o capítulo é dividido em três partes.

Na primeira parte é abordada a evolução da manufatura, da produção em massa à produção enxuta. A seguir é apresentado um estudo sobre os principais conceitos de desverticalização, terceirização e parcerias e num terceiro momento são abordados os principais atores envolvidos nos processos de desverticalização, terceirização e parcerias (DT&P).

No Capítulo 3 é apresentado o modelo de campos e armas da competição proposto por Contador (1996).

No Capítulo 4 é proposto um modelo de desverticalização baseado nos conceitos de campos e armas da competição de Contador (1996).

No Capítulo 5 é feito um estudo de caso em uma empresa do ramo Têxtil, abordando-se a rotina desta empresa, além de aplicar o modelo proposto.

No Capítulo 6 são apresentados os resultados que o estudo proporcionou, bem como as conclusões geradas e a possibilidade de trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2 - O PARADIGMA DA PRODUÇÃO EM MASSA E O SURGIMENTO DA PRODUÇÃO ENXUTA

2.1 - A EVOLUÇÃO DA MANUFATURA

Tendo em vista a globalização crescente da economia, avanços tecnológicos dos meios de comunicação e transportes têm provocado diversas mudanças na sociedade e na gestão de empreendimentos industriais.

Na última década no Brasil verificou-se que a liberalização da economia acelerou as mudanças de paradigma produtivo, em muitas empresas, passando-se de um modelo de produção em massa para a produção enxuta, conforme será abordado nesta dissertação.

A produção em massa caracterizada pela alta verticalização das empresas parece ceder cada vez mais espaço às novas necessidades de mercado, alterações tecnológicas e níveis de competitividade exigidos, sendo que o novo paradigma produtivo ancora-se na diversificação e flexibilidade produtiva, exigindo-se mais dos fornecedores.

Esta dependência dos fornecedores tem exigido das empresas novas formas de relacionamento nas quais as estratégias de desverticalização, terceirização e parcerias (DT&P) têm sido largamente utilizadas com o intuito de promover as competências da empresa de poder comercializar produtos e serviços globalmente.

2.2 - A PRODUÇÃO EM MASSA

Para Ansoff (1990, p. 30) na virada do século IX para o século XX as empresas voltaram seus esforços na consolidação de uma melhor estruturação organizacional para as empresas criadas durante a revolução industrial, para promover a produção em massa priorizando a elaboração e o aperfeiçoamento do mecanismo de produção, reduzindo o custo unitário dos produtos.

Com essa preocupação, aumentou-se o estudo das organizações, destacando-se pessoas ligadas à produção como, por exemplo, o americano Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) ¹.

Este autor desenvolveu estudos de técnicas de racionalização do trabalho pregando que a administração das empresas deveria se pautar mais no método científico do que no empirismo, tendo como base suas experiências na produção da empresa *Midvale Company* onde buscava melhorar a produtividade dos operários.

Contador (1999, p. 3) enunciou quatro pontos favoráveis às teorias propostas por Taylor:

- Foi o marco inicial de uma teoria sólida sobre administração;
- Trazia a importante preocupação com os desperdícios;
- O conceito foi utilizado por muitas nações no desenvolvimento de suas políticas industriais;
- Tais teorias ainda cabem no contexto cotidiano, porém com uma “roupagem diferente”.

Aplicando seus princípios, Taylor conseguia reduzir desperdícios, aumentar a produtividade e reduzir o esforço humano no desenvolvimento das atividades.

Na Europa o francês Henri Fayol (1841 – 1925) ² também estudou formas de gerir cientificamente as empresas, porém, ao contrário de Taylor seu enfoque era a alta administração, se preocupando com as tarefas da organização.

O americano Henry Ford também se utilizou da administração científica da produção em suas fábricas, sendo que sua proposta de organização do trabalho, pouco diferia da proposta de Taylor (Silva, 1998, p. 20).

Segundo Silva (1998, p.20) as principais características da organização Fordista eram a divisão do trabalho, o desconhecimento do processo global, a intercambiabilidade dos operadores, a velocidade de produção garantida pela linha de montagem e o aparecimento dos trabalhadores indiretos.

¹ Constam no anexo I princípios de Taylor.

² Constam no anexo II alguns princípios de Fayol.

Ainda segundo a autora, tais inovações organizacionais só foram possíveis em função das inovações tecnológicas da época, como máquinas ferramenta capazes de trabalhar metais pré-endurecidos.

Para Slack *et. al.* (1997, p. 106) o conceito de produção em massa está relacionado à produção de bens em altos volumes com variedade estreita.

Para Womack (1992, p. 14) a chave da produção em massa não residia na linha de montagem em movimento contínuo, mas na completa “intercambiabilidade das peças e na facilidade de ajustá-las entre si”.

Além deste aspecto Ford acreditava que a produção padronizada em grandes quantidades do mesmo produto reduziria seus custos.

Por isso, era comum integrar ao sistema produtivo fontes de matéria-prima como plantações de seringueiras, minas de ferro, fabricas de vidro (Womack, 1992, p. 27).

Segundo Ansoff (1990, p. 31) a perspectiva da produção em massa dava ao *marketing* somente a opção do menor preço para vencer a concorrência, uma vez que a demanda era muito maior que a produção.

As diretrizes da produção em massa (especialização, padronização, linha de montagem e separação entre concepção e execução) desenvolvida em grande parte por Ford e Taylor levou as empresas a uma alta integração vertical, sendo que este modelo foi copiado e difundido além dos Estados Unidos.

Segundo Womack (1992), a padronização da produção introduziu o conceito de economia de escala, uma vez que quanto mais se produzia, menos custava cada unidade.

2.3 - A INTEGRAÇÃO VERTICAL

A Integração Vertical segundo Porter (1996, p. 278) “é a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa”.

A integração vertical é fruto da decisão da empresa em comprar do mercado ou fazer internamente para atingir objetivos econômicos, sendo que normalmente estas decisões são baseadas em critérios financeiros (Slack *et. al.* 1997, p. 312).

Assim, para Porter (1996, p. 280) a empresa integrada verticalmente desenvolve todos os processos necessários para alcançar seus objetivos

econômicos dentro de seus próprios limites, logo, todos os processos estão sob sua responsabilidade e controle.

Dessa forma ela não depende de outras empresas para produzir e comercializar seus produtos, ou melhor, é independente.

Para Slack *et al.* (1997, p. 183), a integração vertical possibilita às empresas adquirir fornecedores ou clientes.

No nível de produtos ou serviços individuais, significa que a empresa está decidindo se produz um componente individual específico ou se ela mesma realiza um serviço específico ou, se compra de um fornecedor externo.

Nesse sentido, nenhuma operação produtiva ou parte dela existe isoladamente, todas fazem parte de uma rede: estão interconectadas com outras operações.

Esta rede inclui fornecedores e clientes, e também fornecedores de fornecedores, clientes de clientes e assim por diante.

Segundo Slack *et al.* (1997, p. 183) e Kon (1994, p. 96) uma empresa pode integrar-se verticalmente em um de dois sentidos (para frente ou para trás) ou nos dois sentidos.

Segundo estes autores a integração vertical para frente, que é também denominada integração vertical à jusante, ocorre em direção ao aumento do controle sobre seu mercado (clientes), ou seja, é estrategicamente dirigida no sentido da demanda.

Por outro lado, a integração vertical para trás, que é também conhecido como integração vertical à montante, ocorre em direção ao aumento do controle sobre os fornecedores.

Segundo Kon (1994, p. 96-97) apesar de poderem ser integradas nos dois sentidos, geralmente as empresas direcionam sua intenção e recursos em somente um dos sentidos.

Segundo Slack *et al.* (1997, p.185) a integração vertical à montante permite que a empresa assuma o controle de seus fornecedores, e assim, é freqüentemente usada para obter vantagens de custo ou para prevenir que os concorrentes ganhem controle sobre fornecedores importantes.

Assim, segundo os autores, é considerada uma estratégia defensiva.

Alternativamente, a integração vertical à jusante aproxima a empresa de seus mercados e lhe confere maior liberdade para contatar diretamente os seus consumidores finais, sendo considerada um movimento “estrategicamente ofensivo” (Hayes e Wheelwright, *apud* Slack *et al.*, 1997, p. 183).

Segundo Kon (1994, p. 96-97), a integração vertical pode ser preferida para eliminação dos custos de transação, custos de coleta, processo e uso de informações.

Também permite a eliminação de custos associados a despesas físicas e financeiras de estocagem de certos insumos, além de diminuir os riscos inerentes à manutenção destes estoques.

Segundo aquela autora são desvantagens da integração vertical as ocorrências de disparidades entre as capacidades produtivas dos diferentes estágios de operação, que pode resultar em escassez ou excesso de produção com relação à demanda das várias etapas do processo.

Também se observa a possibilidade de perdas da vantagem de especialização, a incapacidade de ajuste rápido nos níveis de produção em função da demanda de mercado, a perda do controle sobre o gerenciamento da empresa, ou ainda a ineficiências tendo em vista a não-concorrência em certas atividades.

Kon (1994, p. 97) ainda observa que desde a década de 70 a complexidade dos sistemas organizacionais nos países industrializados e nos países emergentes, tem levado a um aumento desproporcional da necessidade de prestação de serviços auxiliares, que são onerosos às organizações.

Sendo assim, as empresas estão buscando novas formas de organização mais enxutas ou simplificadas, utilizando a terceirização como forma reversa de integração vertical.

Outras implicações que têm levado à desverticalização são as produções de quantidades menores, de produtos diversificados, sendo que as empresas menores têm mais flexibilidade para se adequar às mudanças do ambiente competitivo.

O aspecto qualidade passa a ter importância, logo à competitividade de tais empresas demasiadamente verticalizadas não pode estar associada somente ao preço de venda, mas sim, ao valor que o cliente vê no produto ofertado.

Assim, a decisão entre produzir internamente ou comprar de fornecedores se torna fundamental para a sobrevivência da empresa.

2.4 - A MUDANÇA DA PRODUÇÃO EM MASSA PARA PRODUÇÃO ENXUTA³

Após a segunda guerra mundial, intensificou-se um processo de mudança na gestão das empresas, onde o poder da produção foi deslocado para a área de *marketing* onde as decisões estratégicas se sobressaiam às decisões operacionais (Contador, 1996, p. 260).

Esta nova época começou a exigir uma mudança na forma de gerir os negócios, onde preocupações como participação no mercado e com os clientes exigiam mudanças internas nas organizações.

Segundo Contador (1996, p. 261) a situação do ambiente externo e interno naquele momento era o seguinte:

“Internamente, as empresas esforçavam-se para aumentar a produtividade por meio de um melhor planejamento, organização mais eficiente do trabalho e da automação da produção. Eram continuamente forçados a enfrentar as exigências dos sindicatos e ainda assim manter o nível de produtividade, conservar sua posição no mercado, distribuir dividendos que inspirassem confiança aos acionistas e gerar lucros suficientes para satisfazer as necessidades do crescimento da empresa.”

Concomitante a estas mudanças, no Japão inicia-se na fábrica da Toyota um novo período para a empresa, e também para o país que estava arrasado pela guerra.

As origens das mudanças no processo de gestão das empresas confundem-se com a história da Toyota, como relatado por Ohno *apud* Coriat (1994, p. 30):

“O sistema Toyota teve sua origem na necessidade particular em que se encontrava o Japão de produzir pequenas quantidades de numerosos modelos de produtos; em seguida evoluiu para tornar-se um verdadeiro sistema de produção. Da sua origem, este sistema é

³ Segundo Womack (1992, p. 3) a expressão produção enxuta foi criada por John Krafcik pesquisador do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) e é enxuta por utilizar menores quantidades de tudo em comparação com a produção em massa, além da busca por melhorias constantes.

particularmente bom na diversificação. Enquanto o sistema clássico de produção de massa planejado é relativamente refratário à mudança, o sistema Toyota, ao contrário, revela-se muito mais plástico; ele adapta-se bem às condições de diversificação mais difíceis. É porque ele foi concebido para isso”. (Ohno, 1978, p. 49).

Assim descrito por seu fundador, o sistema de produção Toyota ao contrário da produção em massa é um sistema de produção em séries restritas de produtos diferenciados e variados.

Tal situação foi forçada à empresa ao final da segunda guerra mundial, onde em meio a uma crise que quase fechou a empresa ela enxugou seu quadro de funcionários e necessitava aumentar a produtividade (Coriat, 1994, p. 38).

Concomitantemente à crise interna da empresa explode a guerra da Coreia e os pedidos de veículos são intensificados, porém em lotes pequenos.

A empresa com poucos funcionários e não podendo admitir outros para dar conta dos pedidos promoveu as seguintes ações:

- Redução de efetivos e custos;
- Importou do setor têxtil o conceito de que uma pessoa pode operar várias máquinas ao mesmo tempo (poli-funcionalidade do funcionário), ou seja, ao contrário dos princípios de Taylor, o operário deveria desespecializar-se tornando polivalente, podendo além da produção também se ocupar da qualidade, do reparo e da programação;
- Também da fabricação de teares que a Toyota produzia, Ohno importou a “automação” uma mistura de “auto-ativação” e “autonomia” que proporcionava aos teares a parada automática quando da falha do equipamento;
- Importação da gestão de estoques dos supermercados americanos (cartões) que em japonês significam *kanban* possibilitando o *Just-in-time* (na hora certa) que é segundo Ohno um dos pilares do espírito Toyota;
- Linearização da produção (redefinição do *layout* das máquinas permitindo maior flexibilidade). As linhas de produção foram modificadas para que os operadores trabalhassem em diversos

equipamentos ao mesmo tempo, através da sincronização de atividades correlatas;

- O *kanban* que ao contrário das práticas fordistas de produção em cadeia de montante a jusante é feito de jusante a montante (Coriat, 1994, p. 57), proporcionando o estoque zero;
- Desverticalização do sistema de distribuição;
- Troca rápida de ferramenta.

A necessidade de conjugar o *just-in-time* com as quantidades demandadas fizeram com que os japoneses apostassem na flexibilidade da produção.

Isso foi conseguido pela padronização de ferramentas que eram concebidas como conjuntos moduláveis e facilmente transformáveis. Com isso se conseguia produzir grandes quantidades de produtos diferenciados (Coriat, 1994, p. 74).

Além destes itens citados por Coriat (1994), o método Toyota também se mostrou eficiente na relação de subcontratação de atividades por parte da empresa.

Ao contrário dos modelos Tayloristas e Fordistas de produção em massa, que, em geral, eram extremamente verticalizados e inflexíveis produzindo produtos padronizados em larga escala, o sistema Toyota produzia grandes quantidades de pequenos lotes diferenciados.

As mudanças na forma de gestão propostas pela Toyota foram o marco inicial do modelo de produção flexível ou produção enxuta que se desenvolveu ao longo da segunda metade do século XX até os dias atuais.

Para Silva (1997, p. 24-25) o sistema de produção enxuta, desenvolvida pela Toyota, pode ser resumido pelo envolvimento e o comprometimento dos trabalhadores, polivalência, utilização do *layout* celular, ampla utilização de equipamentos automáticos de base microeletrônica, relacionamento com clientes e fornecedores e orientação pela busca de qualidade.

Este último fator também foi amplamente desenvolvido pelos japoneses que, através do envolvimento direto de quem executa a função, propuseram a mudança do controle de qualidade por setores específicos e especialistas para o próprio operário que executa o trabalho.

Muitas técnicas além das descritas por Coriat, (1994) e Womack, (1992) sobre a produção enxuta foram desenvolvidas, e muitas ainda estão em desenvolvimento pelo grande avanço da tecnologia.

Assim, são exemplos de técnicas utilizadas pela produção enxuta:

MRP – *Manufacturing Resources Planning*- Planejamento de recursos da manufatura. O objetivo principal dos sistemas de cálculo das necessidades é permitir o cumprimento dos prazos de entregas dos pedidos dos clientes com mínima formação de estoques, planejando as compras e a produção de itens componentes apenas nos momentos e nas quantidades necessárias. O cálculo das necessidades é feito a partir das necessidades finais, ou seja, em função da demanda (Corrêa e Giansi, 1996, p. 292).

JIT – *Just-in-Time* é a técnica japonesa que visa à entrega de produtos de qualidade nos prazos e quantidades solicitados. Uma das técnicas mais conhecidas de JIT é o *Kanban* que objetiva ajustar a capacidade produtiva à demanda efetiva e flutuações do mercado, ajustando também as necessidades de recurso a esta demanda, sendo que o objetivo principal é a redução global dos custos (Lubben, 1989, p. 5).

TOC – *Theory of Constraints*- Teoria das restrições. É uma ferramenta utilizada para administrar os problemas de sistemas complexos, hierarquizados e centralizados de manufatura.

Objetiva aumentar o retorno financeiro do sistema de manufatura mediante a maximização dos fluxos, pela otimização de gargalos, com conseqüente incremento na capacidade produtiva e na eficiência no atendimento exato às necessidades de mercado, levando a economia de recursos, a ausência de estoque e a manutenção de estoques e manutenção dos mercados. (Goldratt, E., 1994).

TQC – *Total Quality Control* – Conceito primeiramente exposto por Armand V. Feigenbaum (1994) é um conjunto de técnicas que valoriza o ser humano como verdadeiro agente para o sucesso das empresas. Segundo este o autor, o cliente externo é que tem a palavra final. Sua filosofia pode ser traduzida por:

- A gerência deve perseguir a qualidade como objetivo número um. Esta prioridade deve ser entendida por todos os empregados da organização.
- As ações necessárias para atingir os objetivos devem ser implementadas por toda empresa.
- Motivação, avaliação dos resultados e comprometimento com a qualidade devem ser mantidos num alto nível todo o tempo na empresa.

Assim, a manufatura enxuta ancora-se em objetivos que a organização deve buscar como a reengenharia de processos, eliminando fases sem importância; organização das etapas de cada atividade em um fluxo contínuo; organização do pessoal em equipes interdisciplinares dedicadas a cada atividade; redução dos níveis hierárquicos (*downsizing*) e melhoria contínua dos processos.

Ao contrário da produção em massa, os funcionários assumem papel essencial na empresa principalmente em função da administração participativa, onde é valorizado o trabalho em equipe e é reforçada pela maior autonomia e capacidade de decisão, uma vez que um dos princípios é a redução de níveis hierárquicos gerenciais (Cleto, 2002, p. 40).

2.5 - O NOVO PADRÃO DE RELACIONAMENTO FORNECEDOR-CLIENTE

Segundo Marinho e Amato Neto (2001, p. 18) na produção em massa a caracterização das relações entre os pequenos fornecedores e as grandes empresas automobilísticas eram conflitivas, uma vez que havia diversas irregularidades nos prazos de entrega, altos índices de peças defeituosas e incompatíveis e relações de desconfiança mútua.

Esta situação obrigava as grandes empresas ao duplo fornecimento, ou seja, ter um outro fornecedor capaz de suprir os pedidos não entregue ou que apresentassem problemas.

A realidade verificada nas indústrias automobilísticas Americana e Européia passou a ser superada pelos japoneses que desenvolveram sistemas de subcontratação.

Esta subcontratação era na maioria das vezes feita com empresas menores, que, ao invés de uma relação de desconfiança, mantinham relações pautadas na confiança recíproca, desenvolvimento conjunto e troca de informações constantes.

Esse novo sistema Japonês, conhecido como *Keiretsu*⁴, revolucionou as práticas produtivas das empresas que as utilizaram, sendo que os principais

⁴ Além do *Keiretsu* explorado no texto, consta no anexo III outro exemplo de descentralização produtiva: O consórcio modular.

objetivos conseguidos foram a eliminação ou minimização dos estoques e a redução dos riscos.

Assim, os *keiretsu* são uma das características do novo modo de organização da produção, iniciando a mudança da produção em massa para produção enxuta, cujas principais características são resumidas no Quadro 1.

Quadro 1: A produção em massa versus a produção enxuta

Produção em massa	Manufatura enxuta
Tamanho da empresa: Grande corporação	Pequena e média
Hierarquia rígida e formal	Hierarquia relativa e informal
Ciclo de vida dos produtos longo, medido em anos	Ciclo de vida dos produtos, curto, medido em meses
Produção fixa inflexível	Produção flexível, orientada para o cliente
Peças intercambiáveis	Peças intercambiáveis
Demanda estável, conhecida, crescente	Demanda instável, que é confrontada com a capacidade de produção
Ciclos de produção longos	Ciclos de produção curtos
Fabricação para estoque	Fabricação sob pedido do cliente
Decisões de gerenciamento em curto prazo	Decisões enxutas de gerenciamento visando obter, simultaneamente vantagem competitiva e satisfação do cliente
Pequena variedade, alto volume	Qualquer variedade e volume, como requerido pelo cliente
Empresa opera isoladamente	Formação de alianças enxutas para aperfeiçoar a capacidade da empresa

Fonte: Adaptado de Womack *et al.* 1992

2.5.1 - OS *KEIRETSU* NO JAPÃO

Segundo Amato Neto (1998, p. 210):

“Os *keiretsu* são redes de fornecedores que as empresas desenvolveram no Japão, sendo formadas em sua maioria por pequenas e médias empresas estando classificadas de acordo com o nível de capacitação tecnológica e capacidade produtiva formando assim uma estrutura piramidal”.

A empresa localizada no topo da pirâmide é a empresa-mãe, como por exemplo, a Toyota.

No primeiro nível de subcontratação estão as empresas fornecedoras de subconjuntos mais complexos do veículo, como freio, motor, sendo estas empresas de médio e até grande porte. (Amato Neto, 1998, p. 210)

Nos níveis intermediários estão empresas fornecedoras de matérias-primas básicas (aço, plástico, tecidos) assim como componentes (parafusos, porcas), sendo que estas empresas podem ser pequenas, médias e grandes.

Na base da pirâmide se localizam as micro e pequenas empresas que executam tarefas com baixo nível tecnológico e atuando com encomendas em tempo parcial, classificadas de empresas flutuantes (Amato Neto, 1998, p. 210).

No Japão, a Toyota ampara-se nesta rede ou *keiretsu* que foi amplamente explorada por Coriat (1994, p.118 –135) e pode ser resumido como segue:

- A relação de subcontratação no Japão é uma relação de longo prazo, cuja duração é determinada pelo ciclo de vida dos produtos;
- É uma relação institucionalizada e hierarquizada;
- É uma relação contratualizada, objeto de processos particulares;
- É uma relação que favorece e internaliza a inovação.

Segundo Coriat (1994, p. 12) estes sistemas de subcontratação existiam desde o começo do século passado e começaram a evoluir após a segunda guerra mundial, nos mais diversos setores de atividades industriais.

Os fatores que levaram as grandes empresas a subcontratar atividades a terceiros foram: promover a descentralização da produção, objetivar a desconcentração e promover flexibilização, e redução de custos fixos.

Segundo Amato Neto e Marinho (1997, p. 31) os principais benefícios para empresas subcontratadas são:

- Há um mercado cativo para os produtos;
- Os vínculos entre empresa-mãe e subcontratada possibilitam transferência de tecnologia;
- Há a manutenção financeira de tais empresas pela contratante.

O *keiretsu* pressupõe uma classificação de fornecedores e subcontratados hierarquizando a concorrência do produto.

2.6 - AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS (CORE COMPETENCIES)

Como foi visto a mudança do paradigma produtivo da produção em massa para a produção enxuta esta relacionada a diversos fatores, sendo um deles a

concentração nas atividades principais da empresa, ou seja, em suas *core competencies*.

Sendo assim, para os autores Drucker (1998), Toffler (1997), Hamel e Prahalad (1990), Fleury e Fleury (2001) é necessário que as empresas foquem seus esforços em suas atividades-fim visando ganhos em custos e sinergia nas competências essenciais, ganhando competitividade e vantagens competitivas sobre os concorrentes.

O termo competência é definido pelo grande Dicionário *Larousse Cultural* (1999, p. 249) como “atribuição, jurídica ou legal, de desempenhar certos encargos ou de apreciar ou julgar determinados assuntos; capacidade decorrente de pronto conhecimento que alguém tem sobre um assunto: aptidão, habilidade”.

Já para Drucker (1988) a identificação das competências de um negócio determina quais são e quais devem ser seus esforços realmente importantes da organização.

Também para Romanoschi (1994, p. 12), quanto mais os empresários se concentrarem nas “coisas que sabem fazer bem”, os resultados obtidos pela empresa serão extremamente positivos.

Drucker (1988, p. 131) afirma que “Não se deve criar recursos para atividades secundárias... A força para ser eficaz deve ser concentrada” e que tal atividade-meio demonstram ser grandes centros de custo, dispendiosos a ponto de colocar em risco a posição competitiva da empresa, além de poderem não estar sendo desempenhadas com eficácia.

A onda de terceirização que ocorre atualmente é a materialização de tais proposições, onde as atividades não essenciais são terceirizadas para que haja a alavancagem das vantagens competitivas.

Porém como identificar tais competências essenciais? Do que são formadas tais competências?

Hamel & Prahalad (1990) definem as *core competencies* como “um pacote de habilidades e tecnologias” e diferencia-se uma competência essencial de uma habilidade verificando o valor percebido pelos clientes.

Segundo estes autores as *core competencies* são um grupo de habilidades que permitem às empresas entregar um benefício fundamental a seus clientes, sendo que existe um relacionamento intrínseco entre habilidades básicas, competências básicas e essenciais.

Ainda segundo estes autores, verificam-se que as habilidades básicas são construídas principalmente a partir de capital intelectual, representado pelas habilidades humanas, e pelo capital estrutural, isto é, pelas práticas organizacionais, por recursos físicos, pela base tecnológica instalada, por filosofias e conceitos, por métodos, técnicas, sistemas e ferramentas de que a empresa dispõe.

Estas habilidades básicas, por sua vez, constituem as competências básicas que são formadas por todas as capacidades necessárias à existência da organização, mas que não são suficientes para manter a sua posição competitiva no mercado e podem variar de empresa para empresa, mas não as diferenciam de seus concorrentes.

Estas competências básicas, geralmente, não se encontram em grande número dentro da organização, visto que elas formam algo que representa o diferencial de mercado que a organização possui.

Para Fleury e Fleury (2001, p. 24) a definição das competências essenciais de uma organização está intimamente relacionada com a estratégia de negócio que a empresa adota, além do levantamento dos recursos que a empresa dispõe (capitais do conhecimento).

Para Hamel e Prahalad (1990) as competências essenciais de uma organização são poucas e diferem das capacitações que a organização dispõe para conduzir o seu negócio.

As definições de excelência não podem ser mudadas com muita frequência: a definição está incorporada e é expresso através das pessoas, seus valores e do seu comportamento.

Mas nenhuma definição de excelência será válida para sempre; ela precisa ser periodicamente revista e repensada (Drucker, 1988), uma vez que as condições de ambiente se modificam, fazendo com que as pessoas e organizações também aprendam novas competências, ou seja, o caráter de mudança das competências essenciais depende de uma análise do que é demandado pelo ambiente (Fleury, 2001 p. 27).

As *core competencies* agem não só limitando, mas também focalizando o horizonte de atuação competitiva da empresa, atuando no que realmente tem competência.

Hamel e Prahalad (1990) propuseram três testes definidos como essenciais para uma habilidade ou tecnologia ser compreendida como uma competência essencial:

1) A *core competence* possibilita ingressar em vários mercados.

Como, pôr exemplo, uma empresa que tenha sua competência essencial na fabricação de motores para transmissão de movimento para aplicação em vários mercados (automotivo, naval, doméstico etc.).

2) A *core competence* possibilita ao consumidor final perceber a significativa contribuição dos benefícios:

Neste caso, os autores explicam que a *core competence* contribui relevantemente ao valor percebido pelo cliente e não implica que ela tenha de ser exatamente visível aos seus olhos ou facilmente compreendida pelo mesmo; o que deve ser visível é o benefício que ela proporciona e não as nuances técnicas proporcionadas pela competência responsável por este benefício.

3) Por último, a *core competence* deve ser difícil de ser imitada.

Uma “*core competence*” representa uma soma de habilidades e recursos complexos adquiridos ao longo do tempo em um processo de acertos e erros. Este processo implementa barreiras que limitam a sua aquisição pelos concorrentes.

Uma questão central neste aspecto reside em que, uma vez que as “*core competencies*” são configurações complexas de habilidades e recursos que podem ser tangíveis ou intangíveis, torna-se difícil a sua observação direta.

Justamente nesta dificuldade de observação e codificação reside o seu valor estratégico, pois os concorrentes não podem facilmente replicá-las.

Tendo esta dissertação um caráter exploratório também se procurou verificar autores que discordassem desta perspectiva de que as empresas devem focalizar seus esforços, ou investir em suas *core competencies* ou focalização para conquistar posições competitivas para superar a concorrência.

Assim pode-se citar Porter (1999) que critica os gerentes que não visualizam a empresa como um todo, se voltaram apenas para as competências essenciais, para os recursos básicos e para os fatores críticos do sucesso.

Segundo este autor, somente focalizando estes aspectos a empresa não conseguirá vantagem competitiva e sustentabilidade em longo prazo.

Porter (1999) cita que a terceirização e parcerias estratégicas agressivas para ganhar eficiência fazem parte do modelo estratégico implícito da década passada, ou seja, um modelo ultrapassado, e explica que a vantagem competitiva “emana da totalidade do sistema, uma vez que a lista de pontos fortes permeia muitas funções e cada uma delas se aglutinam com os demais”.

Tal inter-relação entre as atividades foi chamada por Porter de compatibilidade, e é importante, pois as atividades distintas afetam outras atividades da empresa, não apenas para a vantagem competitiva, mas também para a sustentabilidade.

Tal fato se justifica, pois, é mais difícil ao concorrente copiar um grupo de atividades entrelaçadas do que imitar uma característica isolada.

Outro fator é que a compatibilidade entre as atividades da empresa cria pressões e incentivos para melhorar a eficácia operacional, tornando a imitação ainda mais difícil.

Este aspecto também é reforçado na visão de Fleury e Fleury (2001, p. 55), uma vez que a classificação da empresa em uma ou outra estratégia promove a identificação de determinadas competências.

Os autores entendem que muitas vezes a empresa deve “combinar ou transitar” para uma outra estratégia a fim de atender as mudanças do ambiente, visto que um ambiente que muda constantemente exige o aprendizado de novas competências para atendimento dos clientes.

O novo paradigma produtivo (produção enxuta) tem provocado mudanças nas estratégias empresariais de forma que as empresas se preocupem com suas *core competencies* ou seu *core business*.

As grandes empresas verticalizadas, grande parte surgidas da visão de produção em massa explorada no subitem 2.1.1, ocupavam-se, muitas vezes, de atividades que não agregavam valor.

O novo paradigma produtivo leva as empresas a procurar seu *core business* e investir todo o seu potencial no alavancamento destas *core competencies*.

O âmago dos processos de desverticalização, terceirização e parcerias (DT&P) estão ancorados na identificação do *core business* da empresa, repassando a terceiros a responsabilidade de fornecimento das atividades que não agregam valor ou aquelas atividades de apoio.

2.7 - CONCEITOS FUNDAMENTAIS DE DESVERTICALIZAÇÃO, TERCEIRIZAÇÃO E PARCERIAS (DT&P).

2.7.1 - A DECISÃO ENTRE FAZER OU COMPRAR

A decisão entre fazer ou comprar como foi visto é uma decisão estratégica que todas as empresas devem tomar e é decisiva para que a empresa seja competitiva.

Segundo Armstrong (1986, p. 92) *apud* Oliveira *et al.* (1994, p. 27) o benefício de se fazer uma análise criteriosa do tipo *make or buy* (comprar ou fazer) é que se bem realizada, permite que se obtenha o item desejado pelo menor custo.

Decidir entre fabricar internamente uma peça ou item de produção qualquer, ou adquiri-la de um fornecedor externo, é decidir sobre o grau de dependência em relação a outras empresas, no que se refere ao suprimento de produtos ou de serviços a serem utilizados nos seus processos produtivos.

Essas são as decisões estratégicas mais críticas com que as empresas se deparam, pois implicam também em decidir sobre seu posicionamento no mercado, e assim, esta decisão necessita ser tomada antes de se colocar a estratégia em prática (Ansoff, 1990, p. 148).

Para Ansoff, duas variáveis básicas influenciam a escolha entre as principais alternativas, tratando-se do custo de instalação e de sua oportunidade.

- Desenvolvendo-se internamente, têm-se diversos custos relacionados à construção de novas instalações, montagens de novas organizações, compra de equipamentos, treinamento de funcionário, etc.
- No caso de se adquirir do mercado estes custos também estarão inclusos, havendo um ágil que é pago como recompensa pelos riscos que foram assumidos pelo vendedor para desenvolver os ativos e as competências que estão sendo negociados. Devido a este ágil, argumenta-se que o desenvolvimento interno é mais barato.

Porter (1996, p. 278) confirma Ansoff e afirma que na maioria das situações as empresas consideram vantajoso executar internamente uma parte relevante dos

processos, pois crêem que esta estratégia é de menor custo, menos arriscado e de fácil coordenação.

Segundo Ansoff (1990, p. 148), a oportunidade de ingresso envolve dois elementos:

- 1) O ciclo normal de desenvolvimento de produtos que pode variar de seis meses a quatro anos, dependendo da complexidade do produto, em termos de tecnologia e *marketing*.
- 2) O tempo necessário para adquirir novas habilidades e competências, que pode ir de um até cinco anos, sendo que, tal período total dependerá do grau de sinergia⁵ entre a nova combinação de produtos e mercados e a empresa.

Ainda segundo Ansoff, na aquisição de uma empresa o fator demora é teoricamente igual ao tempo necessário para concluir a transação, sendo que na prática adiciona-se um outro prazo durante o qual a empresa adquirida é introduzida na organização existente.

Se estiver sendo adquirido um produto, e não uma empresa, o prazo poderá ir desde o tempo necessário para montar instalações de produção e fazer comercialização (quando a sinergia é forte), até vários anos, caso seja necessário desenvolver um conjunto completo de competências auxiliares.

Segundo Kon (1994, p. 65) a decisão sobre fazer internamente os produtos e serviços também acarreta no aumento no imobilizado da empresa, pois geralmente há a necessidade de adquirir equipamentos para realizar a nova atividade, além do conhecimento e das habilidades específicas.

Esse aumento do patrimônio e do conhecimento dependerá do tipo de atividade que será desenvolvida e dos recursos que a empresa tinha antes da tomada da decisão por fazer internamente.

Pode ocorrer um pequeno aumento do patrimônio, no caso da empresa possuir área física e alguns equipamentos, mas necessitar de mais alguns equipamentos.

⁵ O autor entende que o conceito de sinergia é um dos principais componentes da estratégia de produtos e mercados da empresa e diz respeito às características desejadas de ajustamento entre a empresa e novos produtos e mercados nos quais atua.

Por outro lado, pode ocorrer um grande aumento do patrimônio em função da aquisição de equipamentos e também da ampliação da área física da empresa, podendo chegar até a aquisição de outras empresas.

Com isso a empresa cresce em tamanho físico e em número de operações que são realizadas durante a produção de produtos e/ou de serviços.

Assim, a relevância estratégica dos benefícios e dos custos da integração vertical, tanto em termos econômicos diretos quanto indiretamente através da sua influência sobre a organização, devem constituir a essência da decisão entre fazer ou comprar (Porter, 1996, p. 279).

Segundo o autor a decisão por fazer internamente aumenta o grau de integração vertical da empresa, ou seja, a empresa torna-se responsável pela produção interna de uma parte maior do seu produto ou serviço.

A empresa depende mais de si mesma o que pode torná-la menos flexível, pois, as mudanças de equipamentos, processos, são geralmente mais onerosas do que as mudanças de fornecedores, no caso da opção pela compra no mercado.

Assim, a decisão de comprar no mercado diminui o grau de integração vertical da empresa, tornando-a mais dependente de outras empresas, uma vez que diminuem sua responsabilidade pela produção interna dos componentes dos produtos e/ou serviços que passam a ser adquiridos de fornecedores externos.

A decisão de comprar no mercado aumenta a flexibilidade da empresa, pois, pode-se comprar de quem quiser, ou se necessário, pode-se mudar de fornecedor, buscando menor custo do que a substituição de equipamentos e de processos.

Por outro lado, a empresa pode optar por comprar no mercado tudo que necessita para a sua manufatura, obtendo uma grande flexibilidade, desde que os custos de substituição dos fornecedores sejam adequados.

A alternativa de comprar do mercado parece ser mais adequada para a realidade econômica e tecnológica com que as empresa se deparam atualmente, como pode ser visto no Quadro 2 proposta por Ansoff.

Quadro 2: Tipos de estratégia e formação de competências

Sinergia		Método preferido	Vetores aplicáveis de crescimento	Exceções
Inicial	Operação			
Forte	Forte	Desenvolvimento interno	Desenvolvimento de mercados Diversificação horizontal e vertical com tecnologia semelhante	1. Oportunidade é essencial 2. Aquisição de bons administradores 3. Aquisição da capacidade necessária
Moderada	Moderada	Desenvolvimento interno Combinação entre aquisição e desenvolvimento interno	Diversificação horizontal e vertical com tecnologia diferente	4. Aquisição de produtos a baixo custo 5. Participações estáveis
Fraca	Fraca	Aquisição	Diversificação excêntrica	1. Oportunidade não é importante 2. Demanda incipiente 3. Empresas competentes não disponíveis

Fonte: Ansoff, 1990, p. 73

Como é indicado pela segunda coluna da tabela, Ansoff recomenda o desenvolvimento interno quando a sinergia inicial é muito forte, mesmo que a sinergia de operação seja fraca.

Mesmo sem ter economias operacionais, a configuração de competências da empresa assegura um início rápido e riscos reduzidos.

Segundo Ansoff, não se utilizam estratégias de aquisição quando:

- Quando as necessidades da empresa ou instabilidade do mercado tornam importante uma entrada rápida.
- Quando a empresa precisa adquirir administração competente, ou tem a oportunidade de fazê-lo.
- Quando a empresa precisa ampliar alguma de suas capacidades.
- Quando um produto desenvolvido fora da empresa custa menos se fosse produzido internamente.
- Quando as participações no mercado estão estabilizadas, dificultando a um novo participante a conquista de mercado a custo de concorrentes já estabelecidos.
- Quando a sinergia inicial é fraca, a aquisição geralmente é preferível. Entretanto, se a sinergia inicial for forte indicando capacidades ociosas aplicáveis recomenda-se uma combinação entre aquisição e desenvolvimento interno.

A ausência de sinergia recomenda a aquisição, na maioria dos casos.

Uma exceção é a situação na qual não há benefícios associados a uma entrada oportuna, como no caso de se procurar atender uma demanda de longo prazo, sendo que ainda há uma demanda em início.

Segundo Ansoff *op.cit.* as estratégias de sinergias elevadas comumente serão seguidas através do desenvolvimento interno sendo que a sinergia é variável, nos casos de diversificação horizontal e vertical, e o mesmo acontece com métodos apropriados de crescimento.

Apesar destas tentativas de formular métodos lógicos, Padillo e Diaby (1999) referem que há uma lacuna na literatura científica quanto à aplicação de modelos de tomada de decisão de múltiplos critérios para o problema de fazer ou comprar.

2.7.2 – FOCALIZAÇÃO

Para Al Ries (1994, p. 2) a focalização é uma técnica utilizada por muitas empresas em focar seus esforços em seus produtos essenciais, não desperdiçando energia em subprodutos ou diversificação de produtos.

Segundo o autor o foco é o fator chave na competitividade corporativa.

Segundo Skinner, (1974) *apud* Gianesi e Corrêa (1994, p. 115) uma fábrica que focaliza em uma tarefa de operações estreitas, para um *nicho* de mercado específico, irá desempenhar-se melhor do que uma fábrica que vise a uma missão mais abrangente e difusa.

Segundo o autor, a manufatura focalizada baseia-se nos “princípios da simplicidade, repetição, experiência e homogeneidade de tarefas geradas pela competência específica da empresa”, havendo cinco características chave (Marinho e Amato Neto, 1997, p. 21):

- Restrição a um número limitado de processos de fácil controle pela gerência.
- A empresa deve atender a apenas uma ou duas demandas por vez.
- Os volumes dos produtos devem ser compatíveis com as demandas do mercado.
- Os níveis de qualidade devem ser definidos de forma a evitar novas especificações ou sistemas complexos de controle de qualidade (com vários níveis de supervisão).
- As tarefas de manufatura deveriam limitar-se a somente algumas atividades nas quais a unidade fabril tenha competência para ser competitiva no mercado.

Para Heskett *et al.* (1994) *apud* Gianesi e Corrêa (1994) a utilização de estratégias de focalização permite à empresa conhecer melhor as necessidades dos clientes e conhecer melhor as atividades da empresa, possibilitando aprimoramentos de qualidade e produtividade.

A falta de foco ocorre quando se busca excelência simultaneamente em critérios que apresentam conflitos, ou seja, a melhora no desempenho de determinado objetivo somente pode ser conseguida à custa do desempenho de outro.

Assim, uma estratégia de focalização é aquela que os objetivos priorizados pelo mercado-alvo visados pela empresa não apresentam conflitos que inviabilizem o atingimento de alto desempenho simultâneo.

Segundo Al Ries (1994, p. 117) a análise do foco pode sugerir algumas mudanças no estabelecimento do mercado-alvo, de modo a assegurar a coerência interna do conjunto de critérios competitivos priorizados, ou ainda, indicar os principais conflitos que se deve tentar eliminar no médio e nos longos prazos, através de mudanças no processo.

Segundo Peter Drucker *apud* Al Ries (1996, p. 3):

“A análise da empresa como um todo e de sua economia básica sempre mostra que ela está em situação pior do que podia se esperar. Os produtos de que todos se orgulham na verdade são o ganha pão de ontem ou investimentos em ego gerencial. As atividades às quais alguém nunca prestou muita atenção se revelam importantes centros de custos, e descobre-se que são tão dispendiosas que chegam a colocar em perigo a posição competitiva da companhia. O que todos na empresa acreditam ser qualidade tem, na verdade, pouco significado para o cliente”.

Segundo Al Ries (1994, p. 4) os motivos pela perda de foco são a diversificação e a extensão de linha.

A diversificação promove a difusão de esforços em vários produtos que muitas vezes dão até prejuízo para a empresa e ficando os produtos realmente competitivos recebendo a mesma atenção, o que é um desperdício de força gerencial.

A extensão de linha é o segundo motivo para perda de foco nas corporações americanas.

Um motivo que se encontra pela extensão de linha no mercado é a crença de que é mais barato lança-las do que lançar novos produtos.

Para Al Ries (1994, p. 19) isto não é verdade, sendo que custa à mesma coisa apresentar uma extensão de linha quanto lançar uma nova marca.

Este autor ainda diz que em muitas empresas a extensão de linha é a saída mais fácil, sendo a maneira lógica e barata de crescer, porém promovendo a difusão do foco.

2.7.3 – DESVERTICALIZAÇÃO

Segundo Womack (1992, p. 49) a desverticalização nas grandes montadoras de veículos aumentou após a segunda guerra mundial, sendo que empresas como a Ford em Rouge (EUA) que era 100% verticalizada retrocedeu cerca de 50%.

Para Contador (1999, p. 42) o conceito de desverticalização esta relacionado à redução da “cadeia de atividades de uma empresa, tanto na área produtiva quanto administrativa”, ou seja, níveis hierárquicos ou atividades são excluídos ou transferidos para terceiros com a finalidade de reduzir a estrutura da empresa em busca de flexibilidade e redução dos custos.

A desverticalização pode ocorrer tanto a nível administrativo (*downsizing*), ou da área produtiva onde recebe o nome de subcontratação.

O *downsizing*, técnica administrativa se difundiu principalmente na década de noventa, onde empresas eliminaram os vários níveis organizacionais visando ganhar agilidade administrativa.

Para Slack (1993, p. 101) este processo de *downsizing* amplamente difundido na década de noventa e caracterizados por grandes reduções de níveis hierárquicos e demissões foi à causa de perda de rendimento de produtividade em algumas empresas, além de afetar o moral dos funcionários remanescentes.

Para o autor o *downsizing* pode ir “longe demais”, sendo que as empresas deviam dimensionar corretamente a redução, introduzindo o conceito de *rightsizing*⁶.

⁶ O *rightsizing* proposto por Slack (1993, p. 114) ou dimensionamento correto significa: Cortar trabalho tanto quanto trabalhadores; manter atenção no desempenho das operações; repensar métodos; manter todo mundo informado; cuidar dos sobreviventes.

A desverticalização na área produtiva ou subcontratação é a forma pela qual através de uma rede de fornecimento externo a empresa transfere para fornecedores a responsabilidade e pelo suprimento de tais produtos ou serviços relacionados ao foco da empresa.

Para Tachizawa e Scaico (1997, p. 103) a subcontratação, subentende-se, aproveitar as possibilidades e capacidades da organização de estabelecer parcerias, tanto para frente, junto a clientes, como para trás, junto a fornecedores.

Esta parceria é uma forma alternativa de integração vertical da organização, onde a mesma detém completo domínio das fontes de suprimento de insumos produtivos ou canais de comercialização junto aos consumidores finais.

Através da subcontratação a empresa mantém o controle de suas atividades, porém com o benefício de estar sob responsabilidade de fornecedores.

Estes fornecedores em número reduzido e com contratos de longo prazo estabelecem relações de cooperação que geram benefícios mútuos.

Tal sistema faz com que os fornecedores e as empresas subcontratadas estejam reagrupados em um conjunto de empresas em torno de um construtor principal, unido por múltiplos laços particulares.

2.7.4 – HORIZONTALIZAÇÃO

O alto grau de verticalização atingido pelas empresas até a década de 70 passou a ser um fator desfavorável na concentração de esforços nos negócios principais das empresas.

Segundo Silva (1997, p. 37) entre 1960 e 1980 houve uma transferência de atividades secundárias para empresas que vinham se firmando no mercado como fornecedoras de componentes, subconjuntos, entre outros.

A este movimento de descentralização gerencial constitui a estratégia de horizontalização, onde as grandes empresas se subdividem em unidades de negócios, com características autônomas operacionais e administrativas (Amato Neto e Marinho, 1997, p. 23).

Entretanto, segundo Silva (1997), tal estratégia não necessita ser feita necessariamente pela terceirização, sendo mais uma das decisões entre comprar ou fazer (*make or buy*).

Ainda segundo Silva (1997, p. 39) a verticalização significa um atraso se colocada diante de aspectos técnicos, sendo a horizontalização uma característica de amadurecimento dos empresários e até mesmo de alguns sindicalistas.

O sistema horizontal permite melhor controle dos custos e administração mais enxuta, pois vários são os itens que deixam de exigir esforço administrativo, podendo-se transferir os esforços para os *core business* da empresa.

Ainda segundo Silva (1997, p. 57) a horizontalização gradativa das indústrias fez de fato crescer a área de serviços no Brasil e promoveu o surgimento ou a modernização de um seleto número de fornecedores.

2.8 - OUTSOURCING – TERCEIRIZAÇÃO

O termo *outsourcing* segundo Martins (2001, p. 16) é citado na literatura como uma abreviatura para “*outside resources using*”, ou seja, “uso de recursos externos”.

O *outsourcing* surgiu nos Estados Unidos (EUA) no período da segunda guerra mundial quando as empresas produtoras de armas estavam sobrecarregadas.

Segundo Leiria *et. al.* (1994), no Brasil a palavra terceirização foi pela primeira vez publicada pela revista *exame* da segunda quinzena de janeiro de 1991.

O autor do neologismo (Aldo Sani) julgava que ao passar atividades secundárias para ser executadas por terceiros estava “terceirizando”

Pires (2001, p. 214) esclarece que há diferenças entre a terceirização e o *outsourcing*.

O *outsourcing* segundo o autor é a opção por uma relação de parceria e interdependência com um ou mais fornecedores da cadeia produtiva, numa decisão fundamentalmente estratégica, abrangente e de difícil reversão.

A terceirização tem um significado apenas de um negócio, uma decisão operacional, bem mais restrita e de mais fácil reversão.

A terceirização também se refere a uma situação alternativa na qual a empresa identifica a necessidade da realização de uma nova atividade, no entanto, decide ou pelo desenvolvimento desta atividade por um fornecedor externo, ou pela compra desta atividade já estruturada e ofertada por uma empresa fornecedora, em vez de desenvolvê-la e incorporá-la ao seu processo interno (Oliveira, 1999).

Para Contador (1999, p. 43) a terceirização se diferencia da subcontratação por dois fatores:

1. Pelo tipo de atividade desenvolvida

A terceirização está relacionada à transferência de atividades acessórias como segurança, limpeza, restaurante, manutenção predial, transporte de produtos e funcionários, entre outras, enquanto que a subcontratação transfere o próprio foco do negócio, por exemplo, uma tecelagem que repassa a terceiros o processo de fabricação.

2. Pelo resultado sobre o nível de verticalização do processo de fabricação:

A terceirização não promove desverticalização do processo de fabricação.

Também para Martins (2001, p. 24) a terceirização não se confunde com a subcontratação, pois, muitas vezes, o interesse é a contratação de pessoal para quando a empresa tem maiores necessidades de produção.

Na terceirização, o contato com o terceirizado é permanente e não ocasional, apenas para picos de produção, como na subcontratação.

Sendo assim, vários autores procuraram estabelecer definições para o novo neologismo e com isso, Romanoschi (1994), Giosa (1994), Maximiano (2000) definem que a terceirização é “a passagem ou transferência de atividades e funções específicas a terceiros especializados”.

A empresa detém sua atenção voltada para atividade-fim; aquela a qual foi designada “mercadologicamente”, passando a terceiros a administração da atividade-meio e mantendo esforços na atividade-fim.

Assim é um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros com os quais se estabelece uma relação de parceria ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

Maximiano (2000, p. 516) ainda aborda a demissão de funcionários e sua recontração como autônomos como característicos da terceirização.

Leiria *et al.* (1994) entende que a terceirização é uma tecnologia de administração que consiste na aquisição de bens e/ou serviços especializados, de forma “sistêmica e intensiva”, para serem inseridos na condição de “atividade-meio”

à atividade-fim da empresa contratante, possibilitando a concentração de esforços na atividade-fim, visando ganhar em qualidade e competitividade.

Queiroz (1998) define a terceirização como uma técnica administrativa, uma metodologia e um processo.

A técnica administrativa possibilita gerenciar a transferência a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade-fim, permitindo a esta se concentrarem no seu *core business*.

É uma metodologia de motivação e fomento ao empreendedorismo, que possibilita o surgimento de novos postos de trabalho; propiciando também a melhoria e incremento nas empresas existentes no mercado, com ganhos de especialidade, qualidade e eficiência.

É o processo da busca de parcerias, determinado pela visão empresarial moderna e pelas imposições do mercado.

Portanto, no processo de terceirização é necessário estabelecer critérios para definir quais atividades são adequadas para serem terceirizadas e quais as empresas parceiras melhores preparadas para assumir tal responsabilidade.

Isto implica que todo o processo de terceirização deve ser minuciosamente planejado, reduzindo-se a incerteza e aumentando as chances de sucesso na implantação.

Para Silva (1997, p. 30) a terceirização é a transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenha esta atividade terceirizada como atividade-fim, liberando a tomadora para se concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade.

Por fim, Oliveira, (1999 p. 37) expõe de maneira abrangente que a terceirização é:

“O processo administrado de transferência para terceiros de atividades que não constituem a essência tecnológica dos produtos da empresa, pois envolvem tecnologias de pleno domínio do mercado e, por consequência não consolidam quaisquer vantagens competitivas, quer sejam tecnológicas ou comerciais, além de contribuírem para o aumento dos custos fixos da empresa”.

O fato importante de tal conceito é que a empresa contratada é especializada na realização do trabalho terceirizado, logo seus esforços são direcionados a tal atividade, tendo pessoas treinadas e especializadas garantindo assim qualidade e produtividade com conseqüente redução dos custos da prestação de serviços.

Resultante deste processo de parceria entre as empresas é que se obtém a otimização da produção, qualidade, lucro e competitividade, mediante um esforço de horizontalização de atividades, simplificando a estrutura organizacional.

2.8.1 - A TERCEIRIZAÇÃO E A CULTURA ORGANIZACIONAL

O processo de implantação de estratégias de desverticalização, terceirização e parcerias (DT&P) incidirão principalmente nas pessoas que atuam diretamente nas funções atingidas pelo processo e com isso desencadeando diversas formas de defesa.

Tal processo de defesa é gerado pelo medo da incerteza do novo e porque muitas vezes a implementação do processo de desverticalização, terceirização e parcerias (DT&P) pode ser conflituoso com a cultura predominante na organização.

Edgard Schein (1992, p. 12) define cultura como:

“O conjunto de crenças e pressupostos básicos compartilhados pelos membros de uma organização, que operam inconscientemente e definem de forma plenamente aceita a visão que a organização tem de si mesma e do mercado em que atua”.

Através da cultura organizacional, as experiências são compartilhadas e transmitidas de uma geração de gerentes a outra, ocorrendo o mesmo com todos os demais funcionários.

Alvarez (1996, p. 83) considera que os riscos inerentes à terceirização podem ser minimizados quando os envolvidos estão cientes e bem informados das possibilidades do projeto de terceirização.

Segundo o autor, as eventuais rupturas no processo, provenientes, em sua maioria, de questões relacionadas com a “cultura empresarial, com as dificuldades de compreensão das tecnologias empregadas, com a pouca ou nenhuma experiência no assunto dos envolvidos no processo, com as contendas judiciais e com a baixa qualidade” às vezes não são passíveis de serem prevenidas.

Conseqüentemente pode-se concluir que o processo de terceirização requer além do engajamento de pessoas envolvidas, o compartilhar de responsabilidades pelos resultados, que pode ser viabilizado mediante um trabalho com a cultura empresarial.

Romanoschi (1994, p. 32) também considera a cultura organizacional como fator fundamental para o sucesso da terceirização sendo que em situações onde é ignorada é a grande causadora de insucessos.

Assim, se o estilo predominante fundamenta-se na racionalização através de meios planejados, no “inconformismo” pelo “atual” e busca da inovação, é provável que esta empresa obtenha mais sucesso na terceirização.

Portanto, é pela cultura da organização que se pode também medir o sucesso da terceirização uma vez que a empresa decida terceirizar, é preciso que na empresa todos estejam preparados para tal fim.

Segundo Leiria *et al.* (1994), o processo de terceirização normalmente é muito “traumático”, pois, na transição a produtividade cai em função dos funcionários anteverem demissões.

Entretanto, segundo os autores existem funcionários que reagem bem a este processo, por perceberem que sua atividade será privilegiada na nova configuração da empresa.

Schein também nos leva a prever que os relacionamentos entre empresas diferentes levará a conflitos, uma vez que possuem culturas diferentes (1992 p. 29-48).

Assim, devem-se buscar na seleção dos fornecedores ou parceiros empresas com maior similaridade possível de culturas.

Conclui-se que na adoção da estratégia de terceirização a mudança cultural é inevitável.

Cabe aos gestores do processo se preparar para essa nova missão organizacional, que certamente influirá no campo social, político e tecnológico.

Essa nova perspectiva necessitará de profissionais capacitados para fazer gestão tecnológica, de qualidade de recursos humanos, enfim, necessitando de gestores mais generalistas, com participação do processo decisório, ficando as especificidades por conta dos terceiros.

2.8.2 - ATIVIDADES TERCEIRIZÁVEIS

No Brasil, como foi visto, o processo de terceirização intensificou-se a partir da década de 90 com a liberalização da economia.

Nas regiões mais desenvolvidas como o sudeste e sul muitas empresas estão no nível mais adiantado de terceirização.

Porém o neologismo terceirização é bem popular quando verificamos as páginas dos principais periódicos nacionais.

Os benefícios trazidos pela terceirização ultrapassaram os limites das empresas, sendo que o estado tem utilizado a terceirização como forma de enxugamento da máquina administrativa.

Têm-se ouvido falar em terceirização de presídios, da manutenção de parques, da limpeza pública, dos serviços de transportes, enfim, até os governantes descobriram os benefícios trazidos pela terceirização.

Assim, ainda estão sendo descobertas novas áreas que possam ser terceirizadas, sendo que alguns autores já identificaram muitas atividades.

Segundo Kon (1994, p. 98) são atividades terceirizáveis a transferência do fornecimento de atividades burocráticas como alimentação e serviços médicos, manutenção de equipamentos, e serviços financeiro-contábeis.

Para Oliveira *et al.* (1994, P. 153) a empresa deve terceirizar nas seguintes situações:

- A empresa deve terceirizar se for excessivamente verticalizada.
- A empresa deve terceirizar, se a concorrência for acirrada, uma vez que com a concorrência maior será necessário ter eficiência e baixos custos.
- A empresa deve terceirizar atividades em que é pouco eficiente, sendo a eficiência a relação entre custo sobre resultados.

Para Kanter (1996, p. 174) a terceirização ocorre principalmente nos trabalhos e serviços de baixo valor agregado que fazem uso intensivo de mão-de-obra, enquanto as compras de valor agregado são compradas de fornecedores globais.

Os serviços que geram pouco valor agregado são terceirizados localmente, enquanto as compras de mercadorias (como componentes industriais) e serviços (grandes contratos de consultoria ou publicidade) que geram alto valor agregado

vêm de fornecedores nacionais e internacionais, mais provavelmente de fora da região do que dentro dela.

Davis (1992) *apud* Marinho e Amato Neto (1997, p. 36) identificou as seguintes áreas terceirizáveis:

- Na presidência: relações públicas, jurídico, O & M, informática;
- Em administração e finanças: auditoria geral e de sistemas, exportação e importação, administração de frota e transportes;
- Na área comercial e de *marketing*: pesquisa de mercado, propaganda, desenvolvimento de novos produtos, comércio exterior, promoção de vendas;
- Em recursos humanos: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, administração de cargos e salários, benefícios e serviços aos funcionários (alimentação e transporte, saúde e previdência, seguro de vida e acidentes pessoais, serviços extras aos executivos);
- Nos serviços gerais e de manutenções: segurança patrimonial, correio externo e malote, limpeza e conservação, gráfica;
- Na área industrial técnica: projetos e desenhos, laboratórios;

Kanter (1996) identificou em uma de suas pesquisas que as áreas mais terceirizadas são: alimentação, folha de pagamento, serviços de limpeza, manutenção de edifícios, entrada e saída de correspondência, segurança, transporte local, providências para viagens, relações públicas, creches, treinamento, redação técnica e impressão.

As indústrias estão terceirizando partes do processo de produção para cortar custos, como fabricações de metal, pintura, matrizes e até montagens.

Para Silva (1997, p. 29) a terceirização “ultrapassou os limites de transferência de atividades de serviços de apoio, para ocupar espaço também no fornecimento de itens antes considerados como integrantes essenciais do produto principal”.

Com isso, algumas empresas de alguns setores estão terceirizando inclusive a responsabilidade da produção para empresas especializadas, conforme os exemplos que serão citados mais à frente.

2.8.3 - TERCEIRIZAÇÃO DA MANUFATURA

Para Bragg (1998, p. 241) muitas empresas estão terceirizando atividades de manufatura:

“Um número crescente de empresas estão terceirizando algumas atividades dessa função para fornecedores com maior habilidade em produção, deixando-as buscar o aperfeiçoamento ainda maior de suas *core competencies*, que podem estar em outras áreas.”

Segundo o autor isto é devido “à ampliação do número de fornecedores qualificados”.

Em seu trabalho Bragg discorre sobre quatro tipos de enfoque de terceirização em manufatura de empresas:

A primeira delas é a “terceirização da produção de componentes”, que são montados nas instalações da empresa compradora, tal qual nas indústrias de automóvel, como exemplo o caso da Ford em Camaçari na Bahia.

A segunda é a terceirização da “montagem do produto final” como nas empresas de micro computadores, que incumbem os distribuidores terceirizados a montar e transportar os produtos, em função das demandas do mercado, eliminando estoques e o risco de perda por avanço de estoque obsoleto.

A terceira é uma variação da segunda, pois, segundo o autor ainda incomum, o fornecedor afeta toda a produção ou terceirização de partes, ou seja, transferir totalmente a responsabilidade pelo processo de manufatura, porém com a especialização das empresas se tornará mais uma opção viável para quem deseje terceirizar.

O quarto e último enfoque, Bragg, cita a terceirização da impressão de cartões de garantia; de instruções, e de segurança.

O autor comenta que em vista de tantas opções de terceirização na manufatura, não é de se surpreender que muitas empresas estejam explorando a terceirização de suas necessidades de produção.

Existem algumas razões para terceirizar atividades da função manufatura.

Estas incluem transferir atividades para um fornecedor que pode fazer melhor o trabalho, evitar investimentos de capital na construção de uma instalação de produção, obtenção de caixa pela venda de instalações de produção existentes, e obtenção de acesso rápido à capacidade de produção extra.

Opondo-se a esses pontos está uma perda de controle sobre quando os produtos serão produzidos, as quantidades produzidas, e sua qualidade (Bragg, 1998, p. 246).

Ainda segundo Bragg (1998), empresas concebidas desde o início com o objetivo de dividir suas atividades de manufatura com parceiros externos ainda são raras.

Segundo Leira *et al.* (1992, p. 29) no plano internacional encontram-se modelos de eficácia na terceirização na manufatura, empresas como a Benetton e McDonalds⁷.

Um exemplo mais recente de compartilhar trabalho, custos e responsabilidade entre parceiros ocorreram com a linha de montagem da picape *Courier* (Ford) em outubro-2001, e a definitiva do novo carro denominado projeto *Amazon* no primeiro trimestre de 2002, é a nova unidade em construção da empresa Ford em Camaçari, no Estado da Bahia, que está consumindo US\$ 1,9 bilhão em investimentos.

Considerada pela empresa a mais moderna do grupo em todo o mundo, têm seu modelo de produção sincronizada, em que os fornecedores operaram dentro da linha de montagem.

2.8.4 - TERCEIRIZAÇÃO DA CORE COMPETENCE

Segundo Baden Fuller *et al.* (2000, p. 285-295) as *core competencies* também podem ser terceirizadas quando a empresa está sob alguma ameaça decorrente de mudanças em empresas concorrentes e do mercado, as quais a empresa por alguma razão não acompanhou, e assim, podendo perder suas competências essenciais.

Segundo estes autores diversos estudos de caso tem mostrado que manter a competência essencial não é uma necessidade comum, e que não serve para todas as situações.

Para estes autores existem quatro situações onde ocorre a terceirização da *core competence*.

⁷ Outros exemplos de terceirização de produção constam no anexo IV.

Catch-up: tendo havido alteração lenta do ambiente a empresa perdeu a competição com suas competidoras e precisa revitalizar-se o mais rápido possível.

O rejuvenescimento de empresas implica no desafio de alterar os rumos organizacionais e tecnológicos da empresa, sendo que as competências nestas áreas podem estar deixando a desejar e assim, perder a vantagem conquistada.

Para Baden-Fuller e Stopford (1994) a simplificação de atividades é essencial para revitalizar a prosperidade da empresa, sendo que muitas atividades poderão ser temporariamente terceirizáveis, enquanto há o ordenamento das atividades com maior prioridade.

Através do *catch-up* pode-se atingir vantagem de custo quando a atividade terceirizada é menos dispendiosa do que realizada internamente, uma vez que o parceiro encontrado possui uma estrutura ou processos melhores.

Também é possível aprender com fornecedores que estejam mais avançados tecnologicamente, sendo uma opção para que a empresa tome contato com tecnologias avançadas.

Porém, Baden-Fuller *et al.* (2000) deixam claro que a busca do parceiro será mais bem sucedida se as empresas não estiverem em competição direta.

Mudança na cadeia de valor: a empresa deve responder às novas necessidades dos clientes que se modificaram ao longo do tempo.

As mudanças nas preferências dos clientes são fundamentais em alguns tipos de empresa e sendo decisiva para a mudança da fonte de lucros na cadeia de valor.

Como exemplo pode-se citar bens que se tornaram *commodities*, onde o valor agregado muda da área de comercialização para a de provisão.

Outro exemplo onde artigos se tornam mais associados com a moda, a fonte de valor pode trocar na direção oposta de produção para comercialização.

Substituição da tecnologia: a tecnologia de mercado evoluiu, enquanto a tecnologia utilizada pela empresa é ultrapassada.

Esta é a situação na indústria farmacêutica. Em alguns anos, a próxima fonte de provisão será dominada por meio da biotecnologia, uma tecnologia que estabeleceu empresas farmacêuticas e mostrou-se incapaz de dominar completamente.

Mercados emergentes: surgimento de novos mercados, ou seja, decorrente dos avanços tecnológicos ou de novas demandas de clientes.

Em mercados emergentes, tais como de multimídia onde a tecnologia e os clientes estão mudando e são incertos, a terceirização requer formas de alianças complexas.

Estas permitem às empresas estabelecidas criarem combinações flexíveis de tecnologia em desenvolvimento e explorar os novos mercados.

Neste caso, a parceria compara-se com a terceirização de atividades principais.

Vale ressaltar que uma competência principal da empresa não é uma competência única e suficiente, ou seja, são necessárias múltiplas competências.

Baden Fuller *et al.*, *op. cit.*, concluem que a terceirização de competências principais podem ser benéficas para as empresas, quando é feita a abordagem certa.

Na verdade há riscos, mas também há recompensas.

Assim, considerando o exposto, pode-se inferir que a terceirização como estratégia de gestão administrativo-operacional tem sido utilizada pelas empresas principalmente envolvendo atividades de apoio à manufatura, entretanto, conforme foram abordadas algumas empresas chegam a transferir totalmente a atividade de manufatura de seus produtos.

2.9 - OS ATORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE DESVERTICALIZAÇÃO, TERCEIRIZAÇÃO E PARCERIAS

2.9.1 - CONTEXTO

As grandes mudanças no paradigma produtivo vistas no subitem 2.4 provocaram e continuam provocando reestruturações nas empresas que buscam adequar suas empresas aos novos níveis de competição impostos pelo mercado.

As indústrias mais competitivas têm valorizado os processos de desverticalização, terceirização e parcerias (DT&P), ganhando mais agilidade e desburocratização de suas estruturas organizacionais, sendo assim, mais ágeis para assimilar as mudanças impostas pelos clientes.

A terceirização de atividades ganhou novamente força, segundo reportagem de Rehder (2003), sendo uma alternativa para as empresas reduzirem seus custos fixos e ainda incrementar qualidade nos produtos.

Além deste aspecto a reportagem frisa que a terceirização não têm se limitado somente à atividade-meio, mas também à atividades-fim.

Estas empresas que contratam empresas terceiras para realizar atividades secundárias e até finais são chamadas de empresas-origem ou empresas-mãe, sendo o primeiro dos atores no processo de desverticalização, terceirização e parcerias (DT&P).

Os demais atores envolvidos no processo de DT&P são as empresas destino (terceiras), os sindicatos, e o Estado.

A relação entre estes atores são muitas vezes aspectos restritivos ao processo de DT&P e sendo assim é necessário saber quais os papéis que cada ator deve desempenhar para que não haja falhas no planejamento de estratégias de desverticalização, terceirização e parcerias.

2.9.2 - AS EMPRESAS-MÃE OU EMPRESAS-ORIGEM

Normalmente as empresas-mãe ou origem são empresas que procurando diminuir seu tamanho repassam a terceiros algumas de suas atividades, normalmente iniciando o processo de terceirização por atividades de apoio a produção como limpeza, segurança, transporte de funcionários.

Empresas-mãe num estágio mais avançado ou no nível intermediário terceirizam atividades como RH (Recursos Humanos), CPD (Central de Processamento de Dados), manutenção.

Empresas sólidas e com maior experiência como as grandes montadoras de automóveis têm transferido inclusive atividades de montagem dos veículos, ou seja, sua atividade-fim.

No Brasil o processo de terceirização avançou muito na década de noventa após a liberalização da economia.

As empresas que antes eram altamente verticalizadas, em parte pelo isolacionismo não permitiam aos fornecedores serem capazes de suprir o mercado e assim forçavam as empresas a produzirem quase todos os itens internamente.

Segundo Silva (1997) a liberalização do mercado na década de noventa permitiu o acesso de muitas empresas a tecnologias mais avançadas possibilitando atender a necessidade de tais empresas.

Porém, não foi de uma hora para outra que os fornecedores conseguiram inspirar total confiança, pois, o histórico de relacionamento cliente-fornecedor sempre foi de desconfiança e conflitos.

Para minimizar tais incertezas quanto aos fornecimentos, empresas têm reduzido o número de seus fornecedores estabelecendo relações mais duradouras e confiáveis aproximando o fornecedor da empresa, e muitas vezes ajudando estes a se desenvolverem e certificarem seus produtos (Amato Neto, 2001, p. 25-26).

Assim as relações de desverticalização, terceirização e parcerias (DT&P) são fortemente baseadas num novo tipo de relacionamento com os fornecedores, estabelecendo-se regimes de parcerias.

Cabe as empresas-mãe um planejamento minucioso das áreas que serão terceirizadas, bem como os terceiros que serão seus parceiros, visto que o processo de terceirização é de longo prazo e dependendo do nível a ser terceirizado poderá ter impactos positivos ou negativos nos resultados da empresa.

Cabe também a empresa-mãe a proatividade de negociação do processo de desverticalização, terceirização e parcerias (DT&P), junto aos sindicatos de trabalhadores envolvidos, bem como certificar-se que o processo está sendo feito de acordo com a legislação vigente, visto que são alteradas as relações trabalhistas.

O bom relacionamento da empresa-mãe com os demais atores envolvidos no processo não garantirão o sucesso do processo de implantação e a duração da desverticalização, terceirização e parceria (DT&P), porém podem-se evitar problemas legal-trabalhistas.

Segundo Oliveira *et al.* (1994), cabe à empresa-mãe:

- Estudar criteriosamente a atividade a ser desverticalizada/terceirizada.
- Não se pode terceirizar somente por modismo ou com vistas à redução de custos ou burlar a legislação trabalhista. A desverticalização, terceirização e parceria (DT&P) deve ser a forma pela qual a empresa ganhará competitividade no repasse da atividade.
- Procurar se informar sobre todos os procedimentos legais a fim de evitar multas ou outras sanções por parte do governo;
- Procurar manter o sindicato informado e participativo a fim de evitar problemas de relacionamento que normalmente são desgastantes e podem ferir a imagem da empresa.
- Escolher o parceiro (terceiro) criteriosamente para evitar surpresas no meio do caminho. Um terceiro mal escolhido pode trazer conseqüências financeiras e não-financeiras como desmotivação dos funcionários, perda de clientes, etc.
- Manter-se atualizado quanto ao desempenho do terceiro e estar atento ao ambiente institucional. O desenvolvimento tecnológico faz com a empresa terceira deva ser motivada a se adequar às novidades tecnológicas.

2.9.3 - AS EMPRESAS-DESTINO (TERCEIROS)

As empresas-destino ou terceiros são as empresas que são especialistas nas atividades que serão terceirizadas, ou seja, seu *core business* é a atividade terceirizada (Martins, 2001, p. 23).

Sendo assim, estas empresas têm profissionais especializados, equipamentos e tecnologias que permitem obter um melhor desempenho nas atividades, conseguindo competir no mercado nestas atividades.

Segundo Leiria *et al.* (1993) a terceirização pode ser feita com três tipos de terceiros:

- Empresas especialistas, que estão estabelecidas no mercado, que preencham todos os requisitos necessários.
- Empresas já estabelecidas no mercado que não tenham o perfil desejado, mas que tenham condições de atingi-lo.
- Empresas formadas por ex-funcionários da empresa origem que são chamados de “empresas-filhote”.

Muitas são as possibilidades de formação de empresas-filhotes, sendo que estas apresentam algumas vantagens:

- Os ex-funcionários conhecem a cultura da empresa, sendo mais fácil o dialogo e o entendimento quanto a critérios de qualidade, produção e prazos.
- O impacto da terceirização é minimizado com os funcionários, pois estes sabem que estarão empregados, tendo o apoio inicial da empresa-mãe que deverá ajudar a constituir a empresa e facilitar a aquisição de equipamentos.
- Muitas atividades específicas só podem manter os mesmos níveis de qualidade com as pessoas que realizam o trabalho há anos. Não que não possa ser realizado por outro, é que muitas vezes deve-se ter uma continuidade do processo com vistas à manutenção de certos clientes.

Há de se ressaltar que na maioria das vezes as atividades terceirizadas são de caráter técnico, envolvendo pessoas altamente especializadas.

Assim, muitas vezes estas pessoas são demasiadamente técnicas e apresentam dificuldades na gestão das empresas recém formadas, uma vez que falta o conhecimento necessário de gestão de empreendimentos.

Segundo Giosa (1997) a terceirização com ex-funcionários tem as seguintes características:

- Há condições de promover um futuro relacionamento empresarial com o ex-funcionário.
- Oportuniza, com uma saída incentivada, a criação de novas empresas, minimizando o impacto social.

- Dá mais motivação ao ex-funcionário.
- Indica que, devido às condições específicas de algumas atividades, só uma empresa formada por ex-funcionários teria condições efetivas de executá-las com a qualidade e sintonia esperada, pois eles conhecem a cultura e a filosofia da organização.
- Reconhecem que o impacto interno da decisão se minimiza perante o conjunto de funcionários e o sindicato.

Segundo Silva (1997) a terceirização feita com o aproveitamento dos ex-funcionários junto ao fornecedor/parceiro ocorre principalmente entre empresas que se preocupam com seus funcionários.

Segundo este autor quando a empresa identifica a impossibilidade do desenvolvimento de uma empresa própria, propõem dentro do processo de contratação de uma prestadora a inclusão destes funcionários no quadro funcional da empresa que será contratada.

Garante-se assim o emprego do funcionário e obtendo a vantagem do conhecimento técnico da função que o mesmo já possui.

A terceirização feita com um fornecedor/parceiro sem envolvimento funcional implica a contratação pura e simples de um prestador de serviços capacitado, engajado nas necessidades, mas sem relacionamento anterior.

Oliveira *et al.* (1994, p. 171) cita vários exemplos de empresas que transformaram seus funcionários em fornecedores e não obtiveram resultados satisfatórios.

Este aspecto é ressaltado pelos sindicatos segundo Silva (1997, p. 71), tendo em vista a falta de capacidade gerencial, além de promoverem baixos salários, trabalho informal e também a desvinculação da categoria sindical da qual fazem parte.

Outro aspecto que deve ser atentado por tais empresas é que para serem legítimas tais empresas devem ter mais de um cliente, pagar salários compatíveis com o mercado, recolher todos os impostos, ter firma aberta, enfim toda a burocracia necessária que o Estado requer.

Para Oliveira *et al.* (1994, p. 172) nem sempre transformar empregados em fornecedores é o caminho adequado numa terceirização.

As empresas-filhotes só se afirmarão no mercado se a empresa-mãe oferecer uma ampla cobertura em todos os aspectos.

No Brasil, apesar das micro e pequenas empresas representarem à maioria das empresas, uma grande quantidade não consegue completar nem um ano de vida.

O ambiente é altamente competitivo, taxas de juros altos, encargos trabalhistas, leis trabalhistas extremamente paternalistas, excessos de impostos, inviabilizam os negócios, tornando o sonho de ser “dono do próprio nariz” um difícil objetivo para profissionais, quem dirá a amadores.

Para Oliveira *et al.*, *op. cit.* são recomendações às empresas terceiras:

- Procurar ser fornecedora de mais de uma empresa, pois há um risco evidente em depender exclusivamente de uma empresa.
- Tomar cuidado com os custos, principalmente custos fixos, mantendo-os o mais baixo possível, principalmente para não ter problemas nos meses de baixa produção.
- Estabelecer os preços levando em conta os custos, os preços da concorrência e os preços praticados no mercado. Procurar ser competitivo sem elevar demasiadamente os preços.
- Optar pela contratação de ex-funcionários dos clientes, uma vez que estes conhecem os procedimentos, a cultura e os métodos de operação destes.
- Manter a contabilidade em dia e pagar os impostos sem atrasos. Muitas empresas levam em consideração empresas desembaraçadas com o fisco.
- Manter os níveis de rentabilidade dentro de padrões razoáveis. Evitar tentar ganhar muito rapidamente.
- Investir constantemente no desenvolvimento tecnológico de sua empresa. Muitas vezes o cliente pode possibilitar acesso a novas tecnologias e até financiar adequação tecnológica da empresa.
- Evitar o crescimento demasiado, devendo ser feito um estudo de viabilidade econômica para isso. Se necessário for, terceirizar alguma atividade.

- Atender um número de clientes na qual possa se manter o nível de qualidade.
- Procurar firmar uma parceria com o cliente, fornecendo todas as informações necessárias que possam ser úteis, que manterá a credibilidade junto à empresa contratante.

2.9.4 - INTERAÇÃO ENTRE A EMPRESA-MÃE E O TERCEIRO

Esta interação da empresa-mãe com o terceiro é que estabelecerá o sucesso da estratégia de desverticalização, terceirização e parcerias (DT&P).

Segundo Gitahi (1994) *apud* Marinho e Amato Neto, (1996, p. 47) o tipo de estratégia restritiva ou articulada será fundamental para que a empresa-mãe selecione o terceiro e esta estratégia servirá de base para a manutenção da relação.

Segundo este autor a interação com base em uma relação restritiva é associada à divergência de interesses entre comprador e fornecedor, sendo que ambas as partes tentam levar vantagem da relação, ou seja, sendo uma relação ganha-perde. Enquanto uma parte ganha a outra perde.

As empresas que trabalham com base na estratégia restritiva selecionam o terceiro em função do preço e a manutenção da relação só tem continuidade com a manutenção da prática de um menor preço por parte do fornecedor.

Tal estratégia de escolha de fornecedores tem seu problema como será visto no próximo capítulo, uma vez que nem sempre o menor preço de cotação é mais vantajoso.

As empresas que escolhem os terceiros em função de uma estratégia articulada não levam em conta somente o preço, considerando vários outros aspectos dentre os quais podemos destacar:

Disponibilidade para resolução de problemas, atendimento de fornecimentos especiais em emergências, disponibilidade de técnicos para desenvolvimento conjunto, presteza e veracidade no repasse de informações, respeito com seus funcionários, ausência de processos trabalhistas.

O processo de seleção levará em conta se é possível estabelecer uma relação de parceria com o terceiro, comprometendo-se a fornecer com qualidade, e capacidade de se desenvolver tecnologicamente (Amato Neto, 2001, p. 40).

A inexistência de empresas com estas características pode fazer com que a empresa-mãe busque empresas-destino que pelo menos tenham algumas características desejadas, sendo que a empresa poderá proporcionar o desenvolvimento das habilidades necessárias.

Caso a empresa opte por utilizar empresas-filhote deverá proporcionar todo o apoio para que tais empresas sejam formadas e desenvolvidas.

Uma das maiores dificuldades do processo de desverticalização, terceirização e parcerias (DT&P) é encontrar parceiros com as habilidades necessárias requeridas pelas empresas.

O processo de seleção deve ser amplo escolhendo os fornecedores que mais se adequem as características exigidas.

Mesmo com a seleção dos que mais se adequam, outros fatores surgem das diferenças dos objetivos entre empresa-mãe e terceiros, sendo que a busca pelo lucro de ambas as partes pode expor problemas com o terceiro ator envolvido no processo de desverticalização, terceirização e parcerias (DT&P), que são os sindicatos de trabalhadores.

2.9.5 - A ATUAÇÃO DOS SINDICATOS NOS PROCESSOS DE DESVERTICALIZAÇÃO, TERCEIRIZAÇÃO E PARCERIAS (DT&P).

A última década o ambiente conturbado das reorganizações das empresas em busca de competitividade provocadas pela abertura de mercado fizeram com que enormes quantidades de empregados fossem demitidas, seja pelo fechamento de empresas, utilização de automação, migração, ou pela utilização de técnicas modernas administrativas como a desverticalização e terceirização.

O ambiente de isolamento proporcionado pelas barreiras comerciais talvez não voltem nunca mais, e com ele também o radicalismo dos sindicatos, que na década de 80 mostravam-se irredutíveis de seus princípios e reivindicações.

A crise por que passa o país atualmente deslocou as prioridades dos sindicatos principalmente para a manutenção do emprego e da manutenção dos direitos conquistados durante a segunda metade do século passado (Silva, 1997).

Neste ponto houve um crescimento dos sindicatos, estando mais abertos à negociação com os empresários no sentido de que é necessário que as empresas

se modernizem para haver manutenção dos empregos e criação de novos empregos.

A terceirização feita sem a participação dos sindicatos e que visa unicamente a redução dos custos à custa de perdas para os trabalhadores é repudiada e certamente combatida, visto que muitas empresas fugindo dos altos encargos previstos pelas antiquadas leis trabalhistas vêem na terceirização uma forma de burlar a legislação vigente.

Outra situação que não é bem vista pelos sindicatos é a transformação de funcionários qualificados em micro-empresários, que pela falta de experiência e capacidade administrativa muitas vezes utilizam-se de empregos informais e subempregos para manutenção do negócio (Silva, 1997, p. 73).

Segundo Silva (1997, p. 83), os sindicatos estão convencidos da absoluta necessidade de sobrevivência das empresas, mesmo à custa de encolhimento de seu quadro de empregados sindicalizados, mas querem, ao perder quantidade, ganhar qualidade nos seus quadros associativos.

Para Silva (1997) os sindicatos têm, além do cunho ideológico de defender o direito da parte mais fraca da relação trabalhista, também o instinto de auto-preservação que é ameaçado pela prática da terceirização.

Quando uma empresa terceiriza determinada atividade da empresa os funcionários de tal atividade passam a não fazer mais parte da categoria que representa a empresa.

Outro problema relacionado a isto, é que, o número menor de sindicalizados enfraquece a categoria, diminuindo-se assim o poder de negociação perante os empresários.

Tentando defender seus interesses e dos empregados quando convidados a participarem de discussões de terceirização, os sindicatos tentarão evitar que a terceirização ocorra.

Sendo assim, segundo Silva, (1997, p. 87) e Leiria *et al.* (1994, p. 40) a aceitação sindical do processo de terceirização como componente importante para modernização das empresas, redução de custos, aumento de produtividade e competitividade não é conformista.

No entanto, segundo Silva, (1997, p. 90) se o sindicato não consegue mudar a opinião da empresa-mãe em terceirizar, este busca:

- Remuneração similar àquela paga pela empresa tomadora;
- Jornada diária de 8 horas;
- Adicional de horas extraordinárias de 50%;
- Férias proporcionais (em caso de funcionários terceirizados);
- Descanso semanal remunerado ou integrado ao salário/hora;
- Adicional noturno e hora noturna legal (muitas vezes descumpridas pelas prestadoras);
- Indenização por dispensa injustificada;
- Seguro contra acidente de trabalho;
- Proteção previdenciária;

Outra reivindicação dos sindicatos quando inevitável o processo de terceirização pode ser que os funcionários terceirizados continuem fazendo parte da categoria que eles representem.

Para Silva, (1997, p. 127) o sindicato deve ser envolvido desde o início das negociações, deixando claras as razões que motivam os projetos, como busca de melhor qualidade, tecnologia, menores custos, maior competitividade e sobrevivência da empresa no mercado.

O sindicato deve estar envolvido nos processos recebendo todas as informações dos andamentos dos estudos, sendo este o primeiro a informar os trabalhadores.

As terceirizações têm ganhado volume, sendo praticado indistintamente na indústria e no Estado, e, assim, o sindicato tem a função de fiscalizar os processos de terceirizações evitando o caráter predatório de eliminação de empregos, ou da redução dos direitos trabalhistas.

2.9.6 - A ATUAÇÃO DO ESTADO NOS PROCESSOS DE DT&P

O Estado é o último dos atores envolvidos nos processos de desverticalização, terceirização e parcerias (DT&P) tendo uma posição de destaque no andamento desta estratégia.

O Estado participa do processo estabelecendo as políticas econômicas (taxa de juros, cambial e financiamentos que influencia diretamente nos níveis de emprego, salário e consumo).

Também possibilita o desenvolvimento de políticas industriais, articulando a formação e o desenvolvimento dos diversos segmentos industriais, apoiando aqueles que possam ser mais competitivos.

A coordenação de esforços para criação e desenvolvimento de redes de empresa como o de especialização flexível utilizada em diversas partes do mundo (no sul da Itália, Alemanha e os tigres asiáticos) têm grande parte do seu mérito devido a uma série de vantagens proporcionadas pelos governos que incentivaram a formação de tais grupos, facilitando seu desenvolvimento e apoiando a exportação.

Além destas facilidades, o Estado tem a responsabilidades de desenvolver políticas de investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e educação, que influenciarão no grau de desenvolvimento das pessoas do país.

Segundo Oliveira (1994) a influencia do estado no aumento dos processos de desverticalização, terceirização e parcerias (DT&P) no Brasil esta principalmente ligada à liberalização da economia brasileira, fazendo com que os produtos importados adentrassem promovendo a competição entre as empresas.

Atualmente, cabe ao Estado elaborar leis⁸ para regular as partes envolvidas no processo de desverticalização, terceirização e parcerias (DT&P), uma vez que as relações de trabalho são alteradas.

As leis trabalhistas brasileiras de caráter paternalista visam proteger os empregados dos procedimentos ilícitos que levam as empresas a se beneficiarem da exploração do trabalho.

Tendo uma grande carga de encargos sociais, não têm sido incomum encontrar empresas que terceirizam de forma “predatória” visando ganhar à custa das perdas dos trabalhadores, e assim, a justiça do trabalho se faz presente para coibir tais empresas.

Além dos aspectos estruturais, o Estado tal quais as empresas atingiu um gigantismo que é desproporcional a quantidade de recursos disponíveis, amargando inúmeros *déficits*, utilizando-se da terceirização em diversas atividades como forma de enxugamento da máquina administrativa.

⁸ Constam no anexo V aspectos jurídicos da terceirização.

2.9.7 - OS OBJETIVOS DA DESVERTICALIZAÇÃO, TERCEIRIZAÇÃO E PARCERIAS (DT&P).

Os objetivos buscados pela desverticalização, terceirização e parcerias (DT&P) conforme Romanoschi (1994), Leiria *et al.* (1994), Giosa (1995), Oliveira *et al.*, (1994), Oliveira, (1999) são:

- Focalização nas *core competencies*;
- Redução de custos fixos;
- Redução de mão-de-obra, encargos;
- Economia de espaço físico;
- Economias com equipamentos;
- Busca de qualidade;
- Melhoria contínua;
- Desburocratização;
- Otimização de processos;
- Ganho de competências essenciais;
- Ganho de novos mercados;
- Agilidade interna;
- Melhoria das relações com os clientes;

Para Contador (1996, p. 302) um dos objetivos buscados pelas empresas terceirizarem é a liberação do corpo administrativo da empresa em trabalhar focado nas atividades importantes da empresa, sendo que as áreas de serviço desviam as atenções dos administradores.

Tal aspecto apesar de intangível é relevante para a criação de vantagens competitivas sustentáveis uma vez que o capital intelectual tem ganhado espaço cada vez maior nas empresas de sucesso.

2.9.8 – VANTAGENS ASSOCIADAS ÀS ESTRATÉGIAS DE DESVERTICALIZAÇÃO, TERCEIRIZAÇÃO E PARCERIAS (DT&P)

Várias são as vantagens e desvantagens do processo de desverticalização, terceirização e parcerias (DT&P), segundo: Romanoschi (1994), Giosa (1994), Leiria *et al.* (1995), Martins (2001), Oliveira (1999), Oliveira *et al.* (1994):

- A empresa fica com mais tempo disponível para atuar na sua atividade principal (*core competence*);
- Ganhos de flexibilidade na produção e na força de trabalho sazonal, pois existem muitos fornecedores; acesso rápido à capacidade de produção extra; otimização dos serviços; aumento da produtividade e competitividade;
- Ganhos de custo: A terceirização de atividades promove a redução de custos, uma vez que atividades que não geram valor são grandes centros de custos para a empresa.

Um setor de limpeza tem além dos materiais diretos envolvidos a mão-de-obra e seus encargos, a supervisão, os custos com recrutamento, demissão, causas trabalhistas entre outros fatores.

Com a transferência para terceiros o custo que era fixo, passa a ser variável;

- Economia por não ter que investir grandes quantias de capital nas instalações, maquinário, treinamento de mão-de-obra e obtenção de caixa no caso de venda de instalações de produção;
- Ampliação do mercado para as pequenas e médias empresas;
- Melhor direcionamento dos investimentos na área tecnológica que constituem a essência dos seus produtos, visando garantir liderança tecnológica. Também pode se conseguir transferência de tecnologia para as empresas contratadas;
- Dividir os riscos com o mercado, uma vez que, são incluídos os fornecedores como parceiros do negócio;
- Ameniza encargos trabalhistas em função da diminuição do número de funcionários;

- Redução de atividade sindical visto que também se diminui o número de empregados;
- Melhor qualidade como pressuposto básico para implantação das novas relações;
- Incremento da produtividade uma vez que é diminuída a quantidade pessoas, a produção será rateada por um número menor de participantes;
- Gera desburocratização com a diminuição de níveis hierárquicos, o que possibilita a redução dos custos administrativos;
- Simplificação da estrutura organizacional com a eliminação de departamentos ou níveis hierárquicos administrativos;
- Criação de empregos na área terceirizada com a formação de novas empresas;

2.9.9 – RISCOS ASSOCIADOS AOS PROCESSOS DE DESVERTICALIZAÇÃO, TERCEIRIZAÇÃO E PARCERIAS

Segundo Oliveira *et al.* (1994, p. 161-163) e Oliveira (1996, p. 153) os riscos associados aos processos de DT&P podem ser:

- Há o risco de ações trabalhistas movidas por ex-empregados que se sentem prejudicados por terem sido obrigados a mudar a natureza de seu vínculo com a empresa.

Este risco está diretamente ligada às empresas formadas por ex-funcionários (empresas-filhotes).

- Há o risco de se escolher um fornecedor do produto ou serviço terceirizado, que seja pouco eficiente.

O processo de desverticalização, terceirização e parcerias (DT&P) é um processo de longo prazo, cuja eficiência vai crescendo conforme as situações vão aparecendo.

No início são comuns fornecedores que não atendem as metas da empresa-mãe, devendo através de negociação e acompanhamento corrigir os eventuais desvios.

- Há o risco de que a terceirização se transforme numa fonte potencial de corrupção interna:

Segundo o autor, comprar é sempre uma fonte potencial de corrupção, sendo mais fácil conseguir com fornecedores do que com funcionários internos da organização.

Esta é uma preocupação que sempre ocorre nas empresas, principalmente na área de suprimentos onde eventualmente vendedores sem ética oferecem propinas para ganharem contratos, mesmo que estes sejam de preço mais elevado e de qualidade questionável.

- Resistências e conservadorismo internos:

Os funcionários internos temerosos com o processo de terceirização podem vir a criar um clima de insegurança, promovendo sabotagens do processo e não cooperação, fazendo com que a empresa perca rendimento, afetando a relação com a empresa terceirizada.

É importante para o sucesso da terceirização que as pessoas estejam dispostas a ajudar, caso contrário, o processo poderá ser inviabilizado.

- Risco de coordenação dos contratos:

Os contratos não conseguem muitas vezes prever todas as possibilidades, e assim, nenhuma empresa tem a certeza que estará segura.

- Falta de parâmetros de custos internos:

A falta de parâmetros de custos é um grave problema, em função de envolver diversas variáveis que fogem ao controle das empresas.

O não entendimento por ambas as partes dos componentes dos custos podem provocar disputas entre a empresa tomadora e a fornecedora tendo conseqüências na qualidade da prestação dos serviços ou até mesmo na inviabilização da parceria.

- Dificuldade de encontrar a parceria ideal:

Muitas atividades podem ser difíceis em se encontrar o parceiro ideal. Conforme avançam os estágios de terceirização principalmente na terceirização de atividades relacionadas à área produtiva.

- Desconhecimento da legislação trabalhista:

O desconhecimento de leis trabalhistas por parte de empresas que contratam os serviços pode acarretar em graves prejuízos.

A legislação brasileira tem por princípios preservar os direitos da parte mais fraca da relação trabalhista que são os empregados.

- Dificuldade de relacionamento com os sindicatos:

Os sindicatos visando proteger seus interesses e dos trabalhadores são contra os processos de terceirização, principalmente aqueles feitos de forma ilícita que visam somente à redução dos custos através da exploração do trabalho dos funcionários terceirizados.

Também se têm o problema com o sindicato em função das demissões que sempre ocorrem, sendo esta uma das bandeiras do movimento sindicalista mundial (a manutenção do emprego).

- Problemas de atrasos e sincronizações das ações:

Um problema comum no início de novas desverticalizações, terceirizações e parcerias (DT&P) é a sincronização das atividades de modo a não comprometer a entrega dos produtos ou serviços das empresas contratantes.

O processo de desverticalização, terceirização e parcerias (DT&P) é um processo que deve ser administrado dia-a-dia de forma a manter a continuidade normal das atividades antigamente desempenhadas pela empresa.

Tal fato é minimizado quando a empresa terceirizada é formada por ex-funcionários que conhecem a rotina e os procedimentos da empresa contratante. Novas relações são mais susceptíveis a tais problemas.

- Perda de credibilidade:

A importância de estabelecer relacionamentos de desverticalização, terceirização e parcerias (DT&P) com empresas com certificados de qualidade podem minimizar tal problema.

Os clientes podem achar que a qualidade de uma atividade desempenhada por empresas terceirizadas não seja a mesma do que quando realizada pela empresa contratante.

Neste caso o problema também é menor quando realizado por ex-funcionários que conseguem manter os mesmos níveis de qualidade fornecidos antes do processo de terceirização.

Não é possível afirmar que nenhum processo administrativo, seja de desverticalização, terceirização e parcerias (DT&P) ou implantação de um sistema de qualidade, qualquer que seja não se pode prever o sucesso.

Os problemas ocorrem muitas vezes onde há a falta de planejamento adequado.

O processo de desverticalização, terceirização e parcerias (DT&P) quando bem administrado, tem se revelado uma ótima estratégia para as empresas.

Claramente muitas empresas que não planejaram minuciosamente o processo, ou, de alguma forma tentam utilizar-se de práticas ilícitas, tem amargado o insucesso.

2.10 - GESTÃO DE FORNECEDORES E PARCERIAS

2.10.1 - FORNECEDORES E PARCERIAS

A produção enxuta descrita no Capítulo 2 é o novo paradigma produtivo onde o principal expoente é verificado no Japão, que lançou a maioria das técnicas visando à flexibilidade, redução de custos e melhorias nos processos, alterando a relação cliente-fornecedor.

Segundo Juran (1990, p. 240) a abordagem tradicional das relações com os fornecedores é de adversidade:

- Várias fontes de fornecimento.
- Pesquisas e amostras prévias.
- Lances competitivos e prêmios.
- Inspeções e patrulhamento local.
- Classificação do desempenho dos fornecedores.
- Distribuição do mercado com base no desempenho.

O caso brasileiro verifica-se que a industrialização incentivada instalou-se inicialmente no país (principalmente com a indústria automobilística) com um nível muito baixo de nacionalização de produtos, pois, o país não dispunha de produtores

ou fornecedores de componentes, não havendo outra saída senão a importação (Silva, 1997 p. 23).

Segundo Oliveira *et al.* (1994) a política governamental de substituição de importações criou mecanismos legais, forçando a gradativa nacionalização dos produtos comprados do exterior, sendo que o prazo para a nacionalização foi insuficiente para desenvolver tecnologias compatíveis com o esperado pelas grandes empresas e assim estas assumiram elas próprias a fabricação de muitos produtos “secundários”.

Mesmo nos casos onde se encontravam fornecedores estes não tinham condições de entregar produtos com qualidade, nos prazos determinados e com preços compatíveis. Assim criavam-se relações conflitivas entre fornecedores e compradores forçando as grandes empresas a buscar esquemas de duplo fornecimento (Amato Neto e Marinho, 2001, p. 18).

Concomitante a isto no Japão, as empresas desenvolveram laços mais estreitos com seus fornecedores como os *Keiretsu* abordados no Capítulo dois.

Esta nova relação entre clientes e fornecedores que trabalham unidos para a consecução de objetivos comuns tem-se chamado de parcerias, na qual Contador (2001, p. 15) define como a associação de duas ou mais empresas na busca de objetivos comuns, podendo ter caráter de sociedade, porém sem vínculo jurídico.

Segundo Oliveira *et al.* (1994, p. 44) as parcerias entre empresas são caracterizadas pela associação de duas ou mais empresas com objetivos comuns ou complementares, sendo um relacionamento de longo prazo e onde nenhuma das empresas tenta levar vantagem sobre a outra.

Assim, parte-se do pressuposto que as partes buscam em conjunto uma solução que maximize o resultado de ambas, sendo um compromisso recíproco de cada parte, onde cada um não tenta resolver o seu problema específico, mas também ver o problema do outro.

Esta definição estabelece que um contrato de parceria seja muito mais do que seguir cláusulas contratuais estipuladas num acordo formal e ainda sepulta o instinto predatório que marca a estratégia restritiva baseada somente no preço de cotação.

Este envolvimento também é chamado de *comakership* (Merli, 1998)⁹, sendo uma nova lógica na gestão de fornecedores, entendido como uma evolução das relações cliente-fornecedor e considerado um fator prioritário na estratégia industrial.

Merli (1998) foca sua análise exclusivamente nas relações com os fornecedores da rede imediata, mas chama a atenção para a importância estratégica da gestão de suprimentos.

2.10.2 - A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE TOTAL E AS RELAÇÕES ENTRE FORNECEDORES.

O conceito de qualidade tem sido continuamente ampliado ao longo do tempo, com importantes conseqüências nas relações empresa-fornecedor.

Uma visão da evolução histórica da qualidade é apresentada por Garvin (1992) *apud* Barçante (1998, p. 2-5), o qual registra quatro etapas denominadas de “Movimento da Qualidade” e sendo assim descrita:

(a) O surgimento da inspeção formal; (b) o controle estatístico da qualidade; (c) a garantia da qualidade, composto por custos da qualidade, controle total da qualidade (TQC ocidental), engenharia de confiabilidade e zero defeito; e (d) o gerenciamento estratégico da qualidade.

A introdução desses conceitos de qualidade no Japão pós-guerra encontrou terreno fértil para a sua utilização como meio de alavancar ganhos de competitividade dos produtos japoneses, resultando no surgimento do controle da qualidade total ou *Total Quality Control* (TQC japonês ou TQM).

Segundo Garvin (1992) o caráter sistêmico da visão japonesa do *total quality control* (TQC) proporcionou uma nova leitura para as relações empresa-fornecedor.

Quando problemas relacionados à garantia de produtos começaram a ocorrer, os japoneses passaram a analisar as causas desses problemas e incorporar as soluções aos novos produtos.

Nesse processo de análise, ficou claro que muita das causas fundamentais dos problemas de qualidade encontrados nas empresas transcendia suas

⁹ O modelo de Merli pode ser visualizado no anexo VI.

fronteiras, originando-se em seus fornecedores ou mesmo em estágios anteriores da cadeia produtiva.

Assim, fazia-se necessária a adoção de mecanismos de controle além da interface de entrada das empresas, como meio indispensável ao crescimento, não apenas pela garantia da adequada margem de lucro, mas principalmente como forma de assegurar a qualidade dos produtos finais.

Neste sentido, Ishikawa (1993, p. 164-165) formulou dez princípios¹⁰ que segundo ele deverão reger os relacionamentos entre empresas fornecedoras e compradoras em um cenário futuro, sob a ótica do controle da qualidade.

De acordo com esse cenário, ambos, fornecedor e comprador devem ter confiança mútua, cooperação e uma determinação de mútua sobrevivência baseada nas responsabilidades das empresas para o público.

A estrutura proposta por Ishikawa, aliada aos princípios do Controle da Qualidade Total citados por Barçante (1998), tem por objetivo substituir a abordagem da disputa pelo poder entre empresa e fornecedor.

Assim, aliam-se conceitos de competitividade e integração da cadeia produtiva, buscando a satisfação dos consumidores finais, e conseqüentemente o crescimento de todas as empresas integradas à cadeia.

A introdução das novas filosofias de qualidade como o *Total Quality Control* (TQC), traz conseqüências importantes nas formas de relacionamento cliente-fornecedor, dado que o caráter de confronto do modelo antigo das relações transacionais se mostra incompatível com os princípios que constituem a base das novas filosofias gerenciais.

A nova filosofia busca, através de relações estáveis, colaborativas e de longo prazo, a obtenção de vantagem competitiva através da melhoria da qualidade e diminuição dos custos de produção ao longo da cadeia de suprimentos (Amato Neto e Marinho, 2001, p. 23).

Esta nova realidade implica que todas as empresas devem produzir com qualidade assegurada e preço adequado ao mercado mundial, tornando-se *World Class Companies* (companhias de classe mundial), podendo comprar e vender para

¹⁰ Constam no anexo VII os dez princípios proposto por Ishikawa.

qualquer empresa do mundo, também chamado de *Globalsourcing* ou fornecimento a nível global (Kanter, 1996).

Tudo isso é possível através do desenvolvimento de novas formas de cooperação e negociação, como pôr exemplo, à utilização da informática e telemática, aproximando empresas distantes e viabilizando o comércio a nível local.

Segundo Kanter (1996) as empresas que apresentam altos níveis de competitividade têm utilizado novas relações colaborativas com seus fornecedores, pois estes possuem a vantagem estratégica de trabalhar com qualidade.

Isso proporciona a segurança para tais empresas passarem a terceiros a responsabilidade pela atividade, sem com isso prejudicar a qualidade do produto final.

2.10.3 - REDUÇÃO DA CADEIA DE FORNECIMENTO

Uma vez que na nova lógica os fornecedores serão parceiros, há necessidade de se reduzi-los a um número pequeno para que seja viável proceder-se à integração necessária dos sistemas operacionais, principalmente no tangente ao suprimento dos insumos estratégicos.

Esta redução da cadeia de fornecimento torna-se uma boa oportunidade para os “sobreviventes”. A sobrevivência é descrita por Juran (1990, p. 241-242)¹¹ como a oportunidade que acontece em função de contratos mais longos, maior fatia de mercado e a melhoria do planejamento empresarial.

Para Amato Neto e Marinho (2001, p. 26-27) os benefícios que podem ser obtidos com a redução do número de fornecedores são:

¹¹ O autor estabeleceu os critérios para a sobrevivência dos fornecedores na nova relação:

- Participar do conceito de equipe: visitas mútuas, compartilhar informações e planejamentos conjuntos.
- Estabelecer capacidade de processo adequada e treinamento.
- Adotar métodos e ferramentas modernas para a gestão para a qualidade.
- Estabelecer melhoramentos da qualidade anual.
- Dar amplo apoio nas formas de desenvolvimento de produto e desenvolvimento de processo.

- Foco de gerenciamento na qualidade: trabalhando com um número reduzido de fornecedores, o pessoal responsável por seu gerenciamento pode dedicar-se mais aos assuntos relativos à qualidade do que às atividades burocráticas do processo, como inspeções de recebimento, devolução de produtos com problemas etc.
- Redução da variabilidade: quanto menor for o número de fornecedores, menor será a variabilidade dos materiais ou serviços recebidos, o que reduz também a variabilidade dos processos internos que utilizam esses materiais, propiciando reduções nos custos. Mais fácil se torna o gerenciamento.
- Redução de custos: anteriormente, essa era a razão mais forte para aumentar o número de fornecedores, pelo fato de aumentar a competição entre eles, o que acabava provocando redução nos preços.

Entretanto, essa não é a única maneira de reduzir o custo.

Reduzindo o número de fornecedores para determinado item, o comprador, com a ajuda do fornecedor, pode concentrar esforços para melhorar o processo deste último, o que, por sua vez, possibilita a redução de custos.

Quando existe um horizonte maior de negociação, fornecedor e comprador podem estabelecer metas de preço, satisfatórias para ambas as partes. Além disso, o custo total de aquisição também é reduzido quando são considerados os custos da não-qualidade (falta de qualidade).

- Maior volume de negócios: o tamanho do contrato ou pedido ao fornecedor único é muito maior do que dado aos múltiplos fornecedores, e isso faz com que o primeiro dê importância maior ao pedido.

Além disso, um volume maior de negociação, sem dúvida, implicará redução do preço por unidade do item fornecido.

- A comunicação também é simplificada, o que facilita o trabalho do comprador de gerenciamento de parceria.

Entretanto, se não houver alternativas para compras e não se estabelecer o regime de parceria corre-se o risco de um monopólio por parte do fornecedor, com implicações bastante negativas.

Um cuidado adicional que pode ser tomado para evitar esse risco de monopólio, por exemplo, vincular os preços a determinados índices-padrão da economia ou *commodities*.

- Estabelecimento de parcerias: a redução da cadeia de fornecimento possibilita estreitar o relacionamento com determinados fornecedores, estabelecendo-se verdadeiras parcerias, associações e acordos, o que pode diminuir o risco de descontinuidade de fornecimento devido a greves ou catástrofes.

Para os produtos ou itens de maior complexidade, o estabelecimento de uma relação de parceria com pequeno número de fornecedores possibilita mais tempo para intercâmbio de informações, por meio de visitas ou outras formas de cooperação tecnológica.

Marinho e Amato Neto (2001, p. 27) observam que apesar dos benefícios que possam ser obtidos com a redução da base fornecedora, são necessários alguns cuidados para que esses benefícios sejam concretizados e não se tornem perigosos, como por exemplo, optar por itens alternativos.

Um dos aspectos lembrados pelos autores é que a redução da base fornecedora deve ser feita de forma “criteriosa”, utilizando-se de um prazo mais longo, visto que para se reduzir o número de fornecedores é necessário conhecer a fundo as empresas responsáveis pelo fornecimento e que normalmente são reconhecidas durante um longo período de relação.

2.10.4 - RESPONSABILIDADE PELOS FORNECEDORES

Amato Neto e Marinho (2001, p. 27) levantam a questão sobre quem na empresa deve ser o responsável pela nova relação com os fornecedores.

Estes autores chegam à conclusão que os gerentes de suprimentos devem tornar-se mais familiarizados com requisitos da qualidade e com os efeitos da falta de qualidade nos fornecimentos.

Com isso possibilita-se a aplicação do conceito colocado por Deming (1990, p. 24-26) de cessar a prática de fazer negócios com base nos preços de aquisição.

Deve-se buscar a minimização do custo total de aquisição, que inclui, além do preço, os custos adicionais da falta de qualidade, como inspeções de recebimento, retrabalho, sucata, atrasos e adaptações na produção, assistência técnica, entre outros.

2.10.5 - SELEÇÃO DOS FORNECEDORES

Encontrar fornecedores com o perfil desejado pela empresa não é uma tarefa fácil, sendo que muitas vezes não se sabe nada sobre o fornecedor, e assim Amato Neto e Marinho (2001, p. 32) descrevem alguns itens que devem ser observados destes fornecedores desconhecidos:

- Reputação e imagem do fornecedor.
- Informação disponível de outros compradores que tenham experiência com esse fornecedor para produtos ou similares.
- Informações de banco de dados governamentais ou entidades de classe.
- Testes de qualificação do fornecedor.
- Pré-avaliação das instalações do fornecedor.

O autor ainda é incisivo que apesar das informações passadas por terceiros serem favoráveis ao fornecedor, o ideal é assinar o contrato somente após uma visita¹² às instalações do fornecedor de onde muitas impressões poderão ser tiradas.

Mesmo com a visita de pré-avaliação no fornecedor é impossível determinar se este atenderá a todos os requisitos quando efetivamente estiver trabalhando em

¹² Segundo Amato Neto e Marinho (2001, p. 33) as visitas de reconhecimento devem avaliar os seguintes aspectos:

- Organização (vários aspectos): sua estrutura, suas políticas, seus recursos humanos.
- Tecnologia (de produção, comercialização e gerencial) utilizada.
- A análise da capacidade do processo visa aferir da produção sua capacidade de atender às especificações.
- Sistema de garantia da qualidade: a existência desses sistemas confere maior confiabilidade de que o fornecedor vai entregar produtos com qualidade.

conjunto com a empresa, porém a visita pode servir como fator excludente de empresas despreparadas ou mal instaladas.

Assim a pré-avaliação ajuda na indicação dos fornecedores que apresentam maior probabilidade de atender aos requisitos exigidos.

Ainda segundo estes autores no caso de aquisições de insumos importantes, podem-se realizar com tais fornecedores potenciais um planejamento pré-contrato, objetivando assegurar um entendimento mútuo suficiente para se tomar a decisão de contratar ou não contratar.

Estas conversações são realizadas com o intuito de prover o fornecedor de informações de uso (do bem ou serviços) e as especificações de desempenho para garantir a adequação.

O comprador, por outro lado, precisa conhecer o que o fornecedor é capaz de realizar para atender a todos os requisitos e especificações.

Para Amato Neto e Marinho (2001) e Ishikawa (1993) o fornecedor precisa conhecer as especificações relativas às atividades da qualidade às quais são esperadas que o fornecedor realize para conduzir o sistema adequado à criação de produtos e serviços com a qualidade requerida.

As empresas que, freqüentemente, realizam auditorias de qualidade para certificar seus fornecedores poderão reduzir sua freqüência à medida que eles forem obtendo certificados.

Uma outra abordagem para selecionar fornecedores também pode ser obtida pela adaptação do modelo de orçamentos comparados.

Segundo Sansão e Washington (1996, p. 207) o método dos orçamentos comparados “é um método simples baseado no bom senso” sendo o método composto de três itens:

- Uma lista exaustiva de quesitos, que deve ser adequada à própria empresa para explicar todos os aspectos que devem ser considerados no estudo sobre o fornecedor.
- Uma lista exaustiva de quesitos que deve ser feita sobre qualquer fornecedor antes de julgá-la como uma possível escolha de fornecimento.
- Um exame comparativo de fornecedores que responderem favoravelmente as informações com referência às possíveis

alternativas de fornecimento, faz-se o julgamento final, escolhendo o fornecedor ideal.¹³

2.10.6 - ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO DOS FORNECEDORES

Segundo a norma NB/ISO 9004 a avaliação de fornecedores é feita para:

- 1) Determinar a continuidade de fornecimento de um ou mais itens de um fornecedor, determinando se os mesmos apresentam as condições mínimas requeridas nos planos da qualidade da empresa.
- 2) Cadastrar um novo fornecedor ou um novo item de um fornecedor já cadastrado, sendo necessário determinar se o nível de qualidade do mesmo é compatível com os níveis de qualidade da empresa compradora.

Para Yoshinaga (1993, p. 7) antes de se avaliar os fornecedores é importante o auto-conhecimento da própria empresa, para que não sejam feitas avaliações errôneas ou que sejam decorrentes de erros internos e não dos fornecedores.

Silva, (1998, p. 67) propõe um modelo de avaliação baseado na experiência de Heinritz, Farrell e Smith, e considera como determinantes os fatores mais usuais: qualidade, prazo de entrega e preço.

O desempenho do fornecedor neste modelo é avaliado por um indicador, denominado Índice de Avaliação Ponderada do Fornecedor - IAPF.

Os fatores devem ser ponderados, conforme a conveniência e as características de cada tipo de material.

Assim, em determinados casos e situações, a qualidade poderá ser o fator preponderante, enquanto que em outros poderá ser o preço ou a pontualidade e, assim por diante.

A fixação de outros critérios para avaliação, da mesma maneira poderá ser de livre arbítrio.

Assim, a ponderação das variáveis custos, pontualidade e qualidade devem permitir absorver as diferentes situações configuradas na ocasião.

¹³ Constam no anexo VIII mais detalhes sobre o método dos orçamentos comparados.

Segundo Amato Neto e Marinho (2001, p. 35) algumas vantagens geradas pela implantação de métodos de avaliação de fornecedores são:

- Disponibilização de mediadas de desempenho: inclui índices de produtividade, refugo, retrabalho, *lead-time* etc.;
- Identificação de tendências de desempenho: possibilitando identificar áreas específicas que necessitam de atuação direta e subsidiar o processo de planejamento;
- Subsídio ao processo de seleção de fornecedores: possibilitando ao comprador tomar decisões de aquisição mais consistentes;
- Subsídio ao processo de compensação do fornecedor: contribui para a manutenção dos altos níveis de desempenho;
- Aprimoramento do sistema de informações: possibilita a análise de dados para identificar oportunidades de melhorias na gestão de fornecedores, sendo que o desenvolvimento dos meios de comunicação tem possibilitado facilitar o sistema.

Assim, o sistema de avaliação de fornecedores deve estar atento tanto internamente quanto externamente.

Internamente se fará o monitoramento do uso do material, enquanto externamente serão avaliadas as formas pelo qual o fornecedor tenta evitar enviar produtos com problemas ou ainda como são resolvidos os problemas de qualidade de fornecimento.

Segundo Amato Neto e Marinho (2001, p. 36) são critérios normalmente utilizados nos sistemas de avaliação de fornecedores são a pontualidade na entrega, a correção na quantidade de entrega, a qualidade, a conformidade na documentação, e os custos da qualidade do fornecedor.

Para Juran (1990, p. 242) são perguntas fundamentais:

Onde se situa nossa política de relacionamento com o fornecedor, de adversidade ou trabalho em equipe?

Como avaliamos o desempenho do fornecedor em função da qualidade?

Qual é o desempenho dos fornecedores com quem temos um relacionamento de adversidade?

Qual é o desempenho dos fornecedores com quem temos um relacionamento de equipe?

Até que ponto os nossos problemas de qualidade com nossos clientes devem-se aos produtos comprados de fornecedores?

Quanto do nosso custo de má qualidade deve-se aos fornecedores?

Quais são nossos critérios para qualificar um fornecedor em relação à qualidade? E para abandonar um fornecedor em relação à qualidade?

Segundo Amato Neto e Marinho (2001) os sistemas de avaliação de fornecedores devem ser desenvolvidos de forma a se tornar uma ferramenta das pessoas que fazem aquisições na empresa.

Quanto mais completo for o sistema se minimizarão as chances da empresa estar adquirindo produtos sem qualidade, se bem que o acompanhamento do dia-a-dia fornece mais subsídios para melhores avaliações.

2.10.7 - DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES

Alguns fornecedores selecionados na etapa de avaliação por ofertarem produtos essenciais à empresa podem se engajar num processo de refinamento do processo de qualidade, sendo convidados a manter uma parceria concreta com intenções de continuidade, crescimento e satisfação.

Segundo Yoshinaga (1993, p. 127) uma das formas de desenvolver o fornecedor é através da “abordagem PPM” (PPM – partes por milhão) que consiste em estabelecer responsabilidades e procedimentos que consistem na cooperação mútua das empresas para continuamente melhorarem a qualidade dos componentes utilizados pelo cliente¹⁴.

2.10.8 - CERTIFICAÇÃO DE FORNECEDORES

Para Amato Neto e Marinho (2001, p. 29) a certificação de fornecedores é a solução para muitos problemas relacionados ao binômio cliente-fornecedor, podendo, inclusive ser a única forma de conseguir que os fornecedores trabalhem, por exemplo, no sistema *just-in-time*, proporcionando assim redução nos custos da qualidade relacionados às inspeções e aos testes de recebimento.

¹⁴ A abordagem PPM desenvolvida por Yoshinaga pode ser visualizada no anexo IX.

A certificação acontece com empresas que tem um índice mais elevado de qualidade, sendo um processo lento e gradativo, que requer substancial investimento de recursos e apurado método de acompanhamento do programa que normalmente é de longo prazo.

Segundo Amato Neto e Marinho (2001, p. 31) as certificações mais buscadas atualmente são da família de normas ISO 9000, sendo que hoje a certificação possibilita vantagem competitiva, mas, que em breve será apenas um requisito.

Segundo D' Angelo (2001 p. 182) há normalmente uma associação incorreta da certificação do sistema de qualidade em relação à qualidade do produto.

Sendo assim, empresas com produtos de baixa qualidade podem ter seu sistema de qualidade certificado.

Embora um fornecedor tenha recebido um desses prêmios ou certificações, sempre caberá à empresa compradora determinar se os critérios desse processo de certificação são suficientes para suas próprias necessidades de qualidade, atendendo a suas especificações adequadamente.

Ainda segundo D' Ângelo (2001) nunca é demais frisar que fornecedores certificados nem sempre ganham pedido; é sempre preciso justificar a escolha adequadamente.

Algumas vantagens da certificação e o processo de operacionalização do processo de certificação de fornecedores foram desenvolvidos por Yoshinaga (1993), podendo ser verificadas no Anexo X.

Segundo D' Angelo (2001, p. 183) a implantação do sistema de qualidade leva a elaboração de uma série de registros e procedimentos formais.

Após a obtenção da certificação do sistema de qualidade, o sistema tende a amadurecer, em decorrência do aprendizado dos envolvidos em relação às exigências da norma de referência.

A fase de adequação do sistema de qualidade é um momento oportuno para a revisão e adequação dos processos administrativos e produtivos.

Ainda segundo D' Ângelo (2001) o sistema da qualidade conforme série de normas ISO 9000 deve ser visto como um passo inicial para outros processos de melhoria na organização, como o gerenciamento da qualidade total (TQM).

Segundo este autor o sistema de normas em si define as diretrizes básicas que devem ser atendidas, devendo a organização se adequar a suas exigências, além da norma estabelecer as rotinas da organização.

A norma também indica a necessidade de treinar as pessoas para execução de suas atividades, mesmo para profissionais com muita experiência.

O alcance da certificação pode ser uma grande ferramenta para o *marketing*, conseguindo a permanência ou a abertura de novos mercados e ainda a redução dos custos associados à má qualidade e melhora da imagem externa da empresa.

Segundo D' Ângelo (2001) o conjunto de normas conta atualmente com mais de 20 unidades que deverá ser reduzido para apenas quatro, sendo suportado por diversos relatórios técnicos. As normas são:

ISO 9000-2000: sistemas de gestão da qualidade – conceitos e terminologia.

ISO 9001-2000: Sistema de gestão da qualidade – requisitos.

ISO 9004-2000: Sistemas de gestão da qualidade - diretrizes.

ISO 10011-2000: Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão da qualidade.

Segundo D' Ângelo (2001) as principais modificações conceituais no conjunto dos documentos deverão ser relativas à terminologia, ao escopo, à responsabilidade da administração e garantia de recursos, à satisfação do cliente e à melhoria contínua.

A tentativa dos países em alavancar o nível de qualidade de suas empresas proporcionou a criação de prêmios nacionais de qualidade que prestigiam empresas que tenham se esforçado para atingir excelência na qualidade de produtos ou serviços.

Alguns destes prêmios são:

Malcolm Baldrige Nation Quality Award – Prêmio norte americano, onde a empresa candidata se submete avaliação criteriosa da organização, estando o foco nos processos de produção e administrativos. Logo quem ganha tal prêmio tem bons processos, o que pode resultar em bons produtos.

Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ – Brasil) – O prêmio brasileiro é totalmente baseado nos critérios do prêmio americano.

Prêmio Deming – O primeiro prêmio criado no mundo e um dos mais prestigiados, sendo bastante sistemáticos seguindo os ensinamentos dos gurus da qualidade como Deming, Juran, Ishikawa; prêmio concedido no Japão.

QS 9000 – *Quality System Requirements* é uma norma unificada da qualidade de aprovação dos fornecedores, elaborada e adotada pela Chrysler, Ford e General Motors, sendo lançada em 1988 e sendo baseada na norma ISO 9000.

2.10.9 - CUSTO DA QUALIDADE DO FORNECEDOR

Os custos da qualidade do fornecedor são os custos advindos de produtos fornecidos com problemas de qualidade, conforme os itens listados por Amato Neto e Marinho (2001, p. 38):

- Custos do processamento de rejeição de lotes, que podem ser estimados em função dos custos do processamento dos documentos da operação e dos custos do manuseio de cada lote rejeitado;
- Custo de investigação de reclamações, que consistem nos custos associados a recursos humanos e outros recursos envolvidos na resolução dos problemas de qualidade detectados nos itens dos fornecedores;
- Custos de inspeção de recebimento, que representam uma estimativa dos custos de inspeção de recebimento para determinado item de um fornecedor em particular.

O montante desses custos pode variar muito, dependendo da reputação do fornecedor e de seus fornecimentos anteriores.

- Custos de produtos não-conformes, identificado após a inspeção de recebimento, que são os custos incorridos em retrabalhos, assistência técnica, reposições, ajuste de maquinário e outros.

Para Lubben (1989 p. 181-182) torna-se uma questão central a determinação do valor do produto fornecido, pois normalmente os fornecedores são aceitos em função da análise de várias cotações e que muitas vezes a escolha da cotação em função do preço do produto não reflete o valor real do produto, se levado em consideração os custos da não-qualidade.

Tal fato pode ser verificado através do exemplo numérico proposto por Amato Neto e Marinho (2001, p. 38).

Segundo os autores o índice de custo da qualidade de fornecedores (ICQF) varia de uma organização para outra, dependendo dos custos considerados significativos e inseridos no cálculo.

O exemplo¹⁵ proposto pelos autores mostra claramente que o custo de cotação não é um custo real se acrescido dos demais custos da não-qualidade do fornecedor.

Para Amato Neto e Marinho (2001, p. 39) torna-se imprescindível desenvolver e construir índices, que possibilitem a identificação e quantificação de todos os custos da qualidade do fornecedor considerados significativos.

Tal identificação minimizará os custos da empresa com problemas de qualidade advindo de fornecedores.

Assim, verifica-se que preços baixos de cotação fornecidos por empresas que não tem qualidade promovem a elevação dos custos da empresa compradora através de outros custos, que são agregados no decorrer do processamento dos materiais fornecidos.

2.10.10 - ESTABELECIMENTO DE PARCERIAS

Segundo Oliveira *et al.* (1994, p. 36) a terceirização constitui-se em uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a parceiros (terceiros) especializados, das atividades acessórias e de apoio das empresas, permitindo a empresa tornar-se mais competitiva em seu negócio principal (*core business*).

Alguns exemplos de atividades produtivas repassadas a terceiros como o consórcio modular da fábrica de Resende, a fábrica da Ford em Camaçari na Bahia e diversos outros exemplos mostram que gradativamente as empresas estão terceirizando também suas atividades-fim.

¹⁵ Consta no anexo XI.

Porém exige-se um novo relacionamento entre fornecedor e cliente: a parceria verdadeira onde ambas as partes trabalham unidas como se fosse uma só empresa.

Para Tachizawa e Scaico (1997, p. 104) as parcerias junto a fornecedores ou clientes tende a ampliar suas fronteiras, na medida em que sistematicamente sua atuação se fará presente internamente às organizações interagentes.

Para Lewis (1992, p. 238) a escolha do parceiro deve se basear em uma definição precisa das suas necessidades prioritárias e daquilo que é mais crítico para satisfazê-las.

Lewis (1992, p. 239) considera que deve haver um nível mínimo de compatibilidade para se trabalhar bem em conjunto, além de que a parceria exigirá um compromisso mínimo de cada empresa.

A parceria pressupõe um envolvimento e uma interação entre compradores e fornecedores capazes de ultrapassar os limites da simples formalização de um contrato que defina preço, quantidades e prazo de entrega (Oliveira *et al.*, 1994, p. 55) onde os interesses têm de ser tal e qual uma verdadeira sociedade.

A relação de parceria quando realizada entre empresas de porte diferente pode se revelar uma fonte de desenvolvimento para a empresa menor. A empresa grande como parceira pode viabilizar o desenvolvimento do parceiro, não por benevolência ou caridade, mas sim com interesse na relação, ganhando as duas partes (Amato Neto e Marinho, 2001 p. 28).

Os programas de parcerias – ou *comakership* – propostos por Merli têm por base o aprimoramento contínuo, tanto do comprador quanto do fornecedor, onde a troca de conhecimentos e experiências é fundamental para o desenvolvimento da parceria.

Assim todos lucram, uma vez que a empresa-mãe recebe produtos mais baratos, e com qualidade, enquanto fornecedor desenvolve suas tecnologias podendo alcançar novos mercados.

Segundo Amato Neto e Marinho (2001, p. 41) um comitê de pesquisa da *Japanese Union of Scientists and Engineers* (JUSE) estabeleceu que uma boa política de relacionamento comprador/fornecedor deve estar baseada nos princípios apresentados a seguir:

- Entendimento prévio do contrato;

- Respeito e cooperação mútuos;
- Métodos de avaliação acordados mutuamente;
- Planos acordados para evitar discussões;
- Intercâmbio de informações essenciais;
- Desempenho adequado;
- Responsabilidade do fornecedor pela entrega de bons produtos e dados de suporte;
- Preeminência dos interesses do consumidor;
- Comprometimento explícito e apoio da alta administração;
- Integridade;

Estes itens são condições mínimas para o estabelecimento de parcerias.

Segundo Kanter (1996, p. 434-435) os melhores relacionamentos entre parceiros atendem a sete requisitos que podem ser visualizados no anexo XII:

Amato Neto e Marinho (2001, p. 42) enunciam outras características para consolidar o relacionamento de colaboração entre fornecedor-cliente:

- Conhecimento recíproco dos métodos adotados para avaliar o sistema de qualidade;
- Discussão aberta e franca dos aspectos negativos e positivos da organização;
- Identificação dos fatores críticos de oportunidades ou ameaças;
- Definição de programas concretos de melhorias.

Além destas características a verdadeira implantação de um processo de parcerias envolve diversas outras mudanças organizacionais, onde a velha desconfiança arraigada nos procedimentos operacionais deverá ser substituída por ações concretas no sentido de ambas as partes ganharem.

Assim o sucesso de tais mudanças deve ser desenvolvido com vistas ao longo prazo, procurando desenvolver com os parceiros estímulos na melhoria, tendo-se o bom senso de procurar resolver com os clientes os problemas, que é muito mais difícil do que simplesmente trocar o fornecedor no surgimento de problemas.

Segundo Lubben

“Estabilizar a estrutura de fornecimento requer o desenvolvimento de comprometerimentos de longo prazo e todos os atributos que compõe isso: confiança, compromissos, comunicações, redução do ciclo de produção e a otimização do preço unitário. O processo envolve o desenvolvimento da capacidade do fornecedor, as requisições do cliente e o comprometimento de trabalharem juntos” (1989, p. 183).

Na implementação de relações de cooperação entre empresas e fornecedores deve ser feita uma clara diferença entre deter poder de barganha e exercer poder de barganha.

Enquanto a busca por maior poder de barganha é legítima em qualquer situação, haja vista o que ocorre nas estruturas de *keiretsu* no Japão, a efetiva implantação de parcerias corresponde a uma forma distinta de exercício de tal poder.

Tal habilidade exerce o poder sem sacrificar em longo prazo a sobrevivência do parceiro e lhe garantir possibilidades de crescimento, parece, portanto, ser o elemento-chave no sucesso de tais relações.

Por fim, a iniciativa da parceria ou de sua permissão depende fundamentalmente do agente econômico que for mais poderoso na relação empresa-fornecedor.

Em casos onde o fornecedor detiver esta característica, (como por exemplo, as multinacionais que fornecem fios sintéticos à indústria têxtil) a parceria somente poderá ser viabilizada caso este possua algum interesse.

Caso contrário, a formalização de parcerias de fornecedores mais poderosos com parceiros menores só se efetivará mediante formação de associações, aumentando assim o poder de barganha.

2.11 - TERCEIRIZAÇÃO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA

As estratégias de descentralização produtiva desverticalização, terceirização e parcerias (DT&P), permitem que as empresas centrem-se em suas competências essenciais ou *core competencies*, representando economias de custos e aumento de qualidade dos serviços, maior agilidade, flexibilidade e competitividade, em virtude da maior especialização das terceirizadas.

Para Porter (1992, p. 4-5) a escolha da estratégia por uma empresa leva a duas decisões.

A primeira consiste em qual indústria atuar através de cinco forças competitivas (ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de serviços ou produtos substitutos e rivalidade entre empresas existentes) e entende que a empresa deve maximizar aquilo que faz bem ou que lhe proporciona uma importante capacidade, podendo ser uma habilidade, uma perícia, um recurso organizacional.

A segunda decisão diz respeito a que estratégia adotar devendo a empresa optar por uma das três estratégias possíveis: liderança no custo, diferenciação ou enfoque.

Grant (1991, p. 24-34) associa o conceito de competências da empresa como o principal recurso da vantagem competitiva, devendo-se investigar a relação entre os recursos e competências organizacionais para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável.

Ao identificar as competências da empresa, pode-se tanto explorar melhor as capacidades já existentes, desenvolvendo vantagens competitivas, como verificar a necessidade de aquisição externa de recursos e capacidades complementares.

Sendo assim, a terceirização é uma fonte de vantagem competitiva, na medida em que permitem às empresas alavancar seus negócios: desenvolvendo algumas atividades essenciais, nas quais pode ser a melhor, detectada pela cadeia de valor, delegando as demais a quem poderá entregar essas competências (terceirizando).

Uma das teorias mais difundidas sobre estratégia é a de Porter (1992, p. 11), segundo a qual a empresa alcança uma vantagem competitiva sustentável caso consiga desempenhar as atividades organizacionais e produtivas com custos menores do que a concorrência.

O autor entende que a empresa para atingir a liderança em custo (uma das estratégias genéricas) deve buscar agressivamente a redução dos custos em atividades que não influenciam a diferenciação.

Perez *et al.* (2001, p. 16) conceituam custos como sendo:

“Os gastos relativos aos bens e serviços (recursos consumidos na produção de outros bens e serviços). Observa-se que não existem despesas de produção, pois todos os gastos

incorridos no processo produtivo são classificados como custos”.

Em virtude das organizações geralmente possuírem limitação de recursos, a terceirização pode possibilitar a maior focalização desses recursos às áreas mais críticas, (*core competencies*) que desempenham as atividades principais da empresa.

O uso de capital próprio fica mais direcionado a estas atividades, não se dispersando.

Como demonstrado anteriormente, a cadeia de valor possibilita a administração analisar os custos que cada atividade incorre, permitindo a melhor alocação dos mesmos.

Isto ocorre, pois permite a visualização das atividades mais importantes para a empresa que merecem ter mais recursos alocados, bem como os que não valem a pena ser desenvolvidos pela empresa, devendo ser realizados por terceiro, evitando, assim, desperdício de recursos.

Zook e Allen (2001, p. 54-59) entendem que é mais valioso à organização definir uma atividade essencial de uma não essencial, assim agindo retira-se do cenário competitivo certas atividades, concentrando-se em “batalhas” mais importantes, sobrando-lhe mais recursos.

A redução de custos obtida pela terceirização, em razão da menor quantidade de trabalhadores empregados, foi tida como o fator mais importante em decisões de terceirizar em um estudo realizado por Oliveira *et. al.* (1994, p. 34).

Estes autores verificaram que o empreendimento pode adquirir uma redução no número de unidades, com abolição de práticas restritivas do trabalho, em termo de contrato, novos métodos de trabalho e novas tecnologias podem facilmente ser introduzidas propiciando uma maior flexibilidade na alocação e tipo de trabalho desenvolvido.

Sob a perspectiva financeira, os benefícios são custos operacionais mais baixos e menor exigência de investimentos para o contratante.

Ao contrário deste autor, Contador, (1996 p. 27) afirma que nem sempre o custo do serviço é a maior vantagem da terceirização, sendo os fatores intangíveis mais relevantes, sendo um deles o foco do pessoal administrativo nas *core competencies* da empresa.

Bernstorff e Cunha (1999, p. 5) citam algumas vantagens microeconômicas quando é feita a escolha pela terceirização:

Dentro das microeconômicas tem-se que os custos que poderiam ser reduzidos com a terceirização seriam: corte no excesso de pessoal, acabando com a ociosidade em períodos de baixa demanda; desmobilização de ativos, diminuição de reclamatórias trabalhistas; ganho e reaproveitamento do espaço físico ou colocados em disponibilidade, ganho pela economia de escala e aumento da curva de aprendizagem na parceria, aumentando eficiência e reduzindo custo; pulverização da ação sindical ao reduzir sua base de representação; racionalização das compras e redução dos estoques com diminuição de desperdícios; redução do passivo trabalhista; e transformação do custo fixo em variável (com manutenção do faturamento e diminuição do imobilizado).

Assim, terceirizar pode resultar em redução de custos operacionais e de controle, pois a contratada tem uma estrutura organizacional mais barata, resultando em preço menor, afinal esta atividade que presta é a sua competência essencial.

A tomadora deixará de fazer, por exemplo, investimentos em pesquisa e desenvolvimento inerentes a essa atividade terceirizada.

Certamente pode-se perceber que a terceirização, quando planejada previa e adequadamente apresenta-se como fonte de vantagem competitiva, na medida em que possibilita às empresas uma maior agilidade, flexibilidade e em alguns casos redução de custos.

Conforme se observou pela literatura apresentada neste estudo, entende-se que a terceirização pode servir para centrar em competências centrais ou essenciais da empresa e desenvolver uma vantagem competitiva sustentável em razão disso.

Contador (1996, p. 302-303) entende que a terceirização permite as companhias se voltarem aos seus negócios mais bem sucedidos, além de desfrutar dos benefícios de permitir que seus parceiros terceirizados façam o mesmo.

A concentração nas *core competencies* possibilita a redução de custos através da redução do tamanho da organização (alcançada pela terceirização) e das reduções efetivas de custos, pois as terceirizadas têm tecnologia e conhecimento para desempenhar certas funções em taxas mais eficientes e baratas do que a empresa pode fazer internamente.

A utilização de medidas, pelas empresas que terceirizam, permite demonstrar a forma como as organizações serão informadas sobre a evolução da atividade em si, tanto no momento atual como em relação ao passado, avaliando-se os ganhos de qualidade, eficiência e redução de custos.

Também servem para estipular metas de desempenho, uma vez que tornam claros os indicadores que serão utilizados, possibilitando o atingimento dos objetivos.

Percebe-se que a terceirização é utilizada como uma ferramenta para as empresas se manterem e conseguirem competir mais agressivamente num mercado globalizado.

Isto pode ser verificado tanto sob o argumento de maior especialização das empresas terceirizadas, quanto da redução de custos, que transmite à terceirizada contratada os encargos sociais e previdenciários referentes ao empregados, que prestarão serviços à contratante.

Essa maior competitividade cria valor para os acionistas, uma vez que conseguem diminuir custos e alavancar seus negócios.

A empresa tomadora ao decidir estrategicamente pela terceirização não só estará concentrando-se em suas *core competencies*, mas, também estará contratando uma prestadora que possui uma *core competence*.

Esse duplo aspecto possibilita à organização que terceiriza obter uma vantagem competitiva sustentável.

O fato de a terceirização ser realizada em atividades que a empresa não tenha competência remete a formulação de estratégias que vislumbre o ambiente competitivo como um todo, de forma que a empresa consiga visualizar o mercado em que compete e quais as ferramentas que utilizam para tal.

CAPÍTULO 3 - REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 - ESTRATÉGIA

Tendo visto que a terceirização das atividades pode conferir à empresa vantagens competitivas, torna-se imperativo que a empresa tome decisões estratégicas no sentido de priorizar as atividades essenciais, terceirizando as atividades que não dão vantagem competitiva.

Estas estratégias ou "prioridades competitivas" designam onde a empresa compete e quais ferramentas a empresa utiliza.

As prioridades competitivas formam um conjunto de dimensões que orientarão os programas a serem implementados nas funções de uma empresa.

Entretanto, observa-se que não há consenso a respeito de quais devam ser estas prioridades competitivas.

Contador (1996, p. xiii) afirma que:

“Uma boa estratégia exige dois ou três campos de competição que não sejam excludentes e uma empresa não precisa ser excludente em tudo, basta ter excelência naquelas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos escolhidos. Para a empresa tornar-se uma concorrente acima da média, não precisa ser excelente nas dezenas de armas que utiliza – basta possuir excelência apenas naquelas poucas armas que lhe darão vantagem competitiva no campo de competição escolhido”.

Com isso, segundo os fundamentos dos campos e armas da competição a empresa deve manter o foco nas armas adequadas para obter vantagem competitiva nos campos escolhidos.

Escolhidos os campos, será automática a lista de armas adequadas para competir nos campos com foco total.

Outras armas serão também necessárias para a empresa, mas o foco nelas deve ser reduzido ou nulo em relação às armas mais adequadas aos campos de competição escolhidos como prioritários para competitividade.

A presente dissertação tem como objetivo identificar quais as estratégias competitivas utilizadas pelas empresas e com isso em mãos propor a terceirização de atividades que não sejam foco da empresa.

Logo a identificação das estratégias competitivas é fundamental seja para este objetivo ou outro, conforme Contador (1996, p. 70):

“A propósito das estratégias competitivas, é comum ouvir-se ou ler-se: Esta empresa compete em preço; aquela, em *marketing*. A empresa tal compete em qualidade de produto; a outra em produtividade. A primeira tem grande variedade de modelos, mas a segunda tem grande rapidez de fabricação. Com essas expressões, pretende-se caracterizar um atributo competitivo de uma empresa. Mas, analisando-as, é possível perceber que são de natureza diferente. Uns atributos interessam ao comprador: preço, qualidade do produto e variedade de modelos, para ficar restrito ao exemplo. Outros não, como *marketing*, produtividade, rapidez de fabricação”.

Assim, o campo da competição são os atributos que o cliente externo mais valoriza e nas quais as empresas devam se concentrar.

Contador (1996, p. 70), explica que, para atingir estes atributos que o cliente valoriza que chamou de campos da competição, é necessário o emprego de armas da competição, assim definidas por ele:

“É um meio que a empresa utiliza para alcançar vantagem competitiva em um campo, como produtividade, qualidade no processo, domínio da tecnologia. As armas não interessam ao consumidor. Em nada aproveita saber se a empresa opera com alta ou baixa produtividade; interessa sim, o preço do produto. O comprador não toma conhecimento do índice de rejeição; interessa-se sim, pela qualidade do produto que adquire”.

Contador (1996, p. 70) afirma ainda que: “é importante para a empresa distinguir os meios dos fins, pois uma mesma arma serve para competir em mais de um campo e para competir em um campo são necessárias várias armas”.

Com isso, a teoria proposta por Contador a busca da vantagem competitiva requer tão somente a escolha de dois ou três campos, não necessitando que a

empresa seja excelente em tudo, bastando aplicar, com o máximo de intensidade, aquelas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos escolhidos.

3.2 - CAMPOS DA COMPETIÇÃO

O campo da competição esta relacionada a características que interessam ao comprador, como qualidade e preço do produto. Para cada campo de competição, existem as armas adequadas.

Sendo assim o autor propõe dezesseis campos da competição, a saber, sendo que separa o que é de interesse de clientes e o que é de interesse exclusivo da empresa Contador (1996 p. 70-92).

3.3 - COMPETIÇÃO EM PREÇO

A competição em preço pode ainda se realizar em preço propriamente dito, em guerra de preço e em promoção.

3.3.1 MENOR PREÇO

A competição por preço é segundo o autor uma das formas mais antigas de competição e reside no fato do preço mais baixo capacitar a empresa a atuar em mais mercados.

Segundo Contador (1996, p. 72):

“Pela ótica da estratégia empresarial, a fixação de preço relativamente baixo estimula o crescimento do mercado, no caso deste ser sensível ao preço. Além disto, um preço baixo representa forte barreira de entrada a novos concorrentes, pois os desencoraja”.

Contador (1996, p. 74) ainda recomenda que: “Se a empresa decidir competir exclusivamente em preço do produto, precisa descobrir como reduzir drasticamente seus custos, digamos em 30% no mínimo, como Japão e a Coréia fizeram. Reduzir seus preços em 10% não lhe trará competitividade.”.

Porém, o autor ressalta que se o produto apresentar aspectos diferenciados uma redução de 10% a 15% já lhe dará competitividade.

Concluindo, Contador (1996, p. 74) recomenda que:

“As pequenas empresas industriais podem também inverter os termos da operação:

trabalhar com preços similares aos das grandes e competir em algum dos campos de diferenciação, como projeto do produto, variedade de modelos, prazos de entrega, assistência técnica. Basta ter capacidade no campo escolhido, uma vez que não há diferença tecnológica significativa em relação às líderes.”

3.3.2 - GUERRA DE PREÇO

Contador (2001, p. 5-6) afirma que:

Guerra de preço é caracterizada pela redução drástica de preço, o que obriga as empresas concorrentes a acompanhá-la para não verem suas vendas despencarem.

As conseqüências para a rentabilidade de todo o ramo de negócio poderão ser desastrosas. Como todas as empresas perdem dinheiro com a guerra, mais cedo ou mais tarde a paz é selada.

O consumidor é beneficiado temporariamente, pois, depois do acordo entre as empresas, os preços voltam aos níveis anteriores.

A guerra de preço só é recomendada para situações especialíssimas e deve ser analisada profundamente para verificar se os benefícios compensam os prejuízos do presente.

3.3.3 - PRÊMIO E PROMOÇÃO

Tal tipo de competição que varia da competição por preço é realizado por empresas que realizam promoções ou oferecem prêmios ou vantagens aos consumidores dos produtos, sem alterar o preço de venda.

3.4 - COMPETIÇÃO EM PRODUTO

Quatro são os principais campos relacionados a o produto: Projeto do produto, qualidade do produto, variedade de modelos e novos modelos.

3.4.1 - O PROJETO DO PRODUTO

Está relacionada às características e funções de desempenho e pela aparência exterior, inclusive a embalagem.

Segundo Contador (1996, p. 79 *apud* Ohmae, 1990) afirma que:

“As estratégias devem ser definidas em função do cliente, devem criar valor para o cliente e para mostrar como fazê-lo, exemplifica com o caso da cafeteira. Em vez de procurar projetar uma semelhante à da General Electric ou da Philips, que fosse melhor e mais barata, os projetistas fizeram a seguinte pergunta: Porque alguém toma café? A resposta veio: sabor. Como ninguém sabia o que afetava o sabor, pesquisaram todas as possíveis variáveis e descobriram duas importantes, água e tamanho dos grãos de pó. Conclusão: a cafeteira precisa ter embutidos um descalcificador de água e um moedor. Assim, bastará ao comprador colocar água e o café em grão, e a máquina fará o resto”.

3.4.2 - COMPETIÇÃO EM QUALIDADE DE PRODUTO

Esta estratégia se baseia no fornecimento de produtos com qualidade comprovada e testada pelos clientes, uma vez que decorrente do atual nível de conscientização das pessoas e empresas a qualidade se tornou premissa das operações fabris e de prestação de serviços. Segundo o autor é uma das estratégias mais valorizadas hoje em dia.

A qualidade revolucionou mercados e países como, por exemplo, o Japão, que sob as primeiras orientações do Dr. Edward Deming revolucionou suas práticas de fabricação instituindo a qualidade e a melhoria constante dos processos.

Da qualidade, segundo Deming, obtém-se uma maior produtividade, conseqüentemente maior participação no mercado, além de redução dos custos com retrabalho, tempo de máquina (Deming, 1990, p. 2).

A qualidade é uma das premissas básicas que credenciam a empresa a participar de outros mercados mais exigentes. As normas de qualidade têm sido utilizadas por muitos países como fator excludente, limitando a entrada de produtos.

3.4.3 - COMPETIÇÃO EM VARIEDADE DE MODELOS

Esta estratégia prevê que a empresa proporcione aos seus clientes variedade de modelo do mesmo produto.

Tal aspecto fundamental de diferenciação visa atrair o cliente atendendo suas necessidades e anseios. Contador (1996, p. 82) afirma que:

“Nenhum autor, entre os inúmeros consultados, reconhece explicitamente esse campo de competição. Mas, à medida que vão aumentando a importância dada ao atendimento as necessidades e aspirações do comprador, ou seja, à criação de valor para o cliente, este campo tende a tornar-se mais significativo.”

Contador *op.cit.* reforça que a flexibilidade é uma importante arma para competição em variedade de modelos:

“Para competir em variedade de modelos, a empresa precisa ter flexibilidade para mudar o produto, que é uma estratégia muito valorizada atualmente. Na Europa, por exemplo, foram construídas fábricas muito automatizadas com o objetivo de diminuir custos. Mas seus principais executivos reconheceram que erraram, pois a fábrica ficou sem flexibilidade para mudar o produto. Esta é uma exigência atual do mercado que está sendo atendida pelos japoneses.”

3.4.4 - COMPETIÇÃO EM NOVOS PRODUTOS OU MODELOS

Este tipo de competição é outra forma de diversificação, porém enfatizando variedades de novos modelos. Contador (1996, p. 82 e 83) exemplifica:

A frequência de lançamento de novos modelos é o indicador. Na segunda metade da década de 80, a indústria automobilística lançava em média um modelo a cada 27 meses no Japão; 45 meses nos Estados Unidos; a cada 52 meses na Europa; e a cada 138 meses (onze anos e meio) no Brasil.

“As empresas líderes no ramo de confecção lançam atualmente de oito a doze coleções por ano, contra as duas tradicionais até poucos anos, a de inverno e a de verão. Hoje, em uma semana desenha-se uma coleção, com estilistas em vários países trabalhando simultaneamente e trocando desenhos e informações por fax ou por computador, de Paris a Nova York, de Londres a Milão. Definidos os tecidos, as tecelagens asiáticas atendem a encomenda em uma semana, entregando os tecidos sempre na cor branca. As roupas são confeccionadas e enviadas às lojas, que tingem nas cores da moda daquela semana. O que demorava seis meses, agora é feito em um!”

3.5 - COMPETIÇÃO EM PRAZO

A empresa pode competir em menor prazo de cotação e negociação, menor prazo de entrega e em maior prazo de pagamento.

3.5.1 - MENOR PRAZO DE COTAÇÃO E DE NEGOCIAÇÃO

Contador (1996, p.84) afirma que:

“Em qualquer situação, a postura da fornecedora deve ser auxílio. O cliente solicita um produto ou serviço somente se tem um problema. É interessante observar que o cliente sempre tem pressa em receber uma cotação. Em muitos casos, deve-se à ansiedade em livrar-se de um problema; o recebimento da cotação representa o início da solução. Assim, a rapidez na entrega da cotação torna-se, por decorrência, um elemento importante na consolidação da imagem favorável da fornecedora junto ao cliente. Por essa razão, o prazo de cotação constitui-se num campo de competição.”

3.5.2 - COMPETIÇÃO EM MENOR PRAZO DE ENTREGA

Contador (1996, p. 84) diz que:

“A empresa pode competir em prazo de entrega, que é um campo cuja importância cresce na medida em que os clientes reduzem seus estoques e desejam operar *just-in-time*. Como a tendência mundial é trabalhar com estoques cada vez menores, o que implica em diminuir o intervalo entre entregas, a confiança no prazo de entrega negociado torna-se essencial. Oferecer um prazo de entrega menor do que o concorrente é um ponto forte de venda. Mas, se a empresa compromete-se a entregar antes que o concorrente, precisa cumpri-lo. Se o concorrente cumpre seus prazos em, digamos 90% das vezes, a empresa precisa pelo menos igualar-se a ele.”

3.5.3 - COMPETIÇÃO EM MAIOR PRAZO DE PAGAMENTO

A empresa pode competir por possibilitar prazos maiores de pagamentos.

A oportunidade facilitada de pagamento é valorizada por muitos clientes, uma vez que se necessita consumir sem ter os devidos recursos financeiros.

O autor cita como exemplos de empresas que operam neste campo empresas de cartão de crédito e as vendas de automóvel por consórcio ou *leasing*.

Contador (1996, p. 86) afirma que:

“Para o comprador, não raras vezes é importante um prazo mais dilatado de pagamento ou um parcelamento no valor da fatura ou um financiamento pelo mercado financeiro, mesmo com juro. É importante porque pode estar precisando do produto e não dispor de dinheiro no momento; ou porque o produto proporcionará receita capaz de gerar um fluxo de caixa mais satisfatório, mesmo com o preço onerado por juro.”

3.6 - COMPETIÇÃO EM ASSISTÊNCIA

A competição em assistência técnica comporta três campos de competição; Competição em assessoramento antes da venda, competição em atendimento durante a venda e competição pós venda.

3.6.1 - COMPETIÇÃO EM ASSESSORAMENTO TECNOLÓGICO ANTES DA VENDA.

De acordo com Contador (1996, p. 86).

“A empresa pode competir em assessoramento tecnológico, destinado a ajudar o cliente a especificar corretamente um produto, componente ou serviço. Nesse caso, quase sempre o cliente é uma empresa. A ofertante precisa ter um corpo técnico de venda, cujos membros denominados eufemisticamente de assessores técnicos, nunca de vendedores. Efetivamente, assumem a postura própria de assessor, auxiliando o cliente em potencial na especificação; mas, realmente, o objetivo é vender o produto ou serviço de sua empresa, como não poderia ser de outra forma.”

3.6.2 - COMPETIÇÃO EM ATENDIMENTO DURANTE A VENDA

Tal estratégia de competição se baseia no apoio que a empresa se propõe a oferecer ao cliente durante a venda. Este conceito foi amplamente explorado por

Karl Albrecht (1994), que propõe uma ênfase na qualidade da prestação de serviços como forma da empresa conseguir vantagens competitivas.

Segundo Contador (1996, p. 87 *apud* Albrecht):

“No passado a tendência era desenvolver estratégias de *marketing* direcionadas aos concorrentes, isto é, sobre como derrotá-los. Penso que no futuro, nossas estratégias de *marketing* serão muito mais voltadas ao cliente, ou seja, como criar um sistema para oferecer-lhe qualidade e serviços a um preço justo.”

Contador *op. cit.*, ainda reforça a importância do atendimento durante a venda, afirmando que:

“Para melhorar o atendimento ao cliente, as empresas estão ampliando sua rede de distribuição por meio de investimentos diretos ou por meio de parcerias do tipo franquia ou por meio de outras empresas; cuidam inclusive do treinamento de funcionários. Uma rede de distribuição com postos de vendas convenientemente localizados e facilidade de acesso é fator importante no atendimento ao cliente.”

3.6.3 - COMPETIÇÃO EM ASSISTÊNCIA APÓS VENDA

Segundo Contador (1996, p. 88) afirma que:

“A política liberalizante (no Brasil) provocou uma onda de importação por parte das maiores empresas comerciais. Os produtos de consumo encontraram um mercado ávido em alguns setores. Entre os produtos que chegaram para ficar, na avaliação dos importadores, estão tênis, massas, brinquedos, *compact disc* (CDs), telefones, vegetais e frutas em conserva, derivados do tomate, laticíneos e bebidas. Os duráveis nem tanto. Por que, se seus preços são compatíveis com os similares nacionais? Pelo receio do comprador em não encontrar peças de reposição e nem pessoas habilitadas em prover-lhe conserto quando e se necessário.”

Assim, Contador (1996, p. 88) resume o que pensa sobre a assistência após a venda:

“Sem um serviço de assistência técnica adequado, as adaptações, as revisões

periódicas e o conserto trazem dificuldades ao proprietário (no caso aqui ele está usando o exemplo da indústria automobilística, mas que também se aplica a outros produtos duráveis). A falta de assistência técnica torna-se o grande inibidor de vendas.”

3.7 - COMPETIÇÃO EM IMAGEM

A competição por imagem apresenta os campos de competição em imagem tanto do produto, como da marca, como da empresa e da imagem preservacionista.

3.7.1 - COMPETIÇÃO EM IMAGEM DO PRODUTO, DA MARCA, E DA EMPRESA.

Segundo contador (1996, p. 89) o conceito de imagem do produto e da marca esta associado a:

“O cliente valoriza a marca quando lhe dá prestígio, ou quando deseja qualidade assegurada. Possuir um relógio *Vacheron-Constantin* ou uma caneta *Mont Blanc* valoriza-o socialmente, e está disposto a pagar um sobre preço por isso. Consumir um produto da Nestlé lhe dá segurança quanto à sua saúde, esta disposta a pagar um sobre preço por isso. As empresas conhecem muito bem esse comportamento e investem pesado na formação e manutenção de sua imagem.”

3.7.2 IMAGEM PRESERVACIONISTA

A empresa pode competir em preservação ambiental, com produtos e processos que não agridam o meio ambiente.

Contador (1996, p. 90), afirma que;

“É um campo cuja importância está crescendo muito rapidamente devido às campanhas de conscientização sobre a urgência em preservar-se o meio ambiente. O efeito estufa, a destruição da camada de ozônio e o desmatamento das florestas, entre os países desenvolvidos; a chaminé esfumaçada, o escapamento dos veículos e a poluição das águas, entre os países em desenvolvimento, são motivos de generalizada e crescente preocupação.”

3.7.3 - IMAGEM CÍVICA

Para Contador a imagem que a empresa passa a sociedade é um fato considerado por muitos consumidores.

Logo empresas que desenvolvem projetos sociais que auxiliem ou desenvolvam as comunidades que a cercam podem ser o diferencial entre produtos similares.

Contador (2001, p. 11) afirma que:

“A empresa pode competir em imagem cívica, pois há fortes evidências de que a imagem de empresa boa cidadã pode conquistar a preferência do consumidor. Os produtos ou serviços de muitas empresas podem ser similares, pois qualquer diferencial interessante tende a ser imitado. Como em todos os países há pessoas muito preocupadas com questões sociais, elas poderão incluir a imagem cívica da empresa entre seus critérios de decisão sobre quem comprar.”

3.8 - ARMAS DA COMPETIÇÃO

Muitas são as armas da competição existentes capazes de serem utilizadas nos dezesseis campos da competição expostos. Dentre as armas catalogadas por Contador chega-se a um número de mais de cento e vinte armas que a cada trabalho em determinada empresa ou atividade específica revelam-se mais.

Escolheram-se para o presente trabalho trinta e duas armas para análise do estudo de caso. Estas armas encontram-se no Apêndice A, relacionadas no questionário 3, com seus respectivos conceitos.

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA PARA DETERMINAÇÃO DAS FUNÇÕES A TERCEIRIZAR

4.1 - INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se uma metodologia para identificar as funções da empresa a serem terceirizadas.

Sugerem-se métodos para identificar funções de serviços internos, de apoio e de produção/atendimento a serem terceirizadas. Contudo, maior atenção é dada àquela metodologia relacionada com as funções de produção/ atendimento.

O que se busca é um método para se identificar o *core business* da empresa que seja adequado aos propósitos da terceirização. Isto é conseguido na medida em que a empresa é modelada a partir de suas funções, pois na verdade, o que se terceiriza na empresa são suas funções.

A identificação do *core business* da empresa, apesar de essencial para os propósitos estratégicos da empresa, não é uma tarefa elementar.

Hamel e Prahalad (1990) propuseram três testes definidos como essenciais para uma habilidade ou tecnologia ser compreendida como uma competência essencial, conforme foi descrito no subcapítulo 2.6. Porém não fornecem qualquer indicação metodológica para sua identificação.

Padillo e Diaby (1999) concluem que existe uma lacuna na literatura especializada sobre modelos metodológicos seguros que possam identificar produtos/serviços a serem desenvolvidos internamente ou terceirizados.

4.2 - O MODELO DE FUNÇÕES DA EMPRESA

Como o que se terceiriza são as funções da empresa, é útil, ao se pensar num programa de terceirização, modelar a empresa a partir de suas funções.

A Figura 1 pode servir de exemplo de como modelar uma empresa industrial do ramo têxtil exibindo o modelo de funções da empresa, o qual a particiona em quatro blocos:

O bloco das *funções de produção*, adaptado das fases do ciclo de vida do produto, conforme fornecido pela ISO 9000¹⁶, compreende funções como definição da linha de produtos, projeto do produto, processo de fabricação e produção propriamente dita.

Sua macro-função é prover produtos/serviços a serem ofertados ao mercado.

O bloco das *funções de atendimento* compreende funções como vendas, distribuição, instalação do produto no cliente, assistência técnica e deposição após o uso. Sua macro-função é a relação com o cliente para a venda e utilização dos seus produtos/serviços.

O bloco de funções de apoio à produção/atendimento compreende as funções como as desenvolvidas pela ferramentaria, pelo planejamento e controle da produção, pela manutenção fabril, garantia da qualidade e a função de logística interna.

Sua macro-função é prover tudo aquilo que é necessário para permitir a produção de bens/serviços o atendimento ao cliente.

Finalmente, identifica-se no modelo o bloco de funções de serviços internos, que compreende funções que não estão diretamente relacionadas com a produção/atendimento, mas que são necessárias para manter as atividades da empresa.

São funções como zeladoria e segurança patrimonial, alimentação aos funcionários, planos de saúde e assistência médica e dentária, contabilidade, processamento de dados, assessoria jurídica, desembaraço alfandegário e outros.

Optou-se por incluir a função de pesquisa de mercado neste bloco, por se configurar mais uma função mais de apoio do que de produção/atendimento propriamente. A figura 1 exemplifica como podem ser agrupadas as funções de uma empresa.

¹⁶ O modelo consta no anexo XIII



Figura 1: Exemplo de modelagem das funções de uma empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no ciclo de vida dos produtos da ISO 9000.

Além desses quatro blocos de funções, podem-se identificar na empresa as diversas funções administrativas desenvolvidas pelo alto escalão hierárquico da empresa, dentre as quais estão à administração geral, de recursos humanos, financeiras, de operações, comercial e outras. Isto completa a modelagem da empresa por meio de suas funções.

Uma empresa de produção de bens ou serviços possui, com certeza seu *core business* localizado nas funções de produção e/ou de atendimento.

Assim, a terceirização dessas funções deve receber maior atenção ou ser precedida de estudos mais acurados. As funções de apoio podem, algumas delas, ser vitais para a empresa realizar sua estratégia competitiva.

Assim, uma política de terceirização deve atentar para a importância que cada uma dessas funções possui para a formação de competências da empresa.

As funções de serviços internos, por sua vez, normalmente pouco influem na realização da estratégia competitiva da empresa. Essas funções normalmente são as primeiras a serem terceirizadas.

Com relação às funções administrativas, não nos parece aceitável a idéia de terceirizá-las. Nem tampouco as empresas têm feito. Assim, essas funções não serão objeto de abordagem deste trabalho.

Desta análise decorre que se deve adotar metodologia específica para identificar as funções a terceirizar, conforme a classe a que pertença.

4.3 - AS FASES DA TERCEIRIZAÇÃO

A classificação das funções da empresa, conforme feita no subcapítulo anterior, sugere a necessidade de se pensar o processo de terceirização dividido em três fases, corroborando o pensamento de Martins (2001, p. 46).

A fase primeira, que deve iniciar o processo de terceirização, compreende a terceirização das funções de serviços internos.

Por não interferirem diretamente nas atividades principais da empresa, são as atividades que têm sido terceirizadas com maior frequência.

Isto fez crescer enormemente a oferta de fornecedores desses serviços o que, conseqüentemente, torna mais fácil à busca pelo terceiro, podendo-se fazer uma ampla pesquisa de mercado para obter as mais diversas possibilidades de preço e qualidade.

Observe-se, no entanto, que as decisões sobre algumas dessas funções pode influenciar o desempenho da empresa, como pôr exemplo o recrutamento, seleção e treinamento de quadro de pessoal.

Outras vezes, uma dada função desse tipo pode tratar com informações sigilosas, como é o caso da contabilidade e do processamento de dados.

Assim, alguns cuidados devem ser tomados mesmo quando se trata da terceirização das funções de serviços internos.

A fase segunda da terceirização compreende a passagem para outras empresas das funções classificadas como de apoio.

Esta fase de terceirização é um pouco mais complexa que a primeira por influenciar, ao menos parcialmente, o desempenho da atividade principal da empresa.

Assim, é desejável que a empresa tenha terceirizado algumas funções de serviço antes desta fase para que tenha adquirido experiência do processo de terceirização.

Além disso, algumas funções á localizadas só podem ser desenvolvidas dentro da própria planta da empresa, como por exemplo, a manutenção de equipamentos fabris.

Isto trás implicações outras, advindas da convivência do fornecedor junto com os funcionários da própria empresa.

A seleção dos fornecedores será um pouco mais trabalhosa em função de envolver atividades mais complexas e por exigir certo nível de parceria com os fornecedores.

Além disso, o número de fornecedores aptos no mercado é mais restrito, sendo mais complexa a busca pelo fornecedor ideal.

Uma opção para a terceirização dessas funções talvez seja a terceirização com os próprios funcionários da empresa, convidando aqueles que mais se destacam a formar empresa e prestar os serviços.

As vantagens deste procedimento, assim como os possíveis inconvenientes, foram descritos na revisão bibliográfica.

Vê-se, portanto, que a terceirização das funções de apoio acrescenta um grau a mais de complexidade em relação às funções de serviços.

Uma terceirização mal planejada destas funções poderá trazer conseqüências negativas ao negócio central da empresa.

O nível de organização e planejamento será mais complexo, uma vez que programas mal desenvolvidos refletirão ainda que indiretamente sobre os resultados da empresa.

Assim, é conveniente que a terceirização desta fase seja pensada de forma conjunta com a do processo de terceirização de funções de produção/atendimento.

A fase terceira da terceirização compreende a desverticalização de atividades da empresa, na qual parte das funções relacionadas com execução do produto é passada para outras empresas.

Nesta fase encontram-se as empresas com um nível alto de maturidade e vasta experiência com a terceirização.

Este nível de terceirização é fundamental para o sucesso da empresa, uma vez que será passado a terceiros alguma competência da empresa, sendo que os reflexos serão sentidos pelos clientes.

Nesta etapa a empresa opta por desverticalizar funções que se relacionam com suas atividades-fim ou que tenham importância relevante para a execução destas. Incluem-se aí também as funções de atendimento.

Observa-se que é por meio dessas funções que a empresa mais interage com o cliente. Isto reflete diretamente na imagem da empresa e deve, portanto, ser pensado também sob este aspecto.

Os cuidados com o planejamento desse programa devem ser muito maior que nas duas fases anteriores, exigindo na maioria das vezes o desenvolvimento de projeto conjunto, como o realizado na fábrica da Volkswagen, situada na cidade de Resende, citado no Capítulo 2.

4.4 - OS CUIDADOS COM A TERCEIRIZAÇÃO

Oliveira *et al.* (1994, p. 165-169) colocam uma série de cuidados que se de ter com a terceirização, as quais são resumidas a seguir.

- 1) Estando as atividades a serem terceirizadas definidas, deve ser elaborado um plano inicial especificando o que será terceirizado, que quantidades e níveis de qualidade esperam-se dos fornecedores a serem escolhidos, que níveis de preços a empresa está disposta a pagar por esse serviço;

quais as qualificações básicas os fornecedores considerados deverão atender.

Este plano inicial deve ser debatido por todos os executivos diretamente envolvidos no assunto. Deve ser incluído na discussão, o departamento jurídico e de pessoal.

- 2) Negociar com todos internamente, as características que cada novo fornecedor deverá ter em função da atividade que será terceirizada. O programa de terceirização não deve ser iniciado, se não houver consenso interno e que todos os pormenores estejam levantados.
- 3) Procurar iniciar as pesquisas de fornecedores por empresas conhecidas ou que prestem serviço a fornecedores conhecidos e que tenham um bom histórico de relacionamento. Tal fato minimizará os níveis de incerteza quanto aos possíveis fornecedores.
- 4) Manter número reduzido de fornecedores, devendo incluir os poucos fornecedores em esquemas de parceria e desenvolvimento recíproco.
- 5) No caso de considerar um novo fornecedor, recolher o máximo possível de informações sobre a empresa e o serviço prestado.
- 6) Negociar sem fazer pressões e evitar que o fornecedor em potencial assuma compromissos com o qual não poderá cumprir futuramente. Deve-se negociar a realidade existente.
- 7) Proceder busca no mercado de empresas que já operam e estejam constituídas e que tenham idoneidade comprovada.
- 8) Preferir fornecedores que tenham outros clientes e evitar que sejam seus concorrentes diretos. Também deve ser evitado que o fornecedor lhe preste serviços com exclusividade, principalmente se tratar de firma individual, micro ou pequena empresa, para evitar problema com a justiça do trabalho.
- 9) No caso de atividades mais complexas e que necessitem de projeto, pedir aos fornecedores em potencial a apresentação de projetos prévios, e de preferência, pague por tais projetos a fim de evitar constrangimentos de ser acusado de criar a concorrência unicamente para apropriação do projeto gratuitamente.

- 10) Facilitar o processo de concorrência para seleção dos fornecedores, tomando o cuidado de estabelecer regras simples e que sejam do conhecimento de todos. Formar uma comissão multidisciplinar para aprovação do fornecedor. Tal fato dificulta a corrupção interna.
- 11) Firmar contratos de fornecimento estabelecendo claramente prazos, quantidades e especificações exigidas.
- 12) Dar preferência à contratação de fornecedores capazes de oferecer projetos flexíveis, quanto à quantidade, melhorias operacionais e reformulações e inovações em virtude de expansões, mudanças tecnológicas, desenvolvimento de novos produtos etc.
- 13) Se a atividade terceirizada envolver o emprego de *Know-how* específico da empresa por parte do fornecedor, exigir cláusulas no contrato que garantam a proteção desse *Know-how* e mantenha-se informado sobre seu contínuo cumprimento.
- 14) Acrescentar no contrato cláusulas referentes a investimentos específicos na melhoria contínua da prestação do serviço. Se for o caso ajude o fornecedor a conseguir tal melhoria.
- 15) Verificar com o fornecedor potencial qual é o real motivo que lhe interessa o contrato. Preferir aqueles que desejam fornecer serviços em função de entender que sua empresa é importante em algum aspecto.
- 16) Ter como intenção que o contrato de terceirização seja de longo prazo, a fim de estabelecer parcerias.
- 17) A certificação do fornecedor deve ser um bom critério de avaliação, mas não deve ser o único critério.

Com relação à prestação do serviço terceirizado pelo fornecedor Oliveira *et al.* (1994, 165-169) colocam que se deve:

- 1) Criar um clima de trabalho cooperativo e amistoso entre os executivos e entre os funcionários de sua empresa e da empresa fornecedora.
- 2) Deixar abertos os canais de comunicação entre as empresas.
- 3) Ter claramente quem responde pelas atividades terceirizadas na empresa, com a intenção de resolver os problemas assim que surjam.
- 4) Fazer constantes auditorias de qualidade na empresa fornecedora, para garantir a continuidade de um serviço eficiente;

- 5) Prestar consultoria ou treinamento aos funcionários da empresa contratada, a fim de conseguir os resultados esperados e incluí-los nos procedimentos padrões da empresa.
- 6) Não haver subordinação dos funcionários terceirizados por funcionários da empresa tomadora, a fim de evitar a relação de trabalho presumida.

Com relação aos funcionários de sua empresa, ao implementar o programa de terceirização Oliveira *et al.* (1994, p. 165-169) orientam os cuidados a seguir:

- 1) Disponibilizar informações aos seus funcionários sobre o programa de terceirização e o que irá acontecer em função da terceirização, pedir ajuda para implantação.
- 2) Tranqüilizar os funcionários sobre as implicações do programa, dirimindo sua insegurança e seu medo de perder o emprego. Se isso não for possível, dê-lhes o máximo de informação honesta e prepare-se para ajudar de outro modo àqueles que terão de deixar a empresa.
- 3) Antes de se pensar em dispensas que possam ocorrer em virtude do programa de terceirização, procurar recolocar internamente os empregados, utilizando para tanto:
 - Promoção e transferência, com ou sem treinamento prévio do empregado;
 - Aposentadoria a quem tenha atingido o tempo mínimo de serviço;
 - Reaproveitamento de empregados em outras unidades ou em outras empresas do grupo;
 - Elaboração de um programa de demissões voluntárias;
 - Oferecimento aos funcionários da oportunidade de virem a assumir os serviços que a empresa estará terceirizando, dando apoio para que consolidem a formação da empresa.
 - Estabelecimento de um programa de recolocação programada (*outplacement*) para os empregados que serão dispensados (prepare para eles um bom “pacote” de benefícios e ofereça-lhes ajuda especializada, dentro ou fora da companhia, para que se recolorem).

4.5 - METODOLOGIA PARA IDENTIFICAR AS FUNÇÕES DE PRODUÇÃO/ATENDIMENTO A SEREM TERCEIRIZADAS.

Uma boa estratégia de terceirização implica no planejamento sistêmico do projeto, isto é, implica em se pensar as três fases da terceirização em um só momento.

Pelo que se descreveu e se estudou até agora, parece obvio que todo processo de terceirização deve estar vinculado às decisões sobre a sua terceira fase. Mesmo a terceirização de funções de serviços internos.

Conforme frisa Marinho e Amato Neto (1997), a forma adequada de se implantar um processo de terceirização é adotando-se uma estratégia articulada, ou seja, o processo deve ser desenvolvido com o objetivo de obter vantagem competitiva para a empresa.

Assim, ao se estabelecer uma estratégia de terceirização deve-se, primeiro, decidir sobre a terceira fase do processo, pois é nas decisões sobre quais funções de produção/atendimento a serem terceirizadas, ou não, que a empresa pode alavancar sua competência.

Decisões sobre as demais fases do processo devem estar vinculadas à primeira.

Decidido como será o desenho futuro da empresa, pode-se passar então à implantação do processo, iniciando-se, aí sim, pelas funções de serviços internos.

A metodologia proposta neste trabalho para identificar as funções de produção/atendimento a terceirizar escora-se no conceito de campos da competição (Contador, 1966).

A idéia central é primeiro, modelar a empresa segundo suas funções; em seguida, deve-se correlacionar os campos da competição com essas funções da empresa; por último, identifica-se as armas que a empresa domina.

Como existe forte relação entre armas e campos da competição (Contador, 1996), pode-se então, num caminho inverso, identificar os campos que a empresa deve competir e, finalmente, as funções que deve reter sob sua responsabilidade, não as terceirizando, portanto.

A Figura 2 exhibe o procedimento a ser seguido para a implementação da idéia descrita, a qual será detalhada a seguir.

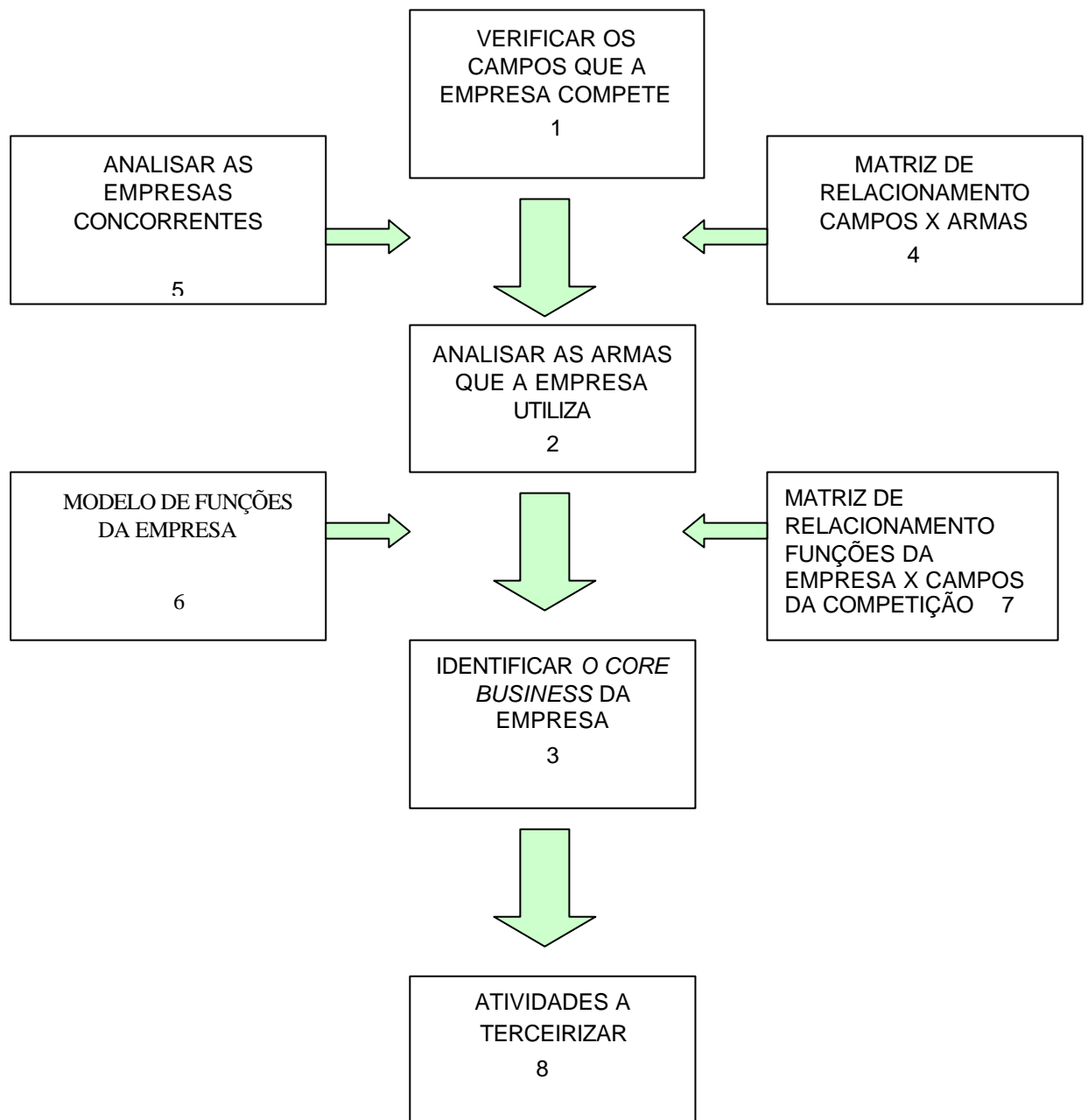


Figura 2- Procedimento a ser seguido para a implementação da terceirização / desverticalização.

Fonte: elaborado pelo autor

O primeiro passo consiste em avaliar os campos que a empresa compete, por exemplo, dentre aquelas elencadas por Contador (1996).

Para se chegar ao campo ou campos que a empresa compete é necessário aplicar um primeiro questionário à empresa para que o respondente aponte qual

campo ou quais campos a empresa compete. Tal questionário pode ser verificado no Anexo XVI.

Com isso em mãos saberemos quais atributos os clientes externos da empresa valorizam.

O segundo passo consiste em analisar as armas que a empresa utiliza.

Para isto será utilizado o Questionário 3 (Apêndice A) que apresenta um conjunto de 32 armas na qual o respondente atribuirá um valor referente à intensidade de cada arma da competição, ou seja, verificando assim a intensidade de cada arma.

Uma forma de se verificar o resultado da intensidade assinalado pelo respondente pode ser obtido através de uma matriz de priorização e classificação por Nihans sobre as armas de classe "A" (verificar Apêndice B).

Para os dezesseis campos da competição deve ser feita a matriz de priorização. Serão confrontadas todas as armas para o campo. O resultado da aplicação da fórmula do índice de Nihans apontará aquelas armas mais importantes para a competição no campo.

O terceiro passo consiste em identificar o *core business* e assim eleger quais funções de produção/atendimento a empresa deverá manter sob sua responsabilidade e quais poderão terceirizar, utilizando para isso relacionamento entre essas funções e os campos de competição de Contador (1966).

O Quadro 1 exhibe esse relacionamento, tratando as funções reunidas em blocos.

Os blocos buscam identificar aquelas funções indissociáveis, ou seja, a assunção de uma delas por alguma empresa, implica em assumir todas daquele bloco; assim como se a empresa mantiver sob sua responsabilidade uma dessas funções, manterá todas as funções daquele bloco.

Por exemplo, parece lógico que quando se pratica a venda do bem ou do serviço, estará neste exato momento sendo desenvolvida também a função de negociação.

Assim, essa duas funções são indissociáveis e passam a formar um bloco único que será ou não terceirizado.

Quadro 3 - Relacionamento entre funções da empresa e campos da competição

BLOCOS DE FUNÇÕES DE PRODUÇÃO/ATENDIMENTO	CAMPOS DA COMPETIÇÃO RELACIONADOS COM AS FUNÇÕES
Definição da linha de produtos e serviços Projeto e especificações técnicas de produtos e serviços; Construção de protótipos Testes e aprovação	<ul style="list-style-type: none"> • Novos produtos • Qualidade do projeto • Projeto do produto • Prazo de novos lançamentos
Venda	<ul style="list-style-type: none"> • Assessoramento durante a venda • Assistência antes da venda
Comercialização	<ul style="list-style-type: none"> • Agilidade na negociação • Prêmio e promoção • Condições de pagamento
Cotação do produto/serviço	<ul style="list-style-type: none"> • Prazo de cotação • Qualidade da cotação
Produção de componentes	<ul style="list-style-type: none"> • Exeqüibilidade (tecnologia de processo) • Preço • Variedade de modelos • Prazo de entrega • Qualidade (conformidade) do produto
Montagem final	<ul style="list-style-type: none"> • Preço • Variedade de modelos • Prazo de entrega • Qualidade (conformidade) do produto
Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> • Prazo • Qualidade
Instalação e operação	<ul style="list-style-type: none"> • Preço dos serviços • Prazo dos serviços • Qualidade dos serviços
Assistência técnica e manutenção	<ul style="list-style-type: none"> • Assistência após a venda

Deposição após o uso	• Imagem preservacionista
Projetos comunitários	• Imagem cívica

Fonte: Elaborado pelo autor.

Eleitos os campos da competição que se relacionam com cada um dos blocos das funções de produção/atendimento, podem-se identificar as armas que, uma vez dominadas pela empresa, lhe dariam vantagem competitiva naqueles campos.

Os estudos desenvolvidos por Contador (1966) e por Giusti (2003) podem nos auxiliar neste trabalho. Porém, uma especialização se faz necessário. Dependendo da função objeto, as armas para um mesmo campo podem variar.

Por exemplo, o campo de prazo é importante para alavancar competitividade tanto da função produção como da de instalação e manutenção. No entanto, a arma *layout*, para ficar num só exemplo, é de fundamental importância para a primeira função citada, enquanto que para a segunda possui pouca ou nenhuma importância.

Uma segunda observação se faz importante.

Limitou-se em se eleger apenas aquelas armas que, num primeiro julgamento, são as fundamentais para o dado campo/função.

Isto se faz necessário pelo fato de existirem uma grande quantidade de armas, o que tornaria excessivamente exaustivo o processo de verificação do seu domínio por parte da empresa.

O conjunto de Quadros 4(A) a 4(I) mostra uma tentativa de relacionar as armas que a empresa deveria necessariamente dominar para adquirir vantagem competitiva em cada um dos campos relacionados com as diversas funções de produção e atendimento da empresa.

Deve-se observar o alto grau de dificuldade para se fazer esse relacionamento. Nem sempre ele é claro e preciso e ainda é possível que seja dependente do tipo de empresa.

Assim, o que se propõe nas tabelas seguintes deve ser entendido mesmo como uma tentativa.

Quadro 4A - Relacionamento entre armas e campos da competição direcionados às funções de Definição da linha de produtos/serviços; Projeto e especificações técnicas de produtos/serviços; Construção do protótipo, testes e aprovação.

CAMPOS DA COMPETIÇÃO	ARMAS DA COMPETIÇÃO
Novos produtos (inovação)	<p>Monitoramento da concorrência</p> <p>Pessoal com boa capacidade criativa.</p> <p>Investimento em programas de atualização tecnológica.</p> <p>Programa de incentivo à inovação</p> <p>Pesquisa e análise qualitativas de mercado</p> <p>Tecnologia inovadora de processos</p> <p>Agilidade no lançamento de novos produtos e/ou novos serviços</p> <p>Propriedade intelectual</p> <p>Agilidade na preparação de protótipos e modelos</p> <p>Disponibilidade de capital para investimento em inovações</p> <p>Utilização de materiais ou componentes inovadores</p>
Projeto do produto	<p>Investimento em desenvolvimento de produto</p> <p>Equipe de engenharia bem estruturada</p> <p>Parcerias com empresas do mesmo ramo</p> <p>Engenharia de produto ágil e atualizada</p> <p>Grupos de trabalho em função de novos projetos</p> <p>Pesquisa de mercado (anseio dos clientes)</p>

Continuação

Qualidade do produto	Pesquisa e análise qualitativas de mercado Engenharia de valor Equipe de engenharia bem estruturada Sistemas de qualidade Matéria-prima com qualidade Sistema de qualidade total Desenvolvimento de fornecedores Equipamentos modernos Administração participativa
Prazo de novos lançamentos	Engenharia simultânea Equipe de engenharia bem estruturada

Quadro 4B - Relacionamento entre armas e campos da competição direcionados às funções de Venda e comercialização

CAMPOS DA COMPETIÇÃO	ARMAS DA COMPETIÇÃO
Assessoramento durante a venda	Equipe agressiva de vendas Equipe qualificada de assessores de venda Dimensionamento da equipe pelo pico Treinamento e capacitação da mão-de-obra
Agilidade na negociação	Relacionamento cooperativo com o cliente
Prêmio e promoção	Boa difusão midiática Plano sistêmico de programas de prêmio e promoção
Condições de pagamento	Recursos para financiamento de vendas Facilitação de crédito ao cliente

Quadro 4C - Relacionamento entre armas e campos da competição direcionados à função de Cotação do produto/serviço

CAMPOS DA COMPETIÇÃO	ARMAS DA COMPETIÇÃO
Prazo de cotação	Sistema de cotação de custos Equipe dimensionada pelo pico
Qualidade da cotação	Sistema de cotação de custos

Continuação

Quadro 4D - Relacionamento entre armas e campos da competição direcionados à função de Produção de componentes

CAMPOS DA COMPETIÇÃO	ARMAS DA COMPETIÇÃO
Projeto de produto	Tecnologia específica de processo Pessoal habilitado Terceirização/desverticalização Estrutura organizacional
Preço	Estudo do trabalho Sistemas de controle de eficiência Postura gerencial incentivadora e democrática Programa de incentivo à melhoria da produtividade Estrutura enxuta de pessoal administrativo
Variabilidade de modelos	Troca rápida de ferramenta Logística interna Fornecedores <i>just-in-time</i>
Prazo de produção	Manutenção preventiva de equipamento Sistema <i>kanban</i> c/ pequenos lotes de transferência Troca rápida de ferramenta Fases da manufatura integradas (<i>layout</i> celular) Tecnologia avançada de processo Sistemas de programação e controle da produção
Qualidade de conformação	Sistema de controle da qualidade de processo Programas de melhoramento contínuo do processo Qualificação da mão-de-obra direta Controle estatístico do processo

Continuação

Quadro 4E - Relacionamento entre armas e campos da competição direcionados à função de Montagem final

CAMPOS DA COMPETIÇÃO	ARMAS DA COMPETIÇÃO
Preço	Estudo do trabalho Balanceamento de linha
Variedade de modelos	Diversificação padronizada Flexibilidade para trocar de produto ou serviço Máquinas flexíveis
Prazo de produção	<i>Layout</i> linear Fornecedores <i>just-in-time</i>
Qualidade de conformação	Ajustes de montagem <i>Poka Yoke</i>

Quadro 4F - Relacionamento entre armas e campos da competição direcionados à função de Distribuição

CAMPOS DA COMPETIÇÃO	ARMAS DA COMPETIÇÃO
Prazo	Logística externa modal adequada e ágil Programa de roteamento Entrega dos pedidos no prazo
Qualidade	Embalagem adequada Sistema de controle de entrega

Continuação

Quadro 4G - Relacionamento entre armas e campos da competição direcionados às funções de Instalação e operação

CAMPOS DA COMPETIÇÃO	ARMAS DA COMPETIÇÃO
Preço dos serviços	Desenvolvimento de métodos construtivos Organização sociotécnica do trabalho
Prazo dos serviços	Desenvolvimento de métodos construtivos Organização sociotécnica do trabalho Sistema de controle do prazo de montagem
Qualidade dos serviços	Desenvolvimento de métodos construtivos Organização sociotécnica do trabalho Limpeza e organização do canteiro de montagem Estabilidade no emprego

Quadro 4H - Relacionamento entre armas e campos da competição direcionados às funções de Assistência técnica e manutenção

CAMPOS DA COMPETIÇÃO	ARMAS DA COMPETIÇÃO
Assistência após a venda	Sistema de atendimento ao cliente (SAC) Monitoramento do consumidor ou cliente Facilidade de acesso pelo cliente ou consumidor Rede de assistência técnica qualificada e monitorada
Imagem do produto, da marca e da empresa	Verbas elevadas de publicidade e propaganda Comunicação visual Programas de desenvolvimento da cidadania Participação em eventos

Continuação

Quadro 4I - Relacionamento entre armas e campos da competição direcionados à função de Deposição após o uso

CAMPO DA COMPETIÇÃO	ARMAS DA COMPETIÇÃO
Imagem preservacionista	Programa de gestão ambiental Logística reversa Sistema de rastreabilidade do produto/cliente Tecnologia de reciclagem
Imagem cívica	Desenvolvimento de projetos comunitários Responsabilidade social

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observe-se que a proposta que está sendo colocada neste trabalho nada mais é do que uma metodologia para identificar o *core business* da empresa baseada no relacionamento entre funções da empresa com os campos/armas da competição.

Essa metodologia, ao que parece, traz a vantagem de ser bastante objetiva para os propósitos da terceirização, uma vez que ela está focada em cada uma das funções vitais da empresa e obriga, portanto, uma análise funcional da empresa de forma mais detalhada.

Porém, como toda proposta que insere alguma inovação, é ainda muito cedo para se atestar seu sucesso. Observe-se, também, que sua aplicação depende ainda da precisa modelagem da empresa a partir de suas funções.

Portanto, adicionalmente, deve-se pesquisar se esta modelagem não guarda particularidades com o tipo de empresa, impossibilitando uma solução geral.

Assim, é necessário confirmar a eficácia do modelo aqui proposto, o que abre caminho para toda uma linha de pesquisa e não será objeto deste trabalho.

4.6 - METODOLOGIA PARA IDENTIFICAR AS FUNÇÕES DE APOIO E DE SERVIÇOS INTERNOS A SEREM TERCEIRIZADAS.

Uma vez decidido sobre as funções vitais da empresa (as de produção/atendimento) a serem terceirizadas, pode-se passar a pensar sobre as demais funções (de apoio e de serviços internos). Isso deve ser feito de forma vinculada a decisão anterior.

Para exemplificar essa necessidade, imagine que a empresa decida manter sob sua responsabilidade as funções de produção e montagem.

Nestas circunstâncias, fica evidente que as funções de apoio desenvolvidas pelo PCP (Planejamento e Controle da Produção) não devem ser terceirizadas.

Com relação às atividades de serviços internos, é possível que também exista alguma influência destas sobre o desempenho das funções de produção/atendimento, como citado anteriormente. Assim, é prudente tratá-las também sob a mesma metodologia adotada para o caso das funções de apoio.

Assim, cada uma das funções de apoio e de serviços internos deve ser analisada frente a sua importância ou nível de relacionamento com as funções de produção/atendimento que a empresa decidiu manter sob sua responsabilidade (não terceirizar, portanto).

Aquelas que se mostrassem desvinculadas do negócio central da empresa seriam então as primeiras a terceirizar (primeira fase da terceirização). Para as demais, caberia uma nova decisão: terceirizar antes ou junto com a terceirização das funções principais.

Para exemplificar, suponha que a empresa decidiu terceirizar a produção de novos produtos, mantendo os atuais sob sua responsabilidade.

Poderia, então, eliminar já a Ferramentaria, que desenvolve novos dispositivos e ferramentas. No entanto, o PCP não deveria ser extinto enquanto existir produção interna.

Uma pergunta que naturalmente surge quando se trata da terceirização dessas funções não relacionadas com o *core business* da empresa é sobre a influência de fatores econômicos sobre a decisão.

Depoimento de empresários tem mostrado que esse aspecto não deve ser o fator decisivo na decisão. A decisão deve conter também fatores intangíveis, como a redução do esforço gerencial da empresa quando se terceiriza partes dela, liberando a gerência para se ocupar única e exclusivamente com os assuntos relacionados com o *core business* da empresa.

Verifica-se, portanto, a presença das duas classes de fatores: os tangíveis e os intangíveis. Seria, portanto, útil desenvolver uma metodologia que pudesse exibir uma avaliação conjunta desses fatores.

Sugere-se, para isso a aplicação do mesmo conceito por trás do Método dos Orçamentos Comparados utilizado na localização de empresas.

Pelo menos dois “orçamentos” seriam construídos. O primeiro, com base na configuração atual da empresa e o segundo, com base na configuração final da empresa, depois de completado todo o processo de terceirização.

Os fatores econômicos podem ser avaliados com certa objetividade e sem muita dificuldade. O que deve ser salientado é que, com a terceirização muitos custos fixos são eliminados. A eliminação de cargos administrativos, inclusive, estaria inserida nestes fatores. Isto seria perfeitamente identificado pelo método.

Com relação aos fatores intangíveis, receberia atenção especial à redução do esforço gerencial para exercer os cargos administrativos que permanecessem.

O alto escalão administrativo da empresa sempre permanecerá. É o esforço gerencial sobre a atividade desses executivos que se deseja avaliar. A técnica dos orçamentos comparados permite avaliar de forma conjunta essas duas classes de fatores, os tangíveis e os intangíveis.

Deve-se chamar atenção, no entanto, sobre a necessidade de pontuar (avaliar de forma quantitativa) o esforço gerencial nos “orçamentos” a serem montados.

Na técnica tradicional de orçamentos comparados, os fatores intangíveis são apenas avaliados como favoráveis ou desfavoráveis. Aqui é necessária uma avaliação quantitativa.

Não será objeto de esse trabalho desenvolver estudos de caso para decidir sobre as funções de apoio ou de serviços internos a serem terceirizadas. Assim, não será detalhada a metodologia a ser aplicada para essa decisão.

CAPÍTULO 5 - O ESTUDO DE CASO

5.0 - DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Santaconstância Tecelagem Ltda. é uma empresa nacional, fundada há 54 anos, voltada para o segmento de alta moda, visando atender confeccionistas de moda e promovendo o desenvolvimento e o lançamento constante de tecidos finos de malha e tecidos planos, com um forte enfoque na diferenciação de produtos, sendo que possui uma grande quantidade de produtos que variam de acordo com as estações do ano.

Foi pioneira nos anos 70 na utilização fios sintéticos (apostando principalmente na poliamida) e nos anos 90 no desenvolvimento de tecidos inteligentes para práticas esportivas, com a utilização de fibras com alto valor tecnológico agregado (lycra®, supplex®, meryl®, coolmax®, amni®, cordura®, tactel®).

No momento conta com diversos tipos de tecidos diferentes sendo que cada um destes apresentam variações em formas de estampas, cores, efeitos e ainda contando com uma variação de nove tipos de fibras (algodão, viscose, poliamida, poliéster, modal, acetato, linho, elastano). No total, são mais de 700 produtos diferentes.

O setor em que atua, o nível de inovação é determinado pelas estações do ano, se bem que estudos efetuados por Hasenclever (2000, p. 5) verificaram mudanças na demanda do mercado e tendo algumas empresas lançado coleções mensais (Contador, 1996, p. 83).

Para estilistas como Érica Ilkezili “trabalhar com as malhas Santaconstancia é agregar beleza, conforto, qualidade e tecnologia às criações, gerando roupas conceituais de ótimo acabamento”.

O setor em que atua ainda é caracterizado por exigir uma quantidade diversa de equipamentos que proporcionam diversificar os produtos e processos e assim conseguir uma gama maior de produtos.

Logo, para que esta empresa chegasse ao nível de flexibilidade para atingir seus objetivos fez na última década grande investimento na sua planta fabril, comprando equipamentos modernos, equipamentos para mensuração de

qualidade, equipamentos sofisticados de laboratório, *softwares* para gestão de informações.

Como tendência geral, as empresas concorrentes diretas também investiram em maquinário moderno, acirrando a competição no mercado, e tornando imprescindível a busca de produtividade, a fim de reduzir os custos operacionais principalmente para poder competir com os tecidos provenientes da Coréia.

Apesar da intensa concorrência a empresa é líder no segmento de moda no Brasil, principalmente no segmento malhas, tendo ganhado o prêmio ABIT (Associação Brasileira das indústrias Têxteis) por três anos consecutivos 2000, 2001, 2002.

5.1 – ATIVIDADES REALIZADAS PELA EMPRESA

A empresa tem como matéria-prima os fios, em sua maioria sintéticos de poliamida. Tal matéria prima é fornecida por multinacionais e tem papel fundamental na estratégia de desenvolvimento de novos produtos, visto que a empresa faz parcerias com tais empresas a fim de criar utilidade para novos tipos de fios.

A partir dos fios a empresa transforma estes em tecidos de malha e tecidos planos.

A malharia é dividida em malharia circular e malharia retilínea.

Na malharia circular o tecido é feito em forma tubular, enquanto que na malharia retilínea o tecido é produzido em aberto. Exemplos de tecidos de malha são o *Jersey* e a meia malha, entre muitos e entre os tecidos planos o *jeans* e os tecidos para cama , mesa e banho.

Verificou-se que no setor de malharia o maquinário tem de um a três anos de uso, muitas com recursos de informática possibilitando fazer desenhos na estrutura do tecido (*Jacquard*).

Tal setor proporciona a vantagem competitiva, uma vez que o desenvolvimento de novas estruturas de tecidos proporcionando inovações constantes.

Outro setor de transformação de fios em tecido é o de tecelagem, que produz tecidos planos conforme os exemplos citados.

Verificou-se que este setor possui teares de lançadeira, em sua grande maioria máquinas com mais de 10 anos de uso, cuja tecnologia é ultrapassada, sendo tal setor intensivo em mão-de-obra, tendo em vista a simplicidade dos equipamentos.

Posteriormente à produção do tecido, tanto de malha quanto plano, o processo subsequente é realizado na tinturaria, que tem a função de tingir o tecido nas diversas cores, ou alvejar os mesmos ou ainda preparar o tecido para o setor de estamparia. Tal setor agrega valor aos produtos, principalmente processos químicos.

No caso de se tingir o tecido, o próximo processo envolve o acabamento, na qual são conferidos a gramatura do tecido (grama por metro linear), além de amaciamento, ou outros acabamentos químicos como aplicação de resinas para emborrachar ou impermeabilizar os tecidos.

Posteriormente ao acabamento o tecido é inspecionado no setor de controle de qualidade, onde o tecido é classificado e separado as quantidades para cada cliente.

No caso do tecido ser preparado para a estamparia, este será estampado, sendo agregado desenhos através da impressão serigráfica nos tecidos, posteriormente sendo o tecido acabado e também revisado.

A estamparia agrega mais valor ao tecido e normalmente tem um preço superior aos tecidos tintos.

Todo o processo de produção é disparado em função das vendas. A empresa não produz para estoque. Uma das razões para tal fato é que o mercado é muito dinâmico, sendo lançadas coleções mensais, assim, se houver produção excedente esta poderá ficar desatualizada e perder o valor comercial.

5.1.1 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A produção esta disposta em função de fluxo de processo, uma vez que cada equipamento efetua uma parte da produção.

A estrutura organizacional da produção baseia-se na estrutura burocrática baseada nos princípios de Taylor com a divisão do trabalho em vários níveis hierárquicos.

Verificou-se que no setor de desenvolvimento de novos produtos a estrutura é diferente, sendo matricial como a proposta por Morgan (1996, p. 61) como sendo ideal para estruturas criativas. Verificou-se que a empresa possui cinco níveis hierárquicos.

A estrutura de planejamento da produção é executada em função das demandas do mercado. Os lotes são pequenos, sendo as coleções curtas com grandes inovações de produtos.

5.1.2 - O VOLUME DE PRODUÇÃO

Verificou-se que volume diário da empresa é de 22 toneladas de tecido acabado, sendo comercializada em média por mês de 400 a 500 toneladas de tecido.

Esta produção é 97% direcionada para o mercado interno e 3% para o Mercosul e Estados Unidos.

5.1.3 – MÃO-DE-OBRA

Verificou-se que a empresa emprega cerca de 650 pessoas, sendo 390 pessoas funcionários diretos e 160 funcionários indiretos sendo que as manufaturas de malharia e acabamento funcionam 24 horas.

O setor têxtil é intensivo em mão-de-obra, apesar de que a introdução de equipamentos de base microeletrônica tem possibilitado a automação em grande parte das atividades, principalmente nos setores de fiação, malharia e tinturaria.

5.1.4 - MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

Verificou-se que a empresa apresenta um *mix* de equipamentos novos e velha sendo maioria equipamentos com menos de dez anos de uso, e estes equipamentos de última geração proporcionam acréscimo de produção e melhorias de desempenho, refletindo-se em uma melhor qualidade.

Além destes fatores a gama maior de equipamentos permite à empresa a realização de uma gama maior de produtos.

A maioria destes equipamentos foi importada da Itália, no final da década de 90 utilizando-se financiamentos internacionais com juros menores. Para

equipamentos até R\$50.000,00 a empresa utiliza o programa FINAME do BNDES (<http://www.BNDS.GOV.BR>).

5.1.5 - INCENTIVOS À PRODUÇÃO

São concedidos pela empresa 10% do valor do salário ao funcionário que não falte injustamente. Também são concedidos 10% sobre o salário aos funcionários que não cometerem erros na produção.

Em negociação com o sindicato, a empresa espontaneamente apoiou a formalização de uma comissão interna dos funcionários para discutir a participação nos lucros da empresa.

O programa funciona há três anos com sucesso, sendo que nas negociações foi elaborado um projeto de pontos, onde o acréscimo de produção com a melhoria da qualidade é quantificado e assim estipulando o valor a ser distribuído.

Não são incentivadas práticas autocráticas pela gerência e diretoria, dando-se certa liberdade aos funcionários, que participam de círculos de controle de qualidade (não todos), comissão de fábrica e reuniões esporádicas com a participação de todos os funcionários da empresa para exposição de planos da diretoria.

Diversos benefícios são concedidos pela empresa como restaurante, convênio médico, transporte, cesta básica, plano odontológico e pagamento parcial de estudos.

5.1.6 – RESULTADOS OPERACIONAIS DA EMPRESA

Segundo a diretoria a empresa cresceu muito desde 1990, quando produzia 150 toneladas por mês. Hoje produz 400 a 500 toneladas, sendo que em 2000 chegou a 700 toneladas, porém com um quadro de funcionários de quase 1000 pessoas.

Em 2001, após uma década de crescimento a empresa deu sinais de fraqueza.

Houve redução nas vendas, os custos se tornaram um grande problema, visto que os concorrentes conseguiram abaixar seus preços, e como havia muitos investimentos a serem pagos o resultado é que a empresa faz um amplo programa de redução de custos a fim de aumentar sua lucratividade.

5.2 - RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

A empresa tem trabalhado com poucos fornecedores estabelecendo uma relação de parceria com tais empresas. Principalmente na compra de fios e de produtos químicos que ocupam papel de destaque nas estratégias da empresa, visto que a inovação muitas vezes depende de novos produtos.

Pode-se verificar também a integração com o fornecedor (montante) sendo que determinados produtos produzidos pela empresa são desenvolvidos com fios exclusivos dos fornecedores, como o fio de poliamida AMNI sendo firmado um contrato de compra e exclusividade com a empresa multinacional.

Assim se desenvolveu um novo produto a radiosa ®¹⁷ cuja exclusividade de compra do fio e produtos químicos impede ainda que temporariamente os concorrentes de imitem a inovação da empresa.

A empresa nos últimos anos tem procurado patentear seus produtos, uma vez que diversos lançamentos da empresa têm sido “pirateados”.

Muitos tecidos conhecidos no mercado são na realidade marcas da Santaconstancia como, por exemplo, ligamet (*jersey* de poliamida) sendo que isto mostra claramente a liderança da empresa no lançamento de novos produtos (Constanza Pascolato – Diretora).

5.3 – A REESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA

No início deste ano a empresa iniciou a implantação de um programa de austeridade que pretende tornar a empresa mais competitiva e lucrativa deslocando o ponto de equilíbrio da empresa, uma vez que apesar da quantidade produzida os custos são crescentes e inviabilizando o negócio.

Assim, iniciou-se um enxugamento do quadro de funcionários, diminuindo-se os funcionários diretos principalmente e alguns indiretos.

Procurou-se também rever planos com fornecedores, revisão de processos, diminuição das coleções e cortes em investimentos.

¹⁷ O Radiosa® é uma malha de fibra celulósica de última geração, que através de sua irregularidade promove discreto brilho e lembra fibras naturais mais nobres.

Até o momento os entrevistados haviam relatado que a produtividade da empresa havia aumentado e que provavelmente neste ano esta fecharia com lucro. As medidas de austeridade continuam.

5.4 - CONCORRÊNCIA

Segundo a empresa os principais concorrentes da mesma são os tecidos provenientes de empresas da Coreia. No mercado interno a empresa é a líder no segmento em que atua, sendo que possui três concorrentes diretos que podem ameaçar sua posição de liderança.

5.5 - APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Um primeiro passo na aplicação do modelo é de baseado na empresa pesquisada construir um modelo de suas atividades, da mesma forma que a descrição no subitem 4.2, assim, apresenta-se a Figura 3.

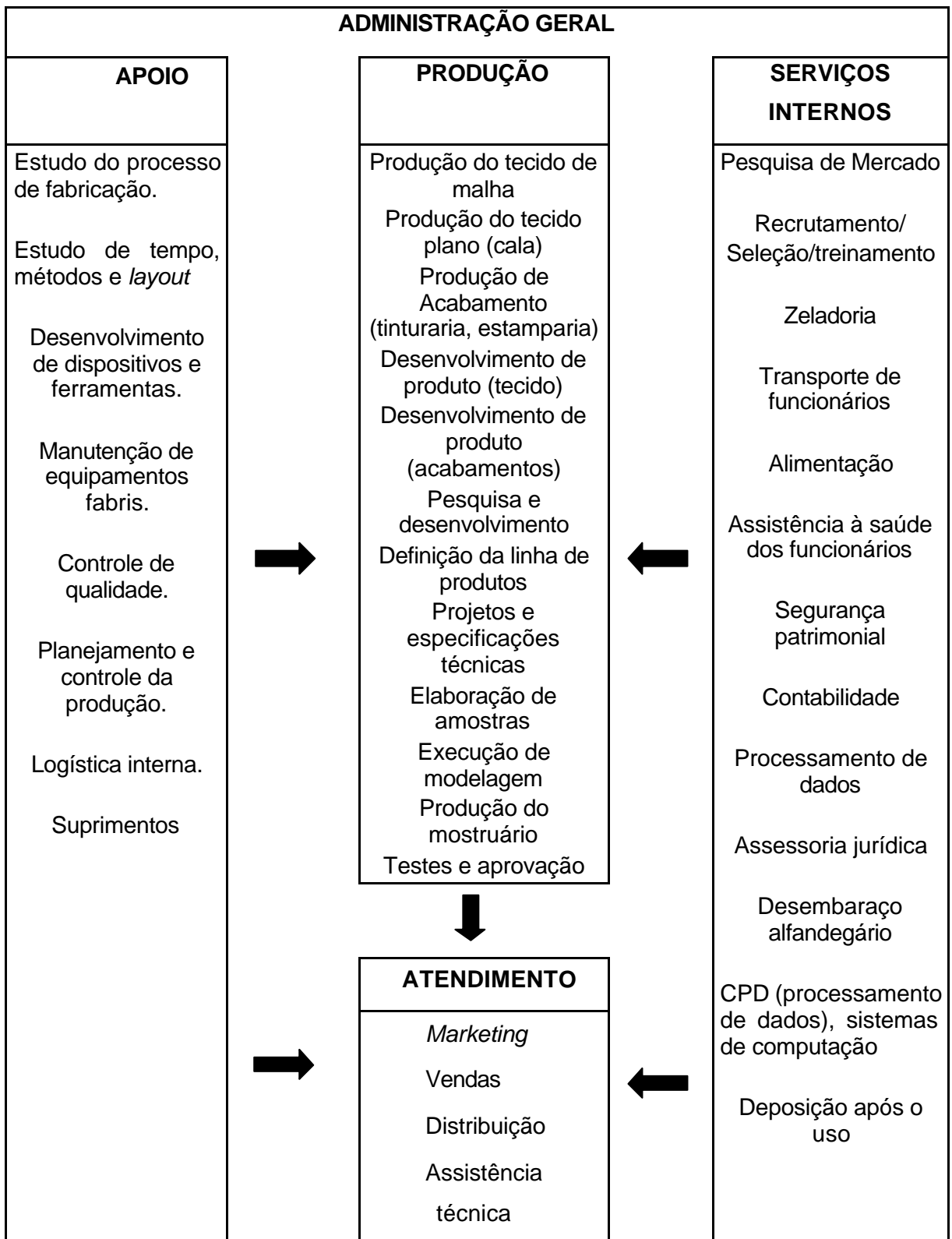


Figura 3: Modelo de funções da empresa estudada.

Fonte: elaborado pelo autor.

5.5.0 - DESCRIÇÃO PORMENORIZADA DAS FUNÇÕES DA EMPRESA (PRODUÇÃO)

5.5.1 - PRODUÇÃO DO TECIDO DE MALHA

A malharia detém a responsabilidade de produzir os principais produtos da empresa, além de produzir a maior parte dos produtos. Os equipamentos são modernos, com diversos recursos que possibilitam uma diversificação dos produtos.

5.5.2 - PRODUÇÃO O TECIDO DE CALA (TECIDO PLANO)

A tecelagem produz poucos produtos, em sua maioria padronizada. Os equipamentos são obsoletos, com baixa qualidade e produtividade.

5.5.3 - PRODUÇÃO DE ACABAMENTOS (TINTURARIA E ESTAMPARIA)

Estes setores são responsáveis pelo maior agregamento de valor aos produtos tanto da malharia, quanto tinturaria. Estes setores promovem a maior parte do diferencial dos produtos.

5.5.4 - DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO (TECIDOS)

Este desenvolvimento é de responsabilidade do laboratório de criação de novas estruturas de tecido, tanto da malharia quanto da tecelagem. Envolve os departamentos de suprimentos de fios, malharia e tecelagem.

Na tecelagem o processo não mudou muito desde que a empresa iniciou sua história, tendo em vista a limitação dos equipamentos tanto de laboratório quanto de produção que possibilitem ampliação da gama de produtos.

Na malharia o desenvolvimento de novos produtos são elaborados por pessoas capacitadas que operam *softwares* específicos que possibilitam a criação de novos padrões e aplicação direta em máquinas que fazem amostras.

O desenvolvimento do tecido faz com que se criem variações de tecido, por quatro maneiras:

- Aplicação de fios com diâmetros diferentes (título dos fios)
- Aplicação de tipos de matéria-prima diferente
- Tipos de entrelaçamento de fios

- Utilização de equipamentos diferentes

5.5.5 - DESENVOLVIMENTO DE ACABAMENTOS

O desenvolvimento de acabamento corresponde a 80% das inovações lançadas pelas empresas. Utilizando-se dos mesmos artigos (estrutura de tecido), porém conferindo novas cores ou acabamentos especiais Como exemplo:

- Tecidos enrugados amassados (*creppe*)
- Tecidos manchados (*tie dye*)
- Estampas brilhantes (*glitter*)
- Estampas ouro e prata
- Tecidos com aromas
- Tecidos com ultra maciez
- Tecidos anti-chama
- Tecidos anti-mofo
- Tecidos emborrachados.
- Novas cores etc.
- Novas estampas;

Tanto para os novos tecidos quanto para aqueles que são vendidos há muitos anos no mercado é feito a cada nova coleção o desenvolvimento de novas cores, estampas e efeitos.

As novas cores e estampas variam de acordo com a tendência da moda que é captada nos desfiles Europeus.

Para que seja feito tal desenvolvimento trabalham em conjunto os estilistas que captam a tendência do mercado e transmitem para o diretor industrial que será o responsável pela coordenação dos setores de tinturaria, estamparia e acabamento.

Estes setores possuem independentemente seus laboratórios onde são desenvolvidas as cores, estampas ou novos efeitos.

Tanto para os tecidos provenientes da malharia quanto tecelagem passam por este processo.

O acabamento final do tecido com cores e estampas agrega valor ao produto. Este diferencial é uma das principais competências da empresa, sendo que toda a coordenação de captação da tendência e a realização pela equipe técnica devem ser muito dinâmicas e precisa.

5.5.6 - PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

A pesquisa e desenvolvimento da empresa possuem duas vertentes: uma ligada às tendências do mercado, ou seja, quais são os tecidos da moda, as cores da moda, as estampas da moda.

Estas tendências são extraídas principalmente dos desfiles na Europa, e EUA. A outra vertente esta relacionada à pesquisa propriamente por novos produtos e processos que ainda não existem.

Muitas vezes aparecem tecidos nos desfiles que ainda não existe o desenvolvimento na empresa, e baseado em uma foto tem-se de desenvolver o tecido (a estrutura) e o acabamento. Nem sempre a tecnologia existente na empresa é suficiente, e assim deve-se aprimorar ou criar uma nova tecnologia de fabricação.

Isto vale tanto para equipamentos, como procedimentos de fabricação etc.

Por exemplo, o processo de enrugamento de tecidos de malha não era conhecido pela empresa e certa vez a estilista propôs que gostaria dos tecidos de malha enrugado.

A engenharia de produto começou a pesquisar qual produto químico poderia fazer tal efeito. Após várias tentativas e desenvolvimento conjunto com fornecedores descobriu-se que se estampando ácido fênico sobre a poliamida esta se enrugava. Criou-se algo que não existia (ou que pelo menos internamente não se sabia).

5.5.7 - REALIZAÇÃO DE AMOSTRAS

A realização rápida de amostras é fundamental para que a empresa lance constantemente novos produtos.

As amostras realizadas por todos os setores devem ser analisadas em reuniões conjuntas de equipe técnica e *marketing* para verificar se a equipe técnica chegou onde os estilistas querem.

Caso as amostras não sejam aprovadas, novas amostras deverão ser feitas até que se chegue onde se quer.

Muitas amostras também são entregues diretamente aos clientes. Alguns clientes possuem *Know-how* suficiente para determinar a tendência de moda que lhes parece conveniente.

5.5.8 - REALIZAÇÃO DE MODELAGENS

Após a aprovação das amostras de acabamento é realizada a produção de uma pequena quantia do produto pra que sejam feitos os mostruários que serão expostos em eventos e entregues aos representantes comerciais nos diversos estados do país.

Quase sempre o período de desenvolvimento do produto é muito curto e assim a execução da amostra consome a maior parte do tempo de elaboração dos novos produtos, restando um período curtíssimo de tempo para realização da modelagem.

5.5.9 - PRODUÇÃO DO MOSTRUÁRIO

A produção o mostruário é a etapa final antes da venda do produto.

Tendo-se como matéria-prima a modelagem, o tecido é cortado de forma a possibilitar aos vendedores apresentar a gama de produtos da empresa aos clientes.

O tempo para realização deste trabalho também é curtíssimo, sendo que não podem acontecer erros, que podem prejudicar o desempenho de vendas.

5.5.10 - DEFINIÇÃO DA LINHA DE PRODUTOS

A definição da linha de produtos esta condicionada a tendência do mercado. Assim o mercado define quais serão os tipos de produtos a serem comercializados. Cabe aos consultores de moda e pessoal do *marketing* a tarefa de assimilar a tendência e assim poder definir a linha de produtos.

Muitas vezes a opinião de clientes influentes é levada em consideração para a definição da linha de produtos, ou seja, os clientes também são consultados.

5.5.11 - PROJETOS E ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS

Os novos projetos e especificações técnicas são realizados pelos técnicos da empresa, que tentam de várias maneiras atingir os padrões sugeridos pelo mercado. Na maioria das vezes não se sabe como fazer. Este conhecimento será adquirido em conjunto pela equipe de técnicos conforme o projeto caminha.

Estes técnicos se amparam muitas vezes nos fornecedores que auxiliam no processo de busca por novos produtos e novas definições de processos.

5.5.12 - TESTES E APROVAÇÃO

Em todos os setores ocorrem testes. Num primeiro momento estes testes são aprovados pelos dirigentes técnicos diretos do setor. Num segundo momento, o pessoal da criação do estilo é quem dará a palavra final.

5.5.13 – *MARKETING*

As atividades realizadas pelo *marketing* estão principalmente ligadas a interface com o cliente, buscando identificar os anseios e problemas que os mesmos venham a ter. Esta atividade é fundamental para a tomada de tendência da moda do mercado.

5.5.14 – VENDA

A venda dos produtos é realizada por representantes distribuídos por todas as regiões do país. Os representantes recebem orientação em cada coleção de forma que possam assessorar os clientes quanto à tendência de moda do mercado.

5.5.15 – DISTRIBUIÇÃO

A distribuição dos produtos muitas vezes deve ser realizada em períodos de tempos curtíssimos, devendo estar no cliente “com hora marcada”. A empresa utiliza distribuidores logísticos confiáveis para que o produto esteja no cliente na hora combinada.

5.5.16 – ASSISTÊNCIA TÉCNICA

O desenvolvimento e lançamento de produtos constantemente fazem com que o período de tempo de “apredizagem” com o produto seja muito escasso. Assim muitas vezes não há tempo suficiente para que sejam realizados todos os testes necessários que evitariam problemas diversos. Assim a assistência técnica é fundamental para que problemas posteriores que venham a “estourar” no cliente sejam solucionados.

5.6 - APLICAÇÃO DO ÍNDICE DE NIHANS

O índice de Nihans foi obtido, tabulando-se todas as armas utilizadas pela empresa. Assim se confrontaria arma contra arma da linha comparando com cada arma da coluna e atribuindo valores 1, 0 e -1 se a arma da linha for mais importante, de igual importância ou menos importante que a arma da coluna para cada campo da competição.

Deve-se conferir a matriz se ela esta inversamente simétrica, ou seja, se os valores da linha de uma arma estão simétricos, mas com o sinal invertido, aos valores da coluna dessa mesma arma.

Assim, somam-se os valores de cada linha e somam-se os valores dos totais das linhas. Se a matriz estiver correta esta soma dará zero.

Aos totais das linhas deve-se calcular o valor de Nihans para esta coluna, identificando a classe A.

O resultado de todas as matrizes pode ser verificado no Apêndice B. A partir das armas de classe A obtidas com estudo de Nihans pode-se verificar qual a intensidade de utilização de cada arma.

5.7 - AVALIAÇÃO DA INTENSIDADE DE UTILIZAÇÃO DAS PRINCIPAIS ARMAS DA COMPETIÇÃO.

O cruzamento das informações obtidas com o questionário aplicado com as armas de classe A classificadas por Nihans nos possibilita identificar a intensidade de utilização de armas, conforme o Quadro cinco.

As armas apresentadas em cada campo são aquelas identificadas pelo índice de Nihans como sendo de classe A (ver Apêndice B).

A intensidade de cada arma foi obtida através da indicação do entrevistado, podendo ser verificada no Apêndice A – Questionário 3.

Quadro 5: Avaliação da intensidade de utilização das principais armas da competição

CAMPOS DA COMPETIÇÃO	PRINCIPAIS ARMAS DA COMPETIÇÃO	INTENSIDADE
Novos produtos	Tecnologia inovadora de processo	4
	Flexibilidade para trocar de produto ou serviço	5
	Engenharia de produto ágil e atualizada	5
	Agilidade na preparação de protótipos e modelos	5
	Agilidade no lançamento de novos produtos	5
	Disponibilidade de capital para investimento em inovações	5
	Utilização de materiais ou componentes inovadores	5
	Treinamento e capacitação da mão-de-obra	5
	Grupos de trabalho em função de novos projetos	3
	Média da intensidade das armas (armas relevantes)	
Projeto do produto	Relacionamento cooperativo com clientes	3
	Tecnologia inovadora de processo	4
	Engenharia de produto ágil e atualizada	5
	Propriedade intelectual	3
	Utilização de materiais/componentes inovadores	5
	Estrutura organizacional	3
	Grupos de trabalho em função de novos projetos	5
	Média da intensidade das armas (armas relevantes)	

Continuação

CAMPOS DA COMPETIÇÃO	PRINCIPAIS ARMAS DA COMPETIÇÃO	INTENSIDADE
Variedade de modelos	Qualidade total	3
	Flexibilidade para trocar de produtos	5
	Engenharia de produto ágil e atualizada	5
	Desenvolvimento de fornecedores	4
	Máquinas flexíveis	4
	Agilidade na preparação de modelos	5
	Disponibilidade para investimento	5
	Equipamentos modernos	5
	Utilização de materiais e componentes inovadores	5
	Treinamento e capacitação da mão-de-obra	3
	Grupos de trabalho em função de novos projetos	5
		Média da intensidade das armas (armas relevantes)
Qualidade de produto	Tecnologia inovadora de processo	4
	Matéria-prima	3
	Qualidade total	3
	CEP	4
	Terceirização, desverticalização	3
	Desenvolvimento de fornecedores	4
	Treinamento e capacitação da mão-de-obra	3
	Estrutura organizacional	3
		Média da intensidade das armas (armas relevantes)

Continuação

Assistência antes da venda	Relacionamento cooperativo com clientes	4
	SAC	1
	Tecnologia inovadora de processo	4
	Qualidade total	3
	Flexibilidade para trocar de produtos	5
	Utilização de materiais ou componentes inovadores	5
	Treinamento e capacitação da mão-de-obra	3
	Média da intensidade das armas (armas relevantes)	3,5
CAMPOS DA COMPETIÇÃO	PRINCIPAIS ARMAS DA COMPETIÇÃO	INTENSIDADE
Menor prazo de cotação e negociação	Relacionamento cooperativo com cliente	4
	Monitoramento dos concorrentes	3
	Administração participativa	1
	Desenvolvimento de fornecedores	4
	Treinamento e capacitação da mão-de-obra	3
	Facilitação de crédito ao cliente	1
	Entrega dos pedidos no prazo	3
	Estrutura organizacional	3
	Média da intensidade das armas (armas relevantes)	2,75
Maior prazo de pagamento	Relacionamento cooperativo com cliente	4
	Monitoramento dos concorrentes	3
	Facilitação de crédito ao cliente	1
	Média da intensidade das armas (armas relevantes)	2,66

Continuação

Menor prazo de entrega	Monitoramento dos concorrentes	3
	Terceirização, desverticalização	3
	Entrega dos pedidos no prazo	3
	Verbas elevadas de publicidade	1
	Média da intensidade das armas (armas relevantes)	2,5
Assistência após a venda	SAC	1
	CEP	4
	Assistência técnica	3
	Estabilidade no emprego	1
	Treinamento e capacitação da mão-de-obra	3
	Estrutura organizacional	3
	Média da intensidade das armas (armas relevantes)	2,5
CAMPOS DA COMPETIÇÃO	PRINCIPAIS ARMAS DA COMPETIÇÃO	INTENSIDADE
Imagem do produto, da marca, da empresa	Relacionamento cooperativo com clientes	3
	SAC	1
	Matéria-prima	3
	Qualidade total	3
	Participação em eventos	3
	Assistência técnica	3
	Treinamento e capacitação da mão-de-obra	3
	Entrega dos pedidos no prazo	3
	Verbas elevadas de publicidade	1

Continuação

	Média da intensidade das armas (armas relevantes)	2,5
Prêmio e promoção	Relacionamento cooperativo com fornecedores	3
	SAC	1
	Monitoramento dos concorrentes	3
	Terceirização, desverticalização	3
	Participação em eventos	3
	Treinamento e capacitação da mão-de-obra	3
	Verbas elevadas de publicidade	1
	Média da intensidade das armas (armas relevantes)	2,42
Guerra de preço	Monitoramento dos concorrentes	3
	Desenvolvimento de fornecedores	4
	Estudo de movimentos	1
	Treinamento e capacitação da mão-de-obra	3
	Verbas elevadas de publicidade	1
	Média da intensidade das armas (armas relevantes)	2,6

Continuação

CAMPOS DA COMPETIÇÃO	PRINCIPAIS ARMAS DA COMPETIÇÃO	INTENSIDADE
Imagem preservacionista	Monitoramento dos concorrentes	4
	Participação em eventos	4
	Produção limpa ou gestão ambiental	1
	Verbas elevadas de publicidade	1
	Média da intensidade das armas (armas relevantes)	2,5
CAMPOS DA COMPETIÇÃO	PRINCIPAIS ARMAS DA COMPETIÇÃO	INTENSIDADE
Assistência durante a venda	Relacionamento cooperativo com clientes	3
	Administração participativa	1
	Estabilidade no emprego	1
	Treinamento e capacitação da mão-de-obra	3
	Facilitação de crédito aos clientes	1
	Verbas elevadas de publicidade	1
	Média da intensidade das armas (armas relevantes)	1,6
Imagem cívica	SAC	1
	Projetos comunitários	1
	Média da intensidade das armas (armas relevantes)	1,0
Menor preço	Tecnologia inovadora de processo	4
	Matéria-prima	3
	Qualidade total	3
	CEP	4
	Desverticalização, terceirização	3
	Administração participativa	1
	Estudo de movimentos	1
	Facilitação de crédito	1
	Média da intensidade das armas	2,0

Fonte: elaborado pelo autor.

CAPÍTULO 6 – RESULTADOS E CONCLUSÕES

6.1 - RESULTADOS

Observa-se, pelos resultados da metodologia adotada, que a empresa em estudo concentra suas habilidades nas funções que se relacionam com os seguintes campos da competição:

- Novos produtos – intensidade média das armas: 4,66
- Variedade de modelos - intensidade média das armas: 4,45
- Projeto do produto - intensidade média das armas: 4,0
- Assistência antes da venda: 3,5
- Qualidade do produto - intensidade média das armas: 3,37

Reportando ao Quadro 4, na página 107 que relaciona as funções da empresa aos campos da competição, conclui-se que o *core business* da empresa localiza-se nas seguintes funções:

- Definição de linha de produtos
- Projetos e especificações técnicas de produtos e serviços
- Construção de protótipos
- Testes e aprovação
- Venda
- Produção de componentes
- Montagem final

Isto indica que seu *core business* se localiza no desenvolvimento de produtos, com ênfase no lançamento de novos produtos, na variedade de modelos, incluindo as funções relativas ao *tryout* para a fabricação e na função produção, sustentada pelos alvos projeto de produto e qualidade.

Assim, ao se pensar na sua estratégia de terceirização, a empresa deve manter sob sua responsabilidade as funções acima citadas e outras funções de apoio que possuam forte influência no desempenho das primeiras, como planejamento e controle da produção, garantia da qualidade e desenvolvimento do processo de fabricação.

Tudo quanto foge desta gama de funções poderia ser passado para terceiros.

Os resultados obtidos pela metodologia proposta reforçaram a visão competitiva relatada pelo entrevistado.

Ficou evidente que a empresa possui as armas mais importantes em novos produtos. Principalmente no setor de malharia e acabamento onde a empresa fez vários investimentos, tanto em equipamentos, novas tecnologias e desenvolvimento de pessoal qualificado.

A empresa no início desta década já foi eleita pela ABIT (Associação Brasileira das Indústrias Têxteis) três vezes a melhor malharia do Brasil.

Assim, as principais competências da empresa são a pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos.

Os estilistas e consultores de moda trazem dos pólos da moda mundial as tendências, traduzindo para o jeito brasileiro a moda internacional.

Em menos de um mês o que era uma idéia transforma-se em produtos. Isto ocorre tanto com as estruturas de tecido quanto com as cores, estampas e efeitos.

A agilidade na percepção de tais tendências é fundamental para que se acertem os produtos a serem lançados.

A partir das idéias inicia-se o desenvolvimento do produto, tendo-se de encontrar as matéria-prima e desenvolver os processos. Fica evidente que a construção de amostras e protótipos também deve ser feita rapidamente tendo em vista o tempo escasso.

A vocação para o desenvolvimento e lançamento de produtos também faz com que vários produtos no mercado sejam reconhecidos pelos nomes comerciais lançados pela empresa, como por exemplo, a *liganet*.

Fica evidente que as competências principais da empresa estão no rápido desenvolvimento de produtos, utilização de processos inovadores, agilidade na pesquisa de tendência e novos materiais, além de um bom entrosamento entre todas as etapas do desenvolvimento do produto.

Este bom relacionamento faz com que a empresa tenha agilidade para lançar coleções mensais e produtos personalizados para diversos clientes diferentes.

O setor de tecelagem plana parece estar deslocado tecnologicamente na empresa, tendo em vista que os equipamentos são obsoletos e intensivos em mão-de-obra.

Assim sendo a produção deste setor poderia ser desverticalizada da empresa, tendo em vista que existem diversas empresas muito mais capacitadas. Restaria à empresa desenvolver os produtos e controlar a qualidade.

Alguns benefícios com esta desverticalização seriam a desocupação da área utilizada, aquisição de capital com a venda dos equipamentos, redução do quadro de funcionários e principalmente acréscimo de qualidade.

Outro dado interessante verificado pela pesquisa é que as armas de assistência antes da venda apresentam uma alta intensidade média.

Na situação prática isto ocorre principalmente no desenvolvimento conjunto entre empresa e cliente que necessitam de produtos personalizados. Assim utiliza-se o *Know-how* da empresa para transformar em realidade os anseios dos clientes.

Esta relação íntima com a inovação e com os clientes obriga a empresa a manter uma relação estreita também com poucos fornecedores.

Os fornecedores de produtos químicos e fios principalmente auxiliam a empresa no desenvolvimento de novos produtos. Seja pela inovação de novos materiais ou pela aplicação de novas tecnologias e processos.

As indústrias que fornecem os fios normalmente grandes multinacionais também dependem da empresa para que esta crie utilidade para seus novos produtos, sendo um bom canal de testes para o produto.

A empresa por sua vez, ganha por sempre lançar inovações, e assim, é reconhecida por seus clientes, diferenciando-se das empresas concorrentes.

6.2 - CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi discutir a estratégia para o tratamento da questão da terceirização/desverticalização da empresa e apresentar uma metodologia que forneça critérios quantitativos para definir as funções que a empresa deve terceirizar. Esta é talvez grande vantagem da proposta, uma vez que se desconhece qualquer outro método com essa característica.

Como se pode observar, a metodologia proposta para identificar as funções de produção e/ou atendimento sobre as quais deve residir o *core business* da empresa utiliza dois níveis de relacionamento: no primeiro, relaciona as funções da empresa com os campos da competição propostos por Contador (1996) e, no

segundo nível, relaciona esses campos com as armas da competição (ferramentas gerenciais e/ou operacionais).

Isto pode suscitar duas perguntas. Por que utilizar dois níveis de relacionamento? Não seria mais interessante relacionar diretamente essas ferramentas com as funções da empresa, sem utilizar o relacionamento entre campos e armas da competição? Com certeza, é possível elencar, para cada função da empresa, um rol de armas que, uma vez dominadas pela empresa, resultaria no seu bom desempenho.

Existem, no entanto, ao menos duas razões para se proceder da maneira proposta.

Primeiro, deve-se observar que é interessante que a estratégia competitiva da empresa seja formulada sobre os campos da competição.

É através desses campos que ela compete, e esses constituem suas estratégias competitivas. As funções, por sua vez, funcionam apenas como meio para atingi-los.

Assim, a formulação da estratégia da empresa, a partir dos campos da competição, é garantia para seu sucesso competitivo.

A segunda razão reside na tese do modelo de campos e armas da competição, que sustenta que “a empresa, para ser competitiva basta ter excelência apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva no campo escolhido para competir”, tese que se encontra em nível adiantado de validação.

Essa tese dá a sustentação à metodologia proposta neste trabalho, uma vez que evidencia a necessidade de alinhamento entre as armas relevantes e os campos da competição escolhidos pela empresa.

E as armas relevantes constituem exatamente a *core competence* da empresa. Assim, assegura-se que a *core competence* esteja alinhada às estratégias competitivas da empresa.

Essas duas razões aumentam a chance de sucesso da metodologia proposta neste trabalho, uma vez que a metodologia está fundamentada na validade daqueles dois níveis de relacionamentos citados.

Para a empresa estudada, esta metodologia mostrou-se válida, pois conduziu ao resultado esperado, uma vez que seu *core business* parece mesmo se

concentrar naquelas mesmas funções localizadas pela aplicação do método proposto.

Contudo, o modelo ainda necessita ser validado. Um possível caminho seria testar sua aplicação sobre um conjunto de empresas que tenham já identificado com clareza seu *core business* e que proporcionem uma amostra estatisticamente representativa para assegurar os resultados das inferências.

Assim, torna-se uma oportunidade para realização de novas pesquisas que visem validar o modelo proposto, verificando-se a possibilidade de aplicá-lo a qualquer tipo de empresa.

6.3 PESQUISAS FUTURAS

Devido a diversas limitações de tempo e recursos o presente trabalho abre caminho para futuras pesquisas que visem alcançar algumas limitações deste trabalho.

Assim, uma possível abertura para uma pesquisa futura mais ampla, seria uma linha de pesquisa que abrangesse um universo maior de empresas, sendo útil para validar o modelo proposto, tendo em vista que se estudou apenas uma empresa.

Serão necessários mais recursos e tempo, tendo em vista que o processamento de dados será muito maior, porém um número maior de empresas possibilitará verificar se as conclusões obtidas neste trabalho também podem ser obtidas em vários segmentos diferentes.

Um outro aspecto que abre caminho para pesquisas futuras seria verificar a influência das empresas concorrentes na decisão da empresa em terceirizar ou fabricar internamente. Esta pesquisa também necessitaria de uma inferência numérica maior de empresas, demandando maior esforço e tempo do pesquisador.

Sabe-se que as empresas moldam suas estratégias internas em função de muitos fatores e as empresas concorrentes influenciam diretamente no tipo de estratégia a ser elaborada.

Uma terceira possibilidade de pesquisas futuras é de se verificar a possibilidade de englobar outros modelos de outros autores, além do modelo de campos e armas de Contador. Outros modelos poderiam complementar e completar o modelo, sendo útil para desenvolvimento de uma teoria mais consistente.

7- BIBLIOGRAFIA

ANITA, Kon. **Economia industrial**. São Paulo: Editora Nobel, 1994.

ALMEIDA, Maria Lúcia Pacheco de. **Tipos de pesquisa. Como elaborar monografias**. 4. Edição.rev. e Atual. Belém: Editora Cejup, 1996.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Editora Pioneira, 1994.

AMATO NETO, J. (Org.) *et al.* **Manufatura classe mundial**: Conceitos, estratégias e aplicações. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

_____ As formas Japonesas de gerenciamento da produção e organização do trabalho. *In* CONTADOR, José Celso. **Gestão de Operações**: A Engenharia da produção a serviço da modernização da empresa. 2ª edição. São Paulo: Editora Edgard Blücher Ltda., 1998.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

BADEN FULLER, TARGETT, David, HUNT, Brian. **Outsourcing to outmaneuver**: *Outsourcing re-defines competitive strategy and structure. European Management Journal*, v. 18, p. 285 - 295, 2000.

_____, CHARLES, STOPFORD, J. **Rejuvenating the mature business**. *Harvard Business Press*, Boston, 1994.

BRAGG, Steven M. **Outsourcing**: *A guide to selecting the correct business unit negotiating the contract maintaining the process*. New York: John Wiley & Sons, 1998.

BERNSTORFF, Vitor Hugo, CUNHA, João C. **O Que as organizações buscam e alcançam com a terceirização em tecnologia da informação (TI)**. Encontro Nacional dos Pesquisadores de Administração 1999.

CLETO, M. G. **A gestão da produção nos últimos 45 anos**. Transformações econômicas e avanços tecnológicos determinam o desenvolvimento das novas formas de gestão da produção. *Revista FAE Business*, nº. 4 dezembro 2002.

CONTADOR, José Celso. **Modelo para aumentar a competitividade industrial**: A transição para a gestão participativa. São Paulo: Editora Edgar Blücher Ltda., 1996.

_____ (org.). **Gestão de Operações**. São Paulo, 2ª edição, Editora Edgard Blücher Ltda., 1997.

_____ e Meireles. **Apostila de coletânea de artigos**: Campos e armas da competição: foco e difusão. São Paulo: Mimeo, 1999.

_____ *et al.*, **Modelo de campos e armas da competição: Caso de aplicação à indústria e a serviços**. In: X Simpósio de Engenharia de Produção – SIMPEP 2003. Bauru, São Paulo. 10 a 12 de nov. 2003.

CONTADOR, José Luiz. **Apostila de abordagens da administração na organização**. Material didático publicado pela FEG de Guaratinguetá: – Unesp, 1999.

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso**: O Modelo Japonês de trabalho e organização. Tradução de Emerson S. da Silva. Rio de Janeiro: Editora Revan UFRJ, 1994.

DEMING, W. E. **Qualidade: A revolução da administração**. Rio de Janeiro: Editora Marques Saraiva, 1990.

DRUCKER, P. F. **Administrando para obter resultado**. São Paulo: Editora Pioneira, 1988.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral**: Previsão, organização, comando coordenação e controle. São Paulo: Editora Atlas, 1989.

FERREIRA, Aurélio B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2ª. Edição. Rio de Janeiro: Editora Fronteira, 1986.

FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L". **Estratégias empresariais e formação de competências** - Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira". Rio de Janeiro: Editora. Atlas, 2001.

GARVIN, D. Gerenciando a Qualidade: A visão estratégica e competitiva. In BARÇANTE, L. C. **Qualidade total**: Uma visão Brasileira – O impacto estratégico na universidade e na empresa. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

GIANESI, I. G., N.; CORRÊA, H., L **Administração estratégica de serviços**: Operações para satisfação do cliente. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

GIOSA, Lívio A. **"Terceirização: uma abordagem estratégica"**. 5. Edição. 1997, São Paulo: Editora Pioneira, 1997.

GIUSTI, R. F. **Análise do grau de competitividade das exportações brasileiras de calçados de couro por meio dos conceitos de campos e armas da competição**. Dissertação de Mestrado. Universidade Paulista. São Paulo, 2003.

GRANDE DICIONÁRIO LAROUSSE CULTURAL DA LÍNGUA PORTUGUESA: Editora Nova Cultural, São Paulo, 1999.

GRANT, Robert. ***The resource-based theory of competitive advantage: Implications for Strategy Formulation***. *Califórnia Management Review*, vol.33, 1991.

GREEN, C. ***A business Week Guide: Os caminhos da qualidade***: Como vencer os desafios da economia global. São Paulo: Makron Books / Editora SENAC, São Paulo, 1995.

HASENCLEVER *et al.* **Industrialização descentralizada; sistemas industriais locais, estudo do setor têxtil e de confecções**. Publicação do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro – IE/UFRJ, 2000.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total à maneira Japonesa**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**: Um guia para executivos. 3ª Edição. Tradução de Mário Csillag. São Paulo: Editora Pioneira, 1990.

KANTER, R. M. **Classe Mundial**: Uma agenda para gerenciar os desafios globais em benefício das empresas e das comunidades. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnica de pesquisa**. 3. Edição rev. e ampliada. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

LEIRIA, G. S. FONTANELLA, D., TAVARES, E. **O lado desumano da terceirização**: O impacto da terceirização nas empresas nas pessoas e como administrá-lo". Salvador, Editora Casa da qualidade: 1994.

LEWIS, J. **Alianças estratégicas**: Estruturando e administrando parcerias para aumento da lucratividade. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Editora Pioneira administração e negócios, 1992.

- LODI, João Bosco. **História da administração**. São Paulo, 11ª Edição. São Paulo: Pioneira, 1998.
- LUBBEN, R.T. **Just-in-time**: Uma estratégia avançada de produção. São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1989.
- MARINHO, Bernadete de Lourdes e AMATO NETO, J. **O movimento da desverticalização, terceirização e parcerias**. São Paulo: Fundação Instituto de Administração e Fundação Carlos Alberto Vanzolini, Mimeo, 1997.
- MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: Da escola científica à competitividade da economia globalizada. 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- MARTINS, Sérgio P. **A terceirização e o direito do trabalho**. 5ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- MERLI, Giorgio. **Comakership**: A nova estratégia para os suprimentos. 1ª Reimpressão. Tradução de Gegório Bauer. Rio de Janeiro: Editora Quality Mark, 1998. 284p.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **“Excelência na administração estratégica”**. 4ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, Marco A. (coord). **Terceirização, estruturas e processos em xeque nas empresas**. São Paulo: Editora Nobel, 1994.
- PADILLO, José M., DIABY, Moustapha. **A multiple-criteria decision methodology for the make-or-buy problem**. *International Journal of Production Research*. Vol. 37, 14 / September 20, 1999. pag. 3203 – 3229.
- PEREZ, José Hernandez, OLIVEIRA, Luís Martins, COSTA, Rogério Guedes. **Gestão Estratégia de Custos**. 2ª Edição, São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- PIRES, Silvio R. I **Gestão da cadeia de suprimentos e suas implicações no planejamento e controle da produção**. In: AMATO NETO, João (organizador) et al. *Manufatura Classe Mundial: Conceitos estratégias e aplicações*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

_____. “**Competição: *On competition***”. Estratégias competitivas essenciais. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

_____. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 15. Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.

PRAHALAD, C.K. & HAMEL, G. ***The Core competence of the corporation***. *Harvard Business Review*, May./June, v. 69, n. 3, p. 79 – 91, 1990.

_____. **Competindo pelo Futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã**. São Paulo, Editora Campus, 1995.

QUEIROZ, Carlos A. R. S. de. **Manual de terceirização: Onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso**. 9. Edição. São Paulo: Editora STS, 1998.

REHDER, M. **A terceirização ganhou novamente força**. O Estado de São Paulo. São Paulo, 9 Março 2003, pág. B3.

RIES, Al. **Foco: Uma questão de vida ou morte para sua empresa**. São Paulo: Editora Makron Books, 1996.

ROMANOSCHI, P. O. **Terceirizar sem Planejar, pode Falhar: Sua empresa esta Preparada? Dúvidas e Soluções**. São Paulo, Editora Maltese, 1994.

SANSÃO, W. e WASHINGTON, F., M. **Projetos: Planejamento, elaboração e análise**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

SCHEIN, Edgard H. ***Organizational Culture and Leadership***. *Second edition*. San Francisco, 1992.

SILVA, Ciro P. **A terceirização responsável: Modernismo e modismo**. São Paulo, Editora LTR, 1997.

SILVA, Cleide. **Empresas apostam na terceirização da produção para ganhar competitividade**. O Estado de São Paulo. São Paulo, 23 jul. 2001, p. B6.

SILVA, M., C. A. **Relacionamento cliente/fornecedor na indústria da construção civil**: Novas tendências voltadas para um contexto de qualidade e produtividade. Dissertação de mestrado apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Engenharia da Produção. Florianópolis, 1998.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura**: Atingindo Competitividade nas Operações Industriais. Tradução de Sônia Maria Corrêa. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

SLACK, Nigel, *et al.* **Administração da Produção**. 1ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios da Administração Científica**; Tradução de Arlindo Vieira Ramos. São Paulo: Editora Atlas, 7ª Edição, 1982.

TOFFLER, A. **A empresa flexível**. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Record, 1997.

TACHIZAWA, T., SCAICO, O. **Organização flexível**: Qualidade na gestão por processos. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

ZOOK, Chris, ALLEN, James. **Lucro a partir do core business**: Estratégias rentáveis de crescimento. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

WOMACK, James P., JONES, Daniel T., ROOS, Daniel. **“A máquina que mudou o mundo**: Baseado nos estudos do *Massachusetts Institute of Technology*, de cinco milhões de dólares e cinco anos de duração, sobre o futuro do automóvel”. 4ª reedição. Tradução de Ivo Korytovski. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

Revista LOG & MAM. LOGÍSTICA, MOVIMENTAÇÃO E ARMAZENAGEM DE MATERIAIS. www.imam.com.br. Acesso em 28/04.

ANEXO I – PRINCÍPIOS DE TAYLOR

Taylor (1982, p. 20-23) desenvolveu os seguintes princípios:

- Selecionar cientificamente o trabalhador de forma a adequar o desempenho às aptidões;
- Tempo padrão: a gerência deve estabelecer o tempo padrão para realização das atividades, devendo o funcionário atingir tais tempos.
- Plano de incentivo salarial – A remuneração deve ser proporcional ao número de unidades produzidas, pois nesta época tinha-se a idéia do *Homo Economicus*, sob o qual o homem tinha como premissa motivacional recompensas financeiras.
- Trabalho em conjunto – os interesses dos trabalhadores (salários) e da administração (baixos custos de produção) poderiam ser conciliados, através da busca da eficiência e produtividade, uma vez que o trabalhador produzindo mais, ganharia mais e a produção aumentaria.
- Planejamento das atividades deve ser responsabilidade da administração, que deve estipular os métodos e as formas de trabalho, enquanto ao trabalhador caberia executar as tarefas conforme o determinado.
- Divisão do trabalho – quanto menor e mais simples for à tarefa, maior será a habilidade do operário e assim com a repetição de movimentos simples várias vezes o operário especializa-se produzindo um número maior de unidades.
- Controle do trabalho – supervisores têm a função de controlar o trabalho de vários funcionários, verificando o cumprimento dos níveis de produção planejados.
- Ênfase na eficiência – Para se descobrir a melhor maneira de executar uma tarefa a administração deve fazer estudos de decomposição dos movimentos das tarefas executadas pelos trabalhadores, indicando e ensinando a melhor maneira.

Estas considerações propostas por Taylor propunham que o operário deveria apenas executar sua tarefa, não interferindo no processo de planejamento ou decisão.

ANEXO II – PRINCÍPIOS DE FAYOL

Fayol elaborou 14 princípios básicos da função administrativa:

Divisão do trabalho em parte técnica e parte administrativa, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, remuneração do pessoal, centralização, hierarquia ou cadeia escalar, ordem – material e social, equidade, estabilidade dos funcionários, iniciativa, espírito de equipe Fayol (1989, p. 44).

Uma das principais colaborações de Fayol (1989, p. 23) foi também estabelecer também as seis funções administrativas que formam qualquer empresa:

- A função técnica: relacionada com a produção e compra de bens e serviços;
- A função comercial: relacionada com a compra, venda e permuta de matérias-primas e produtos;
- A função financeira: que promove a administração dos recursos financeiros;
- A função segurança: que protege os bens e as pessoas de problemas como o roubo, inundações, greves e atentados;
- A função contabilidade: que deve fazer os registros contábeis, para propiciar aos administradores uma visão da situação econômica e financeira da empresa e de onde podem ser extraídas informações para tomada de decisão;
- A função administrativa: que deve ser o elo de união e sincronização das várias funções e é distribuída nos níveis hierárquicos;

Fayol (1989, p. 26) também definiu as funções da administração, sendo elas: Planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar.

ANEXO III - EXEMPLOS DE DESCENTRALIZAÇÃO PRODUTIVA

O consórcio modular da Volkswagen de Resende – RJ

A Volkswagen anunciou em 1995, que a fábrica de Resende seria modelo para teste das idéias de economia e eficiência levadas ao extremo, sendo que com o nome de “consórcio modular” colocaria dentro da fábrica os fornecedores de autopeças, que seriam responsáveis por conjuntos inteiros de componentes da linha de montagem.

Assim, cada módulo da fábrica, seria operado por um fornecedor, que ficaria encarregado da montagem de uma parte inteira do veículo.

O consórcio modular busca redução nos custos de produção, investimento, estoques e tempo de produção.

Os parceiros não participam do lucro final dos produtos: continuam sendo fornecedores, só que agora também montam as peças que vendem.

Segundo o gerente de manufatura da Volkswagen Hans Muller: “A fábrica já foi construída para ser flexível”. (<http://www.imam.com.br> - acesso em 28/04).

Em 1996, a fábrica foi inaugurada, para fabricar caminhões e ônibus, tendo uma capacidade de produção de 30.000.00 unidades anuais, aumentando em 20% sua participação no mercado (Maximiniano, 2000, p. 508).

Segundo Contador (1999, p. 43) a fábrica foi organizada em células de manufatura ao longo da linha de montagem.

Foi dividido em sete mini-fábricas, cada uma operada por um parceiro/fornecedor da Volkswagen: montagem dos chassis pela lochpe-Maxion, eixos e suspensão pela Rockwell, rodas pela Michelin, motor e transmissão pela Cummins, cabina pela Delga, interior da cabina pela VDO, pintura pela Eisenmann, inspeção final pela Volkswagen.

Os fornecedores investiram diretamente na equipagem de seus galpões, sendo a logística, entrega e montagem dos componentes administrada diretamente por esses fornecedores, e devendo a Volkswagen pagar somente por produtos finais entregue, desempenhando também o controle de qualidade.

A Volkswagen encerrou 2002 comemorando o bom desempenho em vendas no varejo. A montadora conquistou 31% do mercado de caminhões de 7 a 45

toneladas de peso bruto e 27% do segmento de ônibus ([http\www.imam.com.br](http://www.imam.com.br)). Isto em função do consórcio modular.

Os produtos são feitos sob medida: o cliente escolhe aquilo que ele necessita, faz o pedido e depois de quarenta e cinco dias o veículo lhe é entregue conforme as configurações requeridas.

Mas se o resultado está sendo positivo, por que não foi adotado em outras fábricas?

Uma possível explicação a esta pergunta se deve ao fato de que as montadoras não estão construindo fábricas novas, exceto no Brasil e na China.

No caso da Volkswagen, a montadora teve que viabilizar uma fábrica no prazo recorde de um ano, na época do rompimento da aliança com a Ford (Autolatina).

Com uma carteira de quase dois meses para entrega de um caminhão, a empresa aceita qualquer pedido na modalidade *Taylor made* e a espera pode chegar a três meses, prazo este que é a garantia concedida aos fornecedores.

Apesar de possuir um grande *mix* de produtos, os veículos são programados em lotes, e como há uma carteira, os pedidos ao sub-fornecedor do consórcio modular são firmes e pode-se dizer congelados nesse período.

Para os consorciados os principais responsáveis pelo sucesso do negócio são a rapidez e a flexibilidade.

Para Antônio, gerente da Powertrain, o resultado financeiro da operação de montagem é importante, mas também há o resultado financeiro do cliente: “Se a montadora cresce, como de fato aconteceram, seus fornecedores e parceiros também crescem”. Os consorciados assumiram riscos junto com a Volkswagen, mas cresceram junto com ela.

O consórcio modular é o típico exemplo de concentração dos esforços da empresa apenas no seu *core business*, entregando a terceiros as atividades que estes fazem melhor que a empresa contratante.

ANEXO IV - EXEMPLOS DE TERCEIRIZAÇÕES DE PRODUÇÃO

A empresa de venda direta americana Amway buscando competitividade investirá R\$ 1,7 milhão em contratos de terceirização de produtos. A expectativa é do diretor geral da Amway no Brasil, Ricardo Tanaka sendo que 20 produtos de uma carteira de 100 ofertados em catálogos, renovados mês a mês, que são feitos aqui, sem o impacto das variações da moeda americana.

Entre os exemplos bem-sucedidos de produção local, Tanaka cita os filtros de água Stilla, que a unidade brasileira exporta para outros mercados. Tanaka acredita que, com essas inovações, a empresa deverá crescer 30% (Economia – O Estado de São Paulo, 06.05.2003).

A Infineon *Technologies* AG, segunda maior fabricante de *chips* da Europa, anunciou que eliminará até 900 empregos nos próximos meses, já que tenta reduzir os custos em meio ao contínuo enfraquecimento do mercado de semicondutores.

A empresa informou que cortará 500 posições administrativas e 150 postos de trabalho na divisão de soluções móveis, a maior parte na Suécia.

A transferência de atividades e a terceirização eliminarão outras 250 posições. A Infineon emprega mais de 31.000 pessoas.

Ulrich Schumacher, CEO da empresa, espera que a terceirização e a transferência de atividades resultem em economias de 90 milhões de Euros (US\$ 98,6 milhões). Além disso, a companhia planeja realocar suas divisões automotivas e de produtos eletrônicos industriais para a Áustria. (O Estado de São Paulo, 29.04.2003).

A Philips planeja ampliar a terceirização de *chips* a três fabricantes na Ásia, com prioridade para a Taiwan Semiconductor Manufacturing (TSMC).

Contudo, a empresa disse que nenhuma nova encomenda terá início no curto prazo. No longo prazo, a companhia terceirizará entre 20% e 30% de toda a produção de *chips*, em relação aos 10% atuais, de acordo com o diretor de relações públicas globais da Philips Semiconductors na Europa, Andrew Goldman. Informática (O Estado de São Paulo, 14.03.2003).

A Solectron, a maior empresa de contrato de manufaturas do mundo, é responsável, desde 01-07-00, pela produção dos PCS da IBM no Brasil. A troca no comando do chamado chão de fábrica dessa gigante no ramo dos computadores

segue uma tendência cujo destino final será tornar a maioria das empresas de produtos eletrônicos indústrias sem fábricas.

A partir de 01 de outubro de 2002 a Solectron iniciou a transferência da produção para fábrica da HP, sendo que a HP comprou a fábrica e a produção de *desktops* e portáteis (Stella fontes - O Estado de São Paulo, 01.09.2002).

No Brasil, a Solectron produz toda a linha de *desktops* e portáteis da HP no Brasil. Em telecomunicações mantém contrato de terceirização com a Ericson; há quatro anos a produção e montagem de equipamentos de infra-estrutura foi transferida para a Solectron, empresa americana, precursora da terceirização nas áreas de telecomunicações e informática.

A Ericson informou que produziu em 2000 cerca de cinco milhões de aparelhos celulares. A previsão é de este ano chegar a sete milhões de unidades, 40% mais, com o início da produção de aparelhos GSM, para a banda C.

As metas, segundo o vice-presidente da Ericson Björn Lundgren, serão mantidas pela Flextronics (Marli Prado e Isabel Dias de Aguiar, O Estado de São Paulo, 27.01.01).

ANEXO V - ASPECTOS JURÍDICOS DA TERCEIRIZAÇÃO

Segundo Contador (1996, p. 304) a terceirização tomou impulso no Brasil após a promulgação da constituição de 1988 que elevou os encargos trabalhistas de 90 % para 120% do salário horário.

Segundo Martins (2001, p. 36) a OIT (Organização Internacional do Trabalho) não trata especificamente do tema terceirização, mas observa-se certa permissão nesse sentido.

A convenção n.º 61 da OIT, permite que tais serviços sejam organizados para uma só ou para várias empresas, e mostra que as empresas podem terceirizar as atividades de assistência médica.

A terceirização não se confunde com a empreitada, a *locatio operis*, sendo que o que interessa é o resultado da obra, sendo que não há um sistema de parceria entre quem contrata a empreitada e o empreiteiro.

Após vários processos trabalhistas de funcionários de empresas terceirizadas contra as empresas contratantes e empresas contratadas o TST (Tribunal Superior do Trabalho) elaborou o enunciado 331 que substituiu o enunciado 256 que provocava sentenças divergentes.

Antes deste também surgiram os enunciados 257 e 239 que tratavam de categorias distintas de vigilantes e empregados de informática.

Segundo Martins (2001, p. 117) o enunciado 331 mais genérico possui quatro incisos:

A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (lei n.º 6019 de 3/01/74).

A legislação trabalhista, de cunho eminentemente social, procura evitar o enriquecimento de alguns à custa da parte mais fraca na relação trabalhista, que fica ameaçado pela possibilidade de contratação de mão-de-obra permanente, por intermédio de locadoras, cujo lucro resulta da diferença entre o que receber da empresa cliente e o salário que paga ao empregado.

A contratação de trabalhadores por empresa interposta não é, na verdade ilegal, apenas quando existir fraude, com o objetivo de frustrar a aplicação da lei trabalhista. Neste caso, o vínculo de emprego pode formar-se com o tomador de serviços.

II. A contratação irregular de trabalhador, através de empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da administração pública direta, indireta ou funcional.

III. Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância, de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação (lei n.º 7102, de 20/06/83).

O recolhimento do FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço) dessas atividades legalmente terceirizáveis cabe ao tomador dos serviços.

IV. O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador de serviços quanto àquelas obrigações, desde que tenha participado da relação processual e conste também do título executivo judicial.

Tal inciso prevê a responsabilidade subsidiária do tomador de serviços desde que tenha participado da relação processual e conste também do título executivo judicial.

Tal responsabilidade independe se a relação de terceirização seja válida ou não. Essa responsabilidade solidária entre o tomador e a empresa interposta é uma garantia do trabalhador, caso a empresa interposta venha a falir ou não cumprir seus compromissos com o empregado.

Aquele que pagou as verbas trabalhistas do real prestador dos serviços terá direito de regresso contra a prestadora, que se verifica no parágrafo único do artigo 455 da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) quanto ao empreiteiro principal e o subempreiteiro, o que pode ser aplicado como analogia.

Cabe, portanto, ao tomador dos serviços verificarem a idoneidade econômica da terceirizada e se os pagamentos dos trabalhadores que lhes prestam serviços por meio da empresa contratada foram feitos corretamente para que não ocorram problemas.

A atividade-fim segundo Martins (2001, p. 122) é atividade central da empresa, direta de seu objetivo social.

É a sua atividade preponderante, como se verifica no parágrafo 1º do artigo 581 da CLT.

A atividade-meio pode ser entendida como atividade desempenhada pela empresa que não coincide com seus fins principais. É uma atividade de apoio ou complementar.

Assim os serviços ligados à atividade-meio da empresa poderão ser terceirizados, segundo o inciso III do Enunciado 331 do TST.

O enunciado 331 do TST acabou condenando a terceirização na atividade-fim da empresa, porém aumentando a possibilidade de terceirizações.

Apesar deste enunciado coibir a terceirização das atividade-fim o artigo 170 da constituição diz respeito ao princípio da livre iniciativa, que possibilita ao empresário definir quais áreas pretende terceirizar, inclusive a atividade-fim, se assim quiser, uma vez que novas formas de tecnologia estão possibilitando transformar atividades transformadoras em atividades acessórias.

Para que não exista, contudo, o vínculo de emprego com a tomadora do serviço, é imprescindível que a personalidade e a subordinação se de com pessoa que fornece a mão-de-obra.

Segundo Martins (2001, p. 125) o enunciado 331 ficaria melhor se os itens I e III fossem fundidos num só, ressaltando, porém, as atividades das empresas de trabalho temporário e de vigilância, de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados a atividade-meio do tomador, desde que inexistentes a personalidade e a subordinação direta.

A contratação entre tomadora e executante deve ser feita de boa-fé, evitando-se burlar direitos trabalhistas e prejudicar o empregado.

Para que uma terceirização seja plenamente válida no âmbito empresarial Martins (2001, p. 43) expõe o seguinte:

- O terceirizante não poderá ser considerado superior hierárquico do terceirizado;
- Não poderá haver controle de horário;
- O trabalho não poderá ser pessoal;
- Deve-se ter total autonomia do terceirizado;

Algumas regras para determinar a licitude da terceirização segundo Martins (2001, p. 143) são a idoneidade econômica da terceirizada, assunção de riscos pela terceirizada, especialização nos serviços a serem prestados, direção dos serviços pela própria terceirizada, utilização do serviço, principalmente em relação à

atividade-meio da empresa que terceiriza serviços, evitando-se a terceirização da atividade-fim, necessidade extraordinária e temporária de serviços.

Deve-se evitar a terceirização com pessoas físicas que exercem individualmente suas atividades, inclusive ex-empregado que passe a trabalhar em sua residência, o que poderia dar ensejo à existência de contrato de trabalho em domicílio (artigo 6º da CLT), desde que presente a subordinação.

Dar preferência para terceirizado que seja pessoa jurídica, pois o contrato de trabalho forma-se, apenas, com pessoa física (artigo 3º da CLT).

O próprio ex-funcionário da empresa não deve, de preferência, ser contratado para a prestação de serviços terceirizados, mesmo rotulando-o na empresa de autônomo, podendo tal rótulo ser aplicado se os serviços não forem prestados no próprio local de trabalho, não houver exclusividade, nem subordinação nos serviços prestados ao terceirizante.

Se o empregador tem por objetivo unicamente reduzir despesas e encargos sociais ou até os salários de seus funcionários, fazendo terceirização ilegal, inexistirá a terceirização, pois será vedado o *leasing* de mão-de-obra.

O fato de ser o terceirizado rotulado de autônomo, tendo inscrição na prefeitura e INSS (Instituto Nacional de Seguridade Social), ou ser constituído na forma de empresa, não implicará a plena constituição da terceirização se continuar a existir o elemento subordinação e a pessoalidade na prestação dos serviços.

ANEXO VI - OS PARCEIROS DO NEGÓCIO - COMAKERSHIP

Segundo Merli (1998, p. 3-11) os componentes do novo tipo de relacionamento entre clientes e fornecedores têm as seguintes características: o gerenciamento comum nos procedimentos de negócios, a avaliação estratégica e tecnológica dos fornecedores, o *co-design* de produto e processo, parceria nos negócios com os fornecedores mais importantes, ampliação dos fornecimentos sincronizados e os sistemas de garantia de qualidade globais.

A adoção de técnicas orientais de produção, pelas empresas ocidentais reflete mudanças nos procedimentos na área de suprimentos e no relacionamento com fornecedores.

Estas novas características estão presentes no modelo conhecido pelo termo de *Comakership* (Merli, 1998). Estas características têm grande importância para a implantação da filosofia JIT (*Just-in-Time*) em uma empresa.

No processo JIT o desempenho logístico é fundamental onde a precisão da entrega no local, na hora e na quantidade determinada são requisitos primordiais para a empresa cliente. Além da flexibilidade para reprogramações, o processo deve ser integrado por um eficiente sistema de informações que possua velocidade e fidelidade de dados.

Para que isto se concretize é necessário o comprometimento entre a empresa cliente e fornecedora e o desenvolvimento da parceria, que se constituem em um dos aspectos fundamentais do modelo *Comakership*.

Este modelo é articulado em quatro níveis de desenvolvimento, e possibilita uma visão da evolução do relacionamento em termos mais globais.

O modelo de Merli é o seguinte:

Primeiro Nível (abordagem convencional)

- Prioridade aos preços.
- Abordagem/relacionamento entre adversários em contraposição de interesses, baseado em relações de força.
- Avaliação de fornecedores quanto a preços e garantia (entregas, qualidade).
- Inspeções de recebimento (100 % dos lotes) baseadas nas amostragens estatísticas.
- Certificados formais.

- Controle por inspeção dos fornecedores.

Slogan: "Os fornecedores são pontos de venda onde compramos pelo melhor preço." (Merli 1998, p. 53).

Segundo Nível (melhoria da qualidade)

- Prioridade à qualidade.
- Início de relacionamento em longo prazo.
- Uso experimental de *comakership* (poucos casos) como modelo de referência.
- Redução do número de fornecedores.
- Avaliação de fornecedores baseada nos custos totais da qualidade.
- Início da auto-certificação de fornecedores.
- Compra de sistemas e não de componentes (com o controle por parte dos projetistas).
- Início de fornecimento JIT (*just-in-time*).

Slogan: "Fazer a qualidade junto aos fornecedores." (Merli 1998, p. 55).

Terceiro Nível (integração operacional)

- Controle dos processos dos fornecedores e dos processos globais.
- Avaliação de fornecedores levando em conta a aptidão dos processos.
- Ampliação do *comakership* (integração operacional).
- Alguns investimentos comuns em P&D.
- Início do *co-design* de produto/processo.
- Programas de melhoramento com os fornecedores.
- Ampliação das auto-certificações.
- Ampliação do JIT/início de fornecimentos sincronizados.
- Sistemas de garantia da qualidade.

Slogan: "O processo produtivo começa na casa do fornecedor". (Merli 1998 p. 55).

Quarto Nível (integração estratégica)

- Gerenciamento comum dos procedimentos de negócios.
- Avaliação global dos fornecedores (tecnológica e estratégica).
- *Feedback* do mercado transmitido diretamente ao fornecedor.
- *Co-design* de produto/processo amplo (com *Quality Function Deployment* – QFD, ou Desdobramento da Função Qualidade).
- Parcerias nos negócios com alguns dos fornecedores mais importantes.
- *Feedback* do mercado em tempo real com diagnósticos diretos do campo.
- Ampliação dos fornecimentos sincronizados.
- Acordos sobre estratégias e políticas em nível máximo.
- Sistemas de garantia de qualidade globais (integrados).

Slogan: "Fazer negócios juntos." (Merli 1998, p. 55).

O autor também considera tipos de relacionamento operacionais, que estão atualmente em formação no ocidente em três faixas de referência (classes), em função do grau de desenvolvimento do *comakership*.

Elas estão assim dispostas:

5.4.1 Classe III: Fornecedor "Normal"

Negociação baseada em especificações de qualidade mínima e focalizada nos preços.

Neste caso a empresa cliente seleciona no mercado todos os possíveis fornecedores com base nas especificações de qualidade mínima aceitável, escolhendo a seguir os fornecedores que podem garantir os menores preços.

Administram-se pelo menos dois ou três fornecedores simultaneamente para se ter fontes alternativas para conseguir concorrência nos preços.

Fornecimentos baseados em lotes individuais em curto prazo.

Não se garante ao fornecedor futuros fornecimentos, que só serão fornecidos a ele com base nos preços da próxima cotação. Não se justifica a comunicação sobre dados de necessidades previstas para o futuro, a não ser a nível informativo, para exercer pressão psicológica.

Inspeções sistemáticas dos fornecimentos (recebimento).

Os fornecimentos são garantidos como tendo qualidade uma vez que assinado um contrato com eventuais sanções o fornecedor deve ter controlado a qualidade os produtos antes de serem despachados.

A possibilidade de se fazer apenas amostragem estatística ou *free pass*¹⁸ são riscos assumidos unilateralmente pela empresa cliente com base em dados históricos ou pela faixa de criticidade do componente em questão.

Necessidade de prever estoques de segurança.

A forma de avaliação do fornecedor somente pelas suas saídas (preço, serviço e qualidade fornecidos) impõe riscos de garantia dos serviços ao longo do tempo.

Isto constitui risco para o cliente, já que não se sabe se os processos do fornecedor são estáveis ou não quanto à garantia da qualidade e capacidade de resposta às mudanças nos programas, sendo assim necessário precaver-se através de estoques de segurança.

O jogo de interesses entre cliente e fornecedor ligado a uma situação de classe III pode chegar a tais situações:

O cliente aproveita-se dos momentos de necessidade do fornecedor, conseguindo preços favoráveis;

O fornecedor aproveita-se dos momentos de necessidade produtiva do cliente para descarregar sobras de estoque eventualmente a um preço elevado.

Então em tal nível de sistemas é necessário proteger-se através de (inspeção e segurança) tendo em vista um relacionamento bem diferente do de confiança recíproca.

5.4.2 Classe II: Fornecedor Integrado (*comakership* operacional)

É um nível intermediário entre o fornecedor normal e o *comaker* verdadeiro. O *comakership*, neste caso, é limitado só às atividades operacionais.

As características do relacionamento são as seguintes:

- Relacionamento em longo prazo revisto periodicamente.

¹⁸ Os produtos do fornecedor entram direto em produção, sem haver inspeção total do material fornecido. (Merli, 1998, P.28).

Neste caso o fornecedor é transformado em fornecedor habitual e tendo as características para assim continuar, não sofrerá concorrência a cada necessidade de compra, valendo-se de uma política de médio-longo prazos em seu benefício sendo as condições do relacionamento definidas anualmente.

No surgimento de fornecedor alternativo interessante, não é acionado imediatamente o procedimento de substituição, tentando-se primeiramente recuperar o fornecedor integrado, e eventualmente ajudando-o a alcançar o nível do concorrente em potencial.

- Possibilidade de oscilação dos preços com base em critérios concordados.

A revisão dos preços de fornecimento é controlada por mecanismos de oscilação, como por exemplo, amarrar o preço a índices de custo das matérias-primas e dos serviços, ou de se referir ao preço médio daquele mercado de fornecimento.

Esta segunda abordagem só é possível quando a empresa cliente é dotada de uma adequada capacidade de análise de mercado (*marketing* de compra) e quando existe um relacionamento de suficiente confiança entre as duas partes.

- Qualidade garantida e autocertificada com base em critérios concordados.

O fornecedor integrado conhece o uso de seu fornecimento e, portanto, as funções que os seus produtos devem cumprir.

Para se tornar integrado, ele teve que se submeter a uma avaliação da capacidade do seu processo por parte do cliente, e, portanto, foi acertado que ele tinha a capacidade e o conhecimento suficientes para evitar o fornecimento de produtos não-conforme.

Se acontecer, por exemplo, de ele entregar produtos não conforme, por duas vezes consecutivas, surgirão sérias dúvidas com relação à sua capacidade ou sua boa fé.

O fato poderia servir para o seu cancelamento como fornecedor. A autocertificação por meio da assinatura do termo de responsabilidade em relação a um fornecimento pode constituir a primeira fase necessária para estabelecer este tipo de relação.

O objetivo, entretanto, é a garantia de autocertificação assinada uma única vez e não inúmeros documentos que no fundo implicam somente em custos e burocracia.

- Responsabilidades globais pelos produtos fornecidos.

O fornecedor assume responsabilidade total sobre as conseqüências das eventuais não-conformidades do produto fornecido. Atualmente, nos termos da lei, a empresa cliente tem responsabilidade semelhante em relação ao cliente/consumidor final.

- Nenhuma inspeção de recebimento.

Adota-se para clientes que tenham provado a confiabilidade de seus produtos uma lógica de *free pass*, eliminando toda a inspeção de recebimento, com todas as vantagens econômicas, de armazenagem, de tempo e, portanto, de programação inerente ao nível evoluído do relacionamento.

Em países onde estas relações são melhores difundidas é comum atribuir ao fornecedor que passou ao regime de *free-pass* um acréscimo no preço total ou metade do custo economizado pela empresa cliente.

- Reabastecimentos diretos aos setores em *pull* e sem estoque intermediário.

No caso de organizações que trabalhem no sistema JIT, os fornecimentos podem ser feitos diretamente aos setores de produção resultando em modificações no sistema logístico, com grandes vantagens como a eliminação de estoques intermediários, eliminação do manuseio de armazenagem e de fornecimento, e sem transportes intermediários.

- Fornecimentos freqüentes, em pequenos lotes, no âmbito de pedidos em aberto.

O sistema se torna econômico, pois surge a possibilidade de utilizar as lógicas do *just-in-time* de fornecimento em pequenos lotes e com freqüência maior possibilitando passar de fornecimentos mensais para fornecimento diários.

- Melhoria sistemática da qualidade e dos preços dos produtos fornecidos.

A parceria com um fornecedor promove este à componente ativo das estratégias da empresa cliente.

O fornecedor não pode se eximir desta estratégia de busca da excelência e deve contribuir gerando melhorias contínuas. Este aspecto pode ser colocado nas mesmas condições de contrato.

- Consultoria e treinamento dos fornecedores

A empresa cliente deve ter o interesse que o fornecedor desenvolva sua capacidade e, assim deve quando possível investir em ações e recursos dedicados ao crescimento do fornecedor.

A contribuição varia desde um mínimo, que prevê a transmissão de conhecimentos necessários para uma boa integração nas lógicas do cliente, até um máximo, que dá um total suporte de consultoria (desde problemas qualitativos até problemas organizacionais e gerenciais). Quanto menor for o fornecedor e mais ligado ao cliente, mais apoio será do segundo tipo.

5.4.3 Classe I: Fornecedor *Comaker* (Merli 1998, p. 63).

Entende-se, neste caso, um *comakership* global que assume também as características de parceria no negócio. O relacionamento operacional é o da classe II; os aspectos específicos são:

- Cooperação no projeto de novos produtos/tecnologias

Este tipo de fornecedor não está somente integrado no sistema operacional da empresa cliente, mas contribui também para a definição do negócio comum (o fornecedor vive do negócio do cliente e o cliente vive da capacidade do fornecedor de atendê-lo).

Uma consideração importante a ser feita é que quase sempre, a empresa cliente é baseada e contém as tecnologias dos fornecedores. Envolver os fornecedores no projeto (*co-design*) constitui seguramente uma vantagem competitiva.

Esta integração em nível de produto pode ser realizada somente com um número limitado de fornecedores, que foram submetidos a uma cuidadosa análise e avaliação.

- Investimentos comuns em P&D e em realizações tecnológicas
- Intercâmbio contínuo de informação sobre os processos e produtos

Um *feedback* imediato, que vai do mercado da empresa cliente diretamente ao fornecedor, permite obter várias avaliações globais e capacidade de realizar rapidamente as mudanças necessárias, além de fornecer indicações/idéias muito úteis a ambos.

É a realização da lógica classe mundial da empresa aberta (considerando-se toda a cadeia em que opera).

ANEXO VII - PRINCÍPIOS DE ISHIKAWA

Segundo Ishikawa tanto cliente, como fornecedor, ambas as partes devem sinceramente praticar "Dez Princípios":

- 1) Fornecedor e comprador são totalmente responsáveis pela aplicação do controle da qualidade, com entendimento e cooperação entre seus sistemas de controle da qualidade.
- 2) Fornecedor e comprador devem ser mutuamente independentes e promover a independência do outro.
- 3) O comprador é responsável por entregar informações e exigências claras e adequadas, de tal maneira que o fornecedor saiba precisamente o que vai fabricar.
- 4) Fornecedor e comprador, antes de entrar nas negociações, devem fazer um contato racional com relação à qualidade, quantidade, preço, termos de entrega e condições de pagamento.
- 5) O fornecedor é responsável pela garantia da qualidade que dará satisfação ao comprador, sendo também responsável pela apresentação dos dados necessários, quando requisitados pelo comprador.
- 6) Fornecedor e comprador devem decidir com antecedência sobre o método de avaliação, de vários itens, que sejam admitidos como satisfatórios para ambas as partes.
- 7) Fornecedor e comprador devem estabelecer no contrato os sistemas e procedimentos através dos quais podem atingir acordo amigável de disputas, sempre que qualquer problema ocorrer.
- 8) Fornecedor e comprador, levando em consideração a posição do outro, devem trocar informações necessárias à melhor condução do controle da qualidade.
- 9) Fornecedor e comprador, devem sempre conduzir de maneira eficaz as atividades de controle dos negócios tais como pedido, planejamento de produção e estoque, trabalho administrativo e sistema, de tal maneira que o relacionamento deles seja mantido numa base amigável e satisfatória.
- 10) Fornecedor e comprador, quando estiverem tratando de seus negócios, devem sempre levar em conta o interesse do consumidor.

ANEXO VIII - DETALHES SOBRE O MODELO DE ORÇAMENTOS COMPARADOS (MOC)

Para que os orçamentos sejam comparados é elaborada uma tabela de dupla entrada, onde as linhas são reservadas para os fatores que influenciam na escolha do fornecedor.

As colunas estão reservadas para diferentes fornecedores alternativos escolhidos nas etapas anteriores.

Os fatores de fornecimento são classificados em tangíveis, quando associados a qualquer variável quantificável e intangíveis, quando podem ser apenas qualificados.

Para os fatores tangíveis é possível traduzir as vantagens relativas para cada fornecedor em unidades numéricas (reais, dólares etc.).

O total destas vantagens apurado para cada fornecedor constitui um elemento decisivo para a escolha do fornecimento.

Fatores intangíveis

Em um mundo de mudanças rápidas, o papel dos intangíveis torna-se cada vez mais importante. John Kendrick afirma que, em 1929, o capital intangível respondia por 30% do capital total, enquanto o tangível ficava com 70%. Em 1990, isso já se invertera: 63% do ativo intangível contra 37% do tangível.

Etimologicamente a expressão intangível significa bens sem existência física, ou seja, incorpóreos e assim, ativos correntes poderiam ser incorporadas ao conceito etimológico, em que pese não possuírem existência física.

A eficiência relativa na administração de uma equipe de trabalho tende a produzir resultados significativos, gestão esta que não pode surtir efeito similar em outra entidade devido às características da gestão.

Muitas vezes remanejamentos de profissionais em termos de atividades desenvolvidas e de posições são estratégias importantes para atingirem-se as metas propostas constituindo inclusive em fator motivacional.

O Quadro 6 fornece um exemplo de avaliação dos orçamentos comparados em função dos aspectos tangíveis e intangíveis:

Quadro 6: Fatores tangíveis e intangíveis

Fatores tangíveis	Fornecedores				
	A	B	C	D	
Preço do produto ou serviço ofertado		100	120	89	95
Total de fatores tangíveis					
Fatores intangíveis	A	B	C	D	
Reputação (imagem do fornecedor no mercado)	boa 3	ruim 1	media 2	boa 3	
Qualidade	ruim 1	boa 3	media 2	media 2	
Organização	boa 3	ruim 1	boa 3	ruim 1	
Existência de certificação	sim 2	não 0	não 0	sim 2	
Atendimento	boa 3	media 2	ruim 1	boa 3	
Flexibilidade	media 2	ruim 1	boa 3	media 2	
Total de fatores intangíveis		15	8	11	15

Adaptado de Sansão e Washington, 1996, p.208.

Por este método várias possibilidades podem ser confrontadas diretamente entre si, de acordo com os fatores de fornecimento.

A utilização dos critérios tangíveis e intangíveis será utilizada para identificar as características necessárias à empresa. Sendo assim, o modelo torna-se flexível possibilitando identificarem-se as empresas que mais se aproximam das características procuradas.

ANEXO IX

Segundo Yoshinaga (1993) as diretrizes básicas para o desenvolvimento dos fornecedores são:

As áreas da qualidade/suprimentos/unidade fabril (produção) e engenharia de produto tem por responsabilidade definir uma lista de produtos críticos ou importantes.

Acordos de colaboração (suprimentos - compras).

As áreas de suprimentos-compras devem envolver os fornecedores para participar do programa, estabelecendo as bases da cooperação e se responsabilizar pelo cumprimento das metas negociadas.

Garantia da qualidade/controle da qualidade

Têm por responsabilidade fornecer à área de suprimentos os níveis de qualidade por componente e por aplicação, ou por família de componentes.

Unidade fabril (produção) garantia da qualidade/ controle da qualidade

Definem o plano de metas “*net ppm*”¹⁹ para cada componente específico em cada aplicação específica, ou para família de componentes.

¹⁹ Definições- Yoshinaga (1993, p. 131):

Net ppm: quantidade de componentes defeituoso encontrada em certa quantidade de componentes, expressa em partes por milhão.

Groos ppm: quantidade de componentes defeituosos encontrada em certa quantidade de componentes, expressas em partes por milhão, cuja matéria-prima o cliente supõe ser de responsabilidade do fornecedor.

Line ppm: quantidade de componentes, defeituoso encontrada em certas quantidades de componentes, expressa em partes por milhão, rejeitada na linha de montagem do cliente.

Field ppm: é a quantidade de componentes defeituosos no campo no período de garantia encontrada em certa quantidade de peças, expressa em partes por milhão.

Concordância entre fornecedor e cliente quanto à aplicação (função e processo).

Garantia da qualidade/controlado da qualidade (analista)

Tem por finalidade a confirmação da rejeição. Assim a assistência técnica procede a confirmação da rejeição/falha como sendo causada pelo fornecedor ou não.

- Verifica se é um problema funcional;
- Analisa a influência do processo;
- Discute com a engenharia do produto;
- Define as causas;
- Confirma se é causa primária, e
- Classifica a falha;

Engenharia do Produto

- Discute com o fornecedor a aplicação de cada componente no produto entre o 1º e o 2º estágio do desenho, e divulgar conclusões.
- Devolução de componentes rejeitados;
- Produção/assistência técnica;
- Identificará para cada componente rejeitado;
- Posição;
- Código/tipo;
- Fase do processo ou tempo em garantia no campo, data e
- Classificação;

Enviará os componentes rejeitados à garantia da qualidade/controlado da qualidade da unidade fabril

Garantia da Qualidade/controlado da Qualidade (analista)

Ao receber os componentes rejeitados ou com falha deverá, após confirmar funcionalmente a falha, preencher o “formulário de rejeição” e enviá-lo, juntamente com os componentes defeituosos, à gerência de suprimentos.

Deverá discutir cada caso com o fornecedor, bem como orientar a produção/assistência técnica quanto às causas.

Suprimentos

Ao receber o formulário de rejeição da garantia/controle da qualidade encaminhará ao fornecedor, providenciando informações ou amostras adicionais, conforme solicitações dos fornecedores.

Discutirá, anualmente ou semestralmente, com cada fornecedor envolvido no programa, as novas metas por componente e por aplicação, bem como plano de ação.

Fornecedor

Ao receber as informações e os componentes defeituosos, poderá solicitar mais informações ou mais componentes para análise. Deverá confirmar os valores de “*net ppm*” para cada caso e preencher o formulário análise de rejeitados ppm.

Após a análise dos componentes defeituosos, emitirá relatório técnico, campo resultado da análise do fornecedor do formulário de rejeição, indicando as causas das falhas: humanas (manuseio) e técnicas (matéria-prima, seu processo produtivo e rotina de testes). Deverá elaborar um plano de ação para cada caso, de comum acordo com o cliente.

ANEXO X

Segundo Yoshinaga (1993, p. 139) as vantagens da certificação para fornecedores e suas fontes de fornecimento são:

- Melhor gestão da qualidade;
- Melhor posicionamento no relacionamento comercial perante a empresa;
- Maior capacitação para assimilar a transferência de *Know-How* técnico-organizacional da empresa;
- Minimização de problemas internos da qualidade (inspeção 100%, recuperação);
- Economia de custos administrativos adicionais de recuperação, transportes, mão-de-obra;
- Melhor processo de manufatura;

Para a empresa auditora

- Confiança na inspeção e aprovação pelo próprio fornecedor;
- Redução dos custos de inspeção de recebimento;
- Redução do tempo de espera para liberação de materiais para estoque e/ou produção;
- Possibilidade de redução de estoques de segurança sem risco de paralisação de linhas/células de montagem dentro do sistema *Just-in-Time*;
- Diminuição interna de problemas de qualidade, causados por insumos defeituosos.
- Expectativa de diminuição do índice de defeitos constatados durante o processo de produção, refugos etc.
- Aumento da qualidade geral do produto final;
- Possibilidade de abreviação dos prazos de homologação das primeiras amostras;

A Operacionalização dos procedimentos para certificação da qualidade segundo Yoshinaga (1993 p. 140-142).

- 1) Aprovação pela diretoria;
- 2) Planejamento e elaboração dos procedimentos;
- 3) Formação de equipe auditora;
 - Seleção de auditores;
 - Treinamento interno;
- 4) Listagem de fornecedores;
- 5) Histórico de fornecedores;
 - Qualidade (recebimento, linha e campo);
 - Quantidades;
 - Pontualidade;
 - Preços;
 - Flexibilidade;
 - Atendimentos;
- 6) Classificação dos fornecedores
 - Por probabilidade (sucesso)
 - Por prioridade (importância)
- 7) Contato inicial com o processo de qualidade assegurada.
- 8) Convite oficial (de diretoria a diretoria) aos fornecedores classificados, aberto a quem o fornecedor deseja enviar.
- 9) Apresentação e treinamento dos fornecedores (de 4 a 5 fornecedores) por vez, não concorrentes – duração de 2 dias).
- 10) “*Follow-up*”.
- 11) (Ida dos coordenadores suprimentos, mais garantia da qualidade) aos fornecedores, para elaboração dos programas de auditorias (planta, *layout*, organogramas, fluxogramas).
 - Datas, horários.
 - Áreas, responsáveis.
- 12) Efetivação da auditoria.
 - Apresentação dos “auditados.”.

- 13) A cada meio-período, elaborar relatórios parciais (departamentais), pela equipe, redigidos pelo secretário e assinado pelos responsáveis.
- 14) Terminada a auditoria, elaborar relatório final, pela equipe.
- 15) Apresentação para a diretoria em conjunto com a gerência.
- 16) Após uma semana elaborar planos de ação corretiva e preservativa.
- 17) *“Follow-up”* periódico sobre os planos (re-auditorias, caso necessário), apenas os coordenadores.
- 18) Sistema de comutação da inspeção de recebimento (3 a 6 meses).
- 19) Assinatura do protocolo de qualidade assegurada.
- 20) Certificação.
- 21) Acompanhamento (linha, testes de confiabilidade, campo). Parceria.
- 22) *“Feedback”* aos fornecedores.

ANEXO XI

Exemplo numérico sobre os custos da qualidade:

O histórico dos custos da qualidade relacionados ao fornecimento de itens semelhantes para o fornecedor A (a título de exemplo) é o seguinte:

Fornecedor A = \$ 100

Fornecedor B= \$ 106

Fornecedor C = \$ 102

O histórico dos custos da qualidade acumulados são:

Devoluções = \$ 100,00

Inspeções de recebimento \$ 150,00

Atrasos = \$ 100,00

Falhas na produção = \$ 100,00

Total dos custos acumulados = \$ 450,00

Adicionando ao total de aquisições realizadas, que foi \$ 1.000,00 e dividindo por esse mesmo valor, obtém-se o índice de custo da qualidade do fornecedor A:

$ICQA = (\$ 450,00 + \$ 1000,00) : \$ 1000,00 = 1,45$

Procedendo da mesma forma para os demais fornecedores, obtém-se:

$ICQB = 1,20$

$ICQC = 1,05$

Pode-se verificar qual a melhor opção de compra, não pelo critério do menor preço ofertado, mas com base no critério do menor custo de aquisição, ou seja, multiplicando o preço ofertado pelo índice de custo da qualidade do respectivo fornecedor. Efetuando esses cálculos, obtemos os resultados a seguir:

Tabela 1: Exemplo numérico dos custos da qualidade dos fornecedores

FORNECEDOR	A	B	C
PREÇO OFERTADO	100	106	102
ICQ	1,45	1,2	1,05
CUSTO TOTAL	145	127	107

Fonte: Marinho e Amato Neto, 1997.

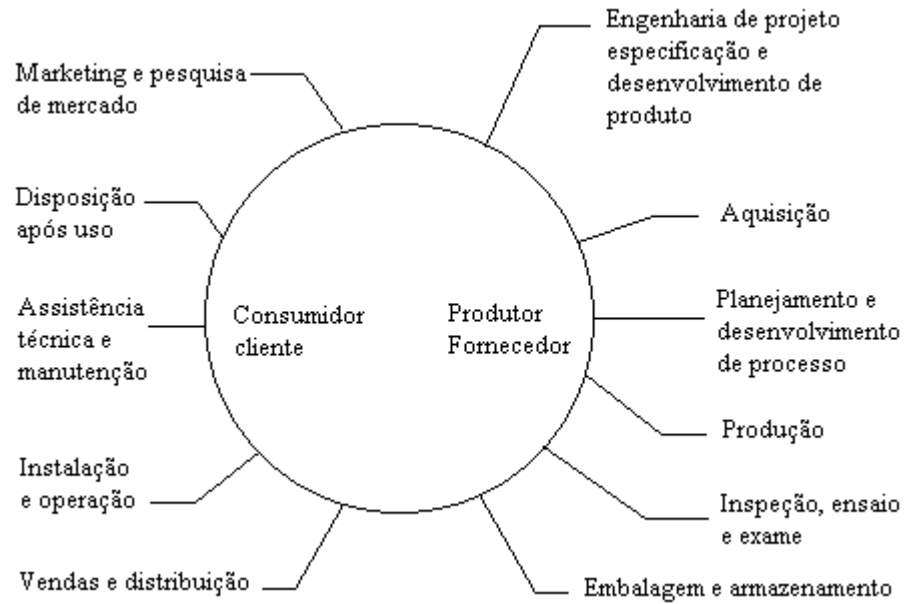
O exemplo mostra claramente que o custo de cotação não é um custo real se acrescido dos demais custos da não-qualidade do fornecedor.

ANEXO – XII

Segundo Kanter (1996, p.434-435) os melhores relacionamentos entre parceiros atendem a sete requisitos:

- Individualidade excelente: Os parceiros são fortes individualmente. Tem contribuições a dar ao relacionamento. Suas motivações para entrar no relacionamento são positivas (buscar oportunidades futuras), e não negativas (mascarar pontos fracos).
- Importância: O relacionamento encaixa nos principais objetivos estratégicos dos parceiros. Os parceiros têm metas de longo prazo na qual o relacionamento desempenha um papel essencial.
- Interdependência. Os parceiros precisam um do outro. Possuem ativos e habilidades complementares. Nenhum deles poderia realizar isoladamente o que é possível se todos trabalharem juntos.
- Investimento: Os parceiros investem uns nos outros (emprestando equipamentos, intercambiando pessoal, promovendo o treinamento de funcionários em várias áreas, servindo em conselhos mútuos), o que demonstra sua participação no relacionamento. Eles mostram seu comprometimento de longo prazo dedicando recursos ao relacionamento.
- Informações: A comunicação é razoavelmente aberta. Os parceiros compartilham das informações necessárias para fazer o relacionamento funcionar. Apresentam objetivos e metas, oferecem dados técnicos e informam-se mutuamente sobre conflitos, pontos problemáticos ou mudanças nas situações.
- Institucionalização: no relacionamento ganha *status* formal; responsabilidades e processos decisórios nítidos o governam. O relacionamento vai além das pessoas específicas que formaram e não pode ser dissolvido por capricho.
- Integração: Os parceiros desenvolvem vínculos e formas de operação em comum, por isso podem trabalhar juntos com tranquilidade. Constroem pontes entre muitas pessoas de diversos níveis organizacionais. Os parceiros tornam-se tanto professores quanto alunos.

ANEXO XIII



Fases do Ciclo de Vida do Produto (ISO-9000)

Figura 1 – Ciclo de vida de produto fornecido pela (ISO 9000)

ANEXO XIV: QUESTIONÁRIO 2: CAMPOS DA COMPETIÇÃO

Considere que competir num campo de competição significa ser o líder no campo.

Dentre os dezesseis campos da competição abaixo, indique apenas qual é o primeiro (1º) e o segundo (2º) campo de competição que são os mais importantes para sua empresa competir no mercado nacional.

1. Menor preço	Praticar preço menor que todos os concorrentes para garantir uma maior participação no mercado.	
2. Guerra de preço	Reduzir drasticamente os preços para manter almejar a posição de liderança no mercado.	
3. Prêmio e promoção	Efetuar periodicamente promoções ou conceder prêmios, oferecendo vantagens ao comprador sem alterar seu preço de venda.	
4. Projeto de produto	Apresentar em seus produtos características de desempenho (comodidade no uso, aparência exterior, embalagem, etc.) que sejam mais atrativas do que os produtos dos concorrentes.	
5. Qualidade do produto	Possuir maior nível de qualidade do produto em atendimento às tendências crescente de conscientização e exigência dos clientes.	
6. Variedade de modelos	Apresentar maior variedade de modelos que os concorrentes para atrair o cliente.	
7. Novos produtos	Efetuar lançamento de novos produtos/modelos com maior frequência que os concorrentes.	
8. Menor prazo de cotação e negociação	Apresentar maior rapidez que os concorrentes na entrega da cotação e negociação, consolidando a imagem favorável junto ao cliente.	
9. Menor prazo de entrega	Oferecer menor prazo de entrega do que os concorrentes e cumpri-lo.	

Continuação

10. Maior prazo de pagamento	Dar, em relação aos concorrentes, prazo mais dilatado de pagamento ou maior parcelamento da fatura ou financiamento através do mercado financeiro; mesmo com juro.	
11. Assistência antes da venda	Dar melhor suporte ao cliente que os concorrentes, como aconselhamento sobre modelos mais vendidos, preferência dos consumidores por: <i>design</i> , cores, tendências da moda, etc.	
12. Assistência durante a venda	Dar melhor atendimento e possuir maior rede de distribuição que os concorrentes, em termos de venda direta, parceria, franquia ou outras formas.	
13. Assistência após a venda	Oferecer melhor serviço de pós-venda que os concorrentes, atendendo rapidamente as trocas e consertos dos produtos defeituosos.	
14. Imagem do produto, da marca e da empresa.	Preservar e manter, melhor que os concorrentes, a imagem valorizada do produto, da marca e da empresa através de honestidade, profissionalismo e competência ao atender o cliente, investindo significativamente em <i>marketing</i> .	
15. Imagem preservacionista	Cuidar, mais que os concorrentes, da preservação ambiental, com produtos e processos de produção que não agridem o meio ambiente.	
16. Imagem cívica	Prestar serviços ou ajudar a comunidade, mais que os concorrentes, através das entidades ou instituições filantrópicas.	

Fonte: Giusti, (2003).

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO 1 APLICADO NA ENTREVISTA AO DIRETOR PRESIDENTE DA EMPRESA ESTUDADA.

Mestrado Profissionalizante em Administração

Estudo de caso: O caso da empresa Santaconstância Tecelagem.

ROTEIRO PARA ENTREVISTA:

- 1) Qual é o *core business* da empresa Santaconstancia? Quais atividades são essenciais para a empresa?
- 2) A empresa promove algum tipo de parceria estratégica? Esta parceria é com o fornecedor ou com o cliente? Quais as vantagens destas parcerias? Quais as desvantagens?
- 3) O que o Senhor acha da terceirização de atividades ou da subcontratação de produtos e serviços?
- 4) Porque terceirizar e porque não terceirizar?
- 5) Em sua empresa alguma atividade foi terceirizada? Quais os critérios adotados na escolha do que foi terceirizado?
- 6) Como e quem (cargo/função) coordenou os processos de terceirização realizados na empresa?
- 7) Quais eram as metas a alcançar com a terceirização?
- 8) Quais as etapas adotadas no processo da terceirização; houve um planejamento?
- 9) Quais foram às dificuldades e em que etapas encontraram-se?
- 10) Quais os critérios adotados na escolha do(s) parceiro(s)?
- 11) Como esta sendo avaliado o desempenho do parceiro?
- 12) Foi adotada alguma metodologia na implementação da terceirização, qual?
- 13) Pretende-se continuar a terceirizar? Quais atividades?
- 14) Quais atividades tentaram ser terceirizadas e não foram? Qual o motivo?
- 15) Quais atividades o Senhor nem pensaria em terceirizar?
- 16) O que o Senhor acha de terceirizar o CPD, a contabilidade?
- 17) Quais as perspectivas futuras da empresa?