

JÚLIO CÉSAR BENFENATTI FERREIRA

**TRANSAÇÕES ENTRE EMPRESA-MÃE
E SUAS PRESTADORAS DE SERVIÇO:
UM ESTUDO NO SETOR DE CALÇADOS PROFISSIONAIS**

Dissertação apresentado à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Programa de Pós-graduação em Administração, área de concentração em Dinâmica e Gestão de Cadeias Produtivas.

Orientador
Prof. Dr. Antônio Carlos dos Santos

**Lavras
Minas Gerais – Brasil
2006**

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da UFLA**

Ferreira, Júlio César Benfenatti

Transações entre empresa-mãe e suas prestadoras de serviço: um estudo no
setor de calçados profissionais / Júlio César Benfenatti Ferreira. – Lavras : UFLA,
2006.

101 p. : il.

Orientador: Antônio Carlos dos Santos.

Dissertação (Mestrado) – UFLA.

Bibliografia.

1. Custo de transação. 2. Redes. 3. Terceirização. 4. Calçados profissionais I.
Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD-338.73
-658.142

JÚLIO CÉSAR BENFENATTI FERREIRA

**TRANSAÇÕES ENTRE EMPRESA-MÃE
E SUAS PRESTADORAS DE SERVIÇO:
UM ESTUDO NO SETOR DE CALÇADOS PROFISSIONAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Mestrado em Administração, área de concentração em Dinâmica e Gestão de Cadeias Produtivas, para a obtenção do título de “Mestre”.

APROVADA em 21 de dezembro de 2006

Prof. Dr. Bezamat de Souza Neto UFSJ

Prof. Dr. Cleber Carvalho de Castro UFLA

Prof. Dr. Antônio Carlos dos Santos
UFLA
(Orientador)

**LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL**

Dedico

Aos meus amores, Adriana e João Otávio

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por tudo que foi providenciado pelas mãos divinas para o meu caminho.

Agradeço à minha esposa, Adriana, por compartilhar e apoiar todos os meus sonhos, e ajudar a fazer deles uma realidade.

Agradeço ao João Otávio, que é fonte de energia, motivação e alegria para a minha vida.

Agradeço aos meus pais e à minha irmã, pelo apoio e orgulho incondicional.

Agradeço à Eliana, pela amizade e pelo incentivo.

Agradeço ao meu querido Padrinho Tio Hélio, que acreditou em mim e impulsionou a minha carreira acadêmica.

Agradeço a todos os professores do DECAC/UFSJ que serviram de exemplo, apoiaram e ajudaram na opção pela carreira de docente.

Agradeço a todos os funcionários do DAE/UFLA que prestaram, de forma tão competente e gentil, os serviços de suporte e apoio ao meu trabalho.

Agradeço ao meu grande amigo Bruno, pelos pernoites e pelos bate-papos que deram força e ânimo na caminhada.

Agradeço ao André, que dividiu também alguns sufocos e algumas noites maldormidas pelos trabalhos acadêmicos.

Agradeço a todos os membros da empresa-mãe, pelo conhecimento transmitido, em especial a Rê, pela amizade; ao Mauricio, pela simpatia e disponibilidade; ao Marcelo, pela confiança no profissionalismo e na ética do meu trabalho; ao Ricardo, pelo comprometimento e seriedade; ao Clodoaldo, pela dedicação e prontidão, e ao Paulo César e ao Claudinei, pelo apoio.

Agradeço também a todos os dirigentes e funcionários das bancas, pela confiança e receptividade.

Ao meu orientador, Prof. Antônio Carlos, obrigado pela atenção, pela paciência, pela simpatia e compreensão, que proporcionaram segurança para vencer as dificuldades do trabalho.

Obrigado, Deus, pela vida destas pessoas e que elas continuem sendo abençoadas.

SUMÁRIO

RESUMO.....	i
ABSTRACT	ii
1 INTRODUÇÃO.....	1
2 REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1 Terceirização	5
2.2 Redes	10
2.3 A nova economia institucional e a análise dos custos de transação	16
2.3.1 Comportamento dos agentes	20
2.3.2 Características das transações	21
2.3.3 Avaliação das transações.....	23
2.3.4 Governança	24
3 METODOLOGIA.....	28
3.1 Tipo de pesquisa e o método	28
3.2 Objeto de estudo	30
3.3 Instrumentos de coleta de dados.....	31
3.4 Análise dos dados	32
4 RESULTADOS.....	34
4.1 O processo de evolução da empresa-mãe e seu processo produtivo	34
4.2 A terceirização adotada pela empresa-mãe	40
4.3 As bancas.....	47
4.3.1 Banca Tradicional	50
4.3.2 Bancas de Transição.....	52
4.3.3 Bancas Novas.....	54
4.3.4 Banca Moderna	57
4.4 A configuração da rede.....	59
4.5 Análise dos custos de transação e do processo de governança.....	69
4.5.1 Comportamento dos agentes	70
4.5.2 Características das transações	72
4.5.3 Avaliação das transações.....	76
4.5.4 Governança	80
5 CONCLUSÕES	83
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	88
ANEXOS	93

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Característica e tipologia das redes	16
TABELA 2	Categorias de análise dos custos de transação	19
TABELA 3	Caracterização das bancas.....	48
TABELA 4	Característica e tipologia das redes e a aplicação ao caso.....	68
TABELA 5	Avaliação informal das bancas de Dores de Campos.....	80

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 Custos e especificidade do ativo na escolha dos mecanismos de coordenação.	26
FIGURA 2 Configuração da rede <i>top-down</i> e os aspectos visíveis e invisíveis das transações	62
FIGURA 3 O ambiente institucional, o processo de governança e seus atores .	81

LISTA DE ANEXOS

Anexo 01 Questionário da entrevista semi-estruturada realizada com o diretor geral da empresa-mãe	93
Anexo 02 Questionário da entrevista semi-estruturada realizada com o diretor administrativo e financeiro	94
Anexo 03 Questionário da entrevista semi-estruturada realizada com o coordenador da qualidade	95
Anexo 04 Questionário direcionado às bancas	96
Anexo 05 Questionário da entrevista semi-estruturada realizada com o supervisor de produção e o auxiliar de encarregado	97
Anexo 06 Modelo de análise direcionado aos participantes das transações	98
Anexo 07 Contrato de Prestação de Serviços	99
Anexo 08 Carta de apresentação dos resultados de avaliação das bancas pela empresa-mãe	101

RESUMO

FERREIRA, Júlio César Benfenatti. **Transações entre a empresa-mãe e suas prestadoras de serviço: um estudo no setor de calçados profissionais.** 2006. 98 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, Minas Gerais, Brazil.*

O trabalho buscou compreender o relacionamento entre a “empresa-mãe”, que produz e comercializa calçados de segurança, com suas prestadoras de serviço, as bancas. Para tanto, foram utilizados, como referencial teórico, os temas terceirização, redes e economia dos custos de transação. O estudo foi desenvolvido analisando-se a empresa-mãe e mais oito prestadoras de serviços, localizadas nas cidades de Dores de Campos, Prados e Itanhandu, estado de Minas Gerais. É uma pesquisa qualitativa que utilizou o estudo de caso como método de pesquisa. Para a coleta dos dados, foi utilizada a triangulação metodológica, aplicando-se análise documental, entrevistas semi-estruturadas e observação não-participante. Para análise e tratamento dos dados coletados, foram utilizados a análise de conteúdo e os modelos e trabalhos de Arbage & Padula (2003), Casarotto Filho (1998), Di Pietro (2000), Hoffmann et al. (2004), Milgrom & Roberts (1992), North (1994), Pires (2004) e Williamson (1996). Como resultados, observou-se que o processo de terceirização adotado pela empresa-mãe teve como principais causas as características da atividade, aspectos culturais e a busca por vantagens competitivas. A terceirização adotada foi classificada como do tipo parceria. As bancas prestadoras de serviço foram classificadas em quatro grupos, o que permitiu compreender melhor as relações com a empresa-mãe. Os grupos são: banca tradicional, bancas de transição, bancas novas e banca moderna. Em relação à rede que foi configurada, constatou-se que é do tipo *top-down*. Os custos de transação foram analisados por meio de três aspectos: o comportamento dos agentes, as características das transações e quanto à avaliação das transações. Diante dos resultados, percebeu-se que existe um esforço entre as partes no sentido de tentar minimizar os custos relacionados às transações. O processo de governança que se aplica ao caso foi considerado híbrido. Por meio dos resultados do trabalho, concluiu-se que as características do processo de terceirização, bem como o tipo de terceirização e os motivos que levaram a empresa a terceirizar, refletiram de forma positiva no relacionamento entre a empresa-mãe e as prestadoras de serviço. Sendo assim, os custos de transação são mínimos e existe uma eficiência considerável no processo de troca entre as empresas.

* Comitê Orientador: Antônio Carlos dos Santos (Orientador), Bezamat de Souza Neto e Cleber Carvalho de Castro.

ABSTRACT

FERREIRA, Júlio César Benfenatti. **Transactions between mother company and its service lenders: a study in the sector of a professional footwear.** 2006. 98 p. Dissertation (Master degree in Management) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, Minas Gerais, Brazil.*

The work searched to understand the relationship between the “Mother Company”, that it produces and it commercializes security footwear, with its service lenders, “the suppliers”. For in such a way, it was used as theoretical referencial the subjects outsourcing, networks and economy transaction costs. The study was developed analyzing the mother company and eight service lenders that are located in the cities of Dores de Campos, Prados and Itanhandu, state of Minas Gerais. It is a qualitative research, that it used the case study as research method. For collection information, it was used the triangulation method, applying the documentation analyzes, half-structuralized interviews and observation not-participant. For it analyzes and treatment of the information collected had been used content analyzes and the work models of Arbage & Padula (2003), Casarotto Filho (1998), Di Pietro (2000), Hoffmann et al. (2004), Milgrom & Roberts (1992), North (1994), Pires (2004) and Williamson (1996). As results had that the adopted outsourcing process of the mother company had as main cause the characteristics of the activity, cultural aspects and the search for competitive advantages, the outsourcing adopted was classified as a type of partnership. The “supplier” service lenders had been classified in four groups that it allowed to better understand the relations with the mother company, as: Traditional Supplier, Transition Supplier, New Supplier and Modern Supplier. In relation of the networks configured, it perceives that the type is top-down. The transaction costs had been analyzed through three aspects: the behavior of the agents, the characteristics of the transactions and the evaluation of the transactions. Ahead of the results, one perceived that an effort exists between the parts in the direction of try to minimize the related transaction costs. The governance process that applies to the case was considered hybrid. Through the results of the work, one concluded that the characteristics of the outsourcing process, as well as the outsourcing type and the reasons that had led the company to outsource had reflected of positive form in the relationship between the mother company and the service lenders, being thus the transaction costs are minimum and exists a considerable efficiency in the process of exchange between the companies.

* Comitê Orientador: Antônio Carlos dos Santos – UFLA (Orientador), Bezamat de Souza Neto – UFSJ, Cleber Carvalho de Castro – UFLA.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente competitivo das organizações vem sofrendo mudanças significativas. Percebe-se que as ferramentas, técnicas, modelos ou abordagens referentes à gestão vêm rompendo paradigmas e configurando re-arranjos, inovações e ou adaptações ao cenário empresarial competitivo.

Este cenário competitivo, que hoje deve ser considerado global, apresenta questões pontuais, como o aparecimento de novos concorrentes, os sistemas de alta velocidade de informação, produtos com ciclos de vida menores, customizados, dentre outras, que fazem com que seja cada vez mais importante equilibrar os objetivos de fornecedores e clientes para que os conflitos de uma cadeia sejam resolvidos pela filosofia “ganha-ganha”. Dessa forma, a gestão vem extrapolando as fronteiras das organizações.

Analisando-se os estudos de Coase (1937), percebe-se que este posicionamento de extrapolar as fronteiras das organizações, como forma de otimizar os negócios, não é novidade.

As contribuições dos trabalhos de Coase impulsionaram um dos significativos avanços relacionados aos estudos organizacionais, que é a Nova Economia Institucional (NEI). A NEI representou uma quebra de paradigma, em que se questionou a visão tradicional da economia neoclássica, que considera as organizações apenas como uma função de produção. Pela NEI foi proposta a ampliação da visão da organização, que apresenta relações entre agentes que se realizam por meio de contratos formais ou informais.

Nesse contexto, um aspecto que vem se destacando a cada dia, e que afeta a gestão das organizações em relação às transações, é o processo de terceirização, pelo qual uma outra empresa fica encarregada de produzir ou prestar serviços a uma empresa contratante.

A terceirização traz, para as organizações, flexibilidade, agilidade e simplificação. Os principais impactos estão na redução: dos custos, do tamanho da empresa e do número de processos executados. Dessa forma, a eficiência dos controles e o melhoramento da qualidade também podem ser afetados positivamente.

A cada ano, a quantidade de empresas que adotam a terceirização como uma estratégia competitiva vem crescendo significativamente. Os números relacionados ao processo de terceirização no Brasil são expressivos. Segundo Rolli & Fernandes (2006, B1), “dos 6,9 milhões de postos de trabalho abertos pelo setor privado de 1995 até 2005, 2,3 milhões foram ocupados por terceirizados”.

Empresas dos setores automobilístico, eletroeletrônico, de confecções de roupas e de produção de calçados se destacam na busca da descentralização dos processos internos, adotando a terceirização como a principal estratégia para a desintegração vertical.

Na indústria calçadista, a prática da terceirização vem acontecendo, principalmente, desde a década de 1980, tendo como resultado a configuração de redes de empresas que contribuem para a competitividade e a sustentabilidade dos negócios.

Foi também justamente a partir da década de 1980 que os negócios relacionados aos calçados sofreram impactos significativos na competitividade e na sustentabilidade das fábricas. Podem-se destacar a abertura do mercado nacional e a intensificação do processo de globalização como dois grandes eventos que afetaram o negócio do calçado. As fábricas foram afetadas pelo aumento da concorrência, tanto interna como externa, que representou a falência de alguns negócios despreparados, mas, por outro lado, representou várias oportunidades para aqueles que deram boas vindas às mudanças e conseguiram adaptar-se a elas.

Toda turbulência que afetou o setor calçadista também impactou o mercado específico de calçados de segurança¹. Hoje, o mercado nacional de calçados de segurança está dividido entre empresas consideradas de pequena expressão e três grandes empresas do setor. Pela especificidade do mercado, percebe-se que ainda existe um mercado interno de considerável porte, que não utiliza EPIs (Equipamentos de Proteção Individual), principalmente o calçado de segurança. Alguns especialistas consideram que cerca de 45% do mercado de calçados de segurança não está coberto. Este fato se dá, principalmente, pela falta de fiscalização das intuições que deveriam exercer esta função e pela falta de consciência dos profissionais que estão à frente dos negócios, em relação à prevenção e à manutenção da saúde do trabalhador.

Pela expansão e importância do processo de terceirização para a indústria do calçado profissional, o estudo das características das transações e do comportamento dos agentes participantes da cadeia produtiva do calçado de segurança são aspectos significantes relacionados à eficiência das relações organizacionais.

Dessa forma, surge a questão de pesquisa: os motivos e as características do processo de terceirização adotado pela empresa-mãe podem refletir nas características das transações e no comportamento dos agentes envolvidos reduzindo os custos de transação e aumentando a eficiência das empresas participantes do processo?

Diante da questão apresentada, as transações entre as empresas constituem o foco deste trabalho, que tem como objetivo principal compreender

¹ Calçado de segurança, no texto também tratado como calçado profissional, tem a ABR 12594/1992, norma que fixa as exigências técnicas de segurança a serem aplicadas na fabricação de calçados de proteção. A ABR 12594 tem como documentos complementares NBR- 92, NBR 10456, NBR – 11038, 11041, 11052, 11055, 11057, 11122, 11126, 11130, 12571, 12572, 12573, 12574, 12575, 12576, 12577, din-4843, 23329, 53504, 53507, 53516, 53543, IUP/15 e SATRA PM 3 (www.marluvas.com.br).

o relacionamento entre a empresa-mãe, que produz e comercializa calçados de segurança com suas prestadoras de serviço, as bancas.

O trabalho também tem como objetivos específicos:

- Descrever o processo de evolução da empresa-mãe e o atual o processo de produção do calçado;
- identificar os motivos que levaram a empresa-mãe a terceirizar, classificar o tipo de terceirização existente e apresentar cada prestadora de serviço;
- classificar o tipo de rede configurada a partir do processo de terceirização;
- analisar o comportamento dos agentes, as características das transações, avaliar o relacionamento entre as partes e classificar o tipo de governança existente no relacionamento entre a empresa-mãe e as bancas.

Para tanto, este projeto está estruturado em cinco partes. A primeira trata da fundamentação teórica do trabalho, que tem como seus principais pilares os temas terceirização, as redes e a economia dos custos de transação. Em um segundo momento, são apresentados os procedimentos metodológicos que sustentaram o processo de pesquisa.

Os resultados estão divididos em cinco pontos. O primeiro apresenta um histórico da empresa-mãe e o processo de produção do calçado; o segundo trata dos motivos e do tipo de terceirização adotado pela empresa; já no terceiro momento são apresentadas e classificadas as bancas; em seguida, é abordada a configuração da rede e, por último, são apresentadas as considerações sobre a análise dos custos de transação e do processo de governança. Finalizando, as conclusões e, em seguida, as referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Tendo como referência os objetivos propostos, a fundamentação teórica passa pela terceirização, aborda o tema redes e finaliza tratando da nova economia institucional, em específico a economia dos custos de transação e o processo de governança. Espera-se que esta fundamentação dê suporte suficiente para que o desenvolvimento e os resultados do trabalho sejam satisfatórios.

2.1 Terceirização

A princípio, quando o processo de industrialização começou a se intensificar, as organizações praticamente produziam todos os insumos de que necessitavam. Pires (2004) destaca que, naquela época, do início do processo de industrialização, as empresas não contavam com fornecedores (tanto em termos numéricos, como em termos de qualidade de produtos e serviços) capazes de atender a todas as demandas.

Um dos exemplos nacionais é a fábrica da Volkswagen, localizada em São Bernardo do Campo, São Paulo. Segundo Vassallo (2004), no início da década de 1970, a fábrica contava com, aproximadamente, 30.000 funcionários produzindo cada peça e componente dos 379.370 carros que eram produzidos por ano. Quase tudo era feito na fábrica, desde os chassis aos tapetes, das rodas aos pãezinhos consumidos pelos operários.

O principal caminho para as empresas que competiam, algumas décadas atrás, era a “verticalização”. Isso significava assumir a responsabilidade do processo produtivo de vários insumos de uma cadeia produtiva de determinado produto. Essa verticalização trazia conseqüências para organização, como: grandes estruturas organizacionais inoperantes, elevado número de colaboradores, principalmente braçais, elevados níveis de estoque de matéria-

prima, produto em processo e produto acabado, parte considerável dos recursos financeiros das empresas empatada em estrutura física e estoques e um sistema de gestão inflexível, como dificuldades de adaptar às exigências do mercado.

Estas são apenas algumas das conseqüências que sofriam as organizações, que tinham suas estruturas extremamente verticalizadas.

A princípio, no período de adesão das organizações à terceirização, as atividades priorizadas neste processo foram as de limpeza, de vigilância, de alimentação e de segurança. Mais adiante, esse movimento se expandiu para diversos departamentos das empresas e diversos setores, como o de telefonia, o automobilístico, o eletroeletrônico e o supermercadista, entre outros.

Druck (1999) considera que, por meio do avanço expressivo da tecnologia e da produtividade/competitividade da economia japonesa, outras empresas em outros continentes viram-se impulsionadas a agilizar seus processos de produção e a tecnologia de produtos e serviços.

A descentralização dos processos produtivos é um dos principais caminhos para a adaptação das estruturas organizacionais à nova realidade competitiva. Dessa forma, surgiu a terceirização (*outsourcing*), como alternativa para o que Pires (2004) considera de processo de “desverticalização” ou “desintegração vertical”. Este autor considera a terceirização como uma prática em que parte do conjunto de produtos e serviços utilizados por uma empresa é providenciada por uma outra empresa, num relacionamento colaborativo e interdependente.

A terceirização combate as conseqüências da verticalização citadas no texto de Pires (2004), trazendo flexibilidade, agilidade e simplificação. As conseqüências são claras em relação à redução de custos, ao tamanho da empresa e ao número de processos executados, de modo que facilita o controle e pode melhorar o desempenho em relação à qualidade.

O avanço dos terceirizados é considerável. Em artigo apresentado na Folha de São Paulo, Rolli & Fernandes (2006, B1) apresentam alguns dados: “dos 6,9 milhões de postos de trabalho abertos pelo setor privado de 1995 até 2005, 2,3 milhões foram ocupados por terceirizados”. Estes dados foram levantados pelo Centro de Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho (Cesit), da Universidade de Campinas, SP (Unicamp), a partir de informações da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), ambos do Ministério do Trabalho.

Silva & Souza (2004) consideram que a terceirização estimulou uma nova configuração organizacional que passou a vigorar no cenário global, determinando o surgimento das redes organizacionais.

Pires (2004) apresenta as principais razões que justificam a adoção da terceirização pelas empresas:

- maximizar os retornos dos investimentos internos por meio da concentração de investimentos e energias no que a empresa faz melhor;
- expandir e acelerar os benefícios da reengenharia de processos para melhorar o desempenho em custos, qualidade, serviço e tempo de atendimento ao cliente;
- ter rápido acesso a uma tecnologia de classe mundial, com economia de investimento em pesquisa, desenvolvimento, tecnologia e treinamento;
- reduzir os riscos, os ciclos do desenvolvimento de novos produtos, os investimentos e responder melhor, mais rápido e de forma mais flexível, às demandas dos clientes;
- superar a falta de recursos internos, sem ter que desenvolver determinada capacitação;

- criar recursos financeiros por meio da venda de ativos ao fornecedor, os quais serão utilizados para produzir bens ou serviços de volta ao cliente;
- ter maior disponibilidade de capital para investimento;
- liberar recursos produtivos que possam ser eventualmente redirecionados para outros fins;
- compartilhar riscos com fornecedores que antes não eram compartilhados;
- aumentar a eficiência e a eficácia do processo como um todo, como conseqüente redução de custos e aumento da qualidade de serviço.

Diante dos motivos e da evolução da terceirização, não faltam exemplos para ilustrar essa realidade do contexto organizacional.

Rolli & Fernandes (2006, B1) destacam alguns exemplos, como o da Philips, que chegou a ter cerca de 20 mil funcionários diretos no final dos anos de 1980 e que hoje emprega 6 mil pessoas e conta, ainda, com 5 mil terceiros. Já a Fiat, que já empregou 25 mil trabalhadores na década de 1980, hoje é um dos grandes exemplos de empresa enxuta, tendo 9 mil funcionários diretos e 7 mil indiretos.

A terceirização também pode ser classificada, segundo Di Pietro (2000), nas seguintes modalidades:

- terceirização tradicional – o preço é decisivo para a transferência. Verifica-se um comportamento dissimulado para preservar interesses individuais, mão-de-obra não especializada, resultados técnicos insatisfatórios e baixa produtividade;
- terceirização de risco – transferência de obrigações trabalhistas. Percebe-se, em alguns casos, a contratação de mão-de-obra temporária por um período superior ao permitido por lei;

- terceirização de parceria – transferência de atividades a parceiros especializados, buscando agilidade e competitividade, com predomínio de objetivos coletivos.

Rolli & Fernandes (2006) apresentam algumas considerações de especialista que consideram que, no Brasil, co-existem os lados positivo e negativo da terceirização. Segundo Fausto Augusto, técnico do Dieese, citado por Rolli & Fernandes (2006, B1), “faz sentido, diz, a contratação de serviços de uma empresa especializada, por exemplo, na cimentação de um poço de petróleo devido à complexidade desse serviço”.

Por outro lado, no Brasil existem exemplos negativos, Fausto Augusto citado por Rolli & Fernandes (2006:B1), comenta que “a terceirização veio para precarizar. Alguns setores que não podem pagar salário menor do que o piso de determinada categoria acabam contratando empresa de fora só para escapar de acordos coletivos e de passivos trabalhistas”.

Já para Jan Wiegerinck citado por Rolli & Fernandes (2006, B1), presidente da Associação Brasileira das Empresas de Serviços Terceirizáveis de Trabalho Temporário, que agrupa 200 empresas, “não é sinônimo de informalidade, ela eleva a eficiência das empresas que buscam cortar custos e aumentar a competitividade”.

Completando as observações sobre terceirização, Vander Morales citado por Rolli & Fernandes (2006, B1), diretor do Sindicato das Empresas Paulistas de Prestação de Serviços a Terceiros, defende que, hoje, os contratantes estão mais exigentes, o que diminuiu o risco de contratar terceiros que descumprem direitos.

2.2 Redes

O tema redes é um dos que complementam os estudos sobre as transações entre a empresa-mãe e suas bancas. São apresentadas, a seguir, algumas definições e tipologias relacionadas à abordagem do tema redes.

É importante salientar que a formação e a consolidação das redes no ambiente organizacional são conseqüências de aspectos relacionados à modernização, ao dinamismo e à competição em um ambiente globalizado, somados aos grandes avanços das tecnologias de informação.

Miguellito (2001, p. 12) destaca que “o processo de modernização ocorrido com grande velocidade no último século e a decorrente individualização de valores, comportamentos e hábitos têm conformado uma sociedade diversificada econômica e culturalmente”.

Dessa forma, surgem novas formas organizacionais, influenciadas pelo dinamismo da globalização, configuradas com o objetivo de dar maior flexibilidade e agilidade ao processo decisório e habilidade nas negociações com agentes externos, culminando na maior competitividade da organização. Esse novo modelo organizacional, conforme Miguellito (2001), sobrepõe-se às tradicionais organizações hierárquicas, com rígidas estruturas de poder e obediência às normas fixadas e voltadas para o ambiente interno.

Diante do aumento da competitividade de mercados, cada vez mais globalizados, as organizações estão também cada vez mais focando em suas competências essenciais. Miguellito (2001) conclui que, sendo assim, as empresas extrapolam as fronteiras buscando coligações com outras organizações, seja para suprir necessidades secundárias, como no caso das terceirizações, seja para obter sinergia, por meio de parcerias e alianças estratégicas com empresas concorrentes, fornecedores, entre outros.

Tristão (2000) destaca o efeito da sinergia na integração entre as organizações, que devem, ao buscar estabelecer um fluxo produtivo eficiente ao

longo de um canal, não ter em vista somente a dependência das partes, mas sim a visão sistêmica de que o todo é mais que a soma das partes. Tendo desenvolvido ações em conjunto, os resultados obtidos superarão o que, individualmente, seria inviável financeira, técnica ou humanamente e, ainda, dissolver os riscos entre os participantes.

Mintzberg & Quinn (2001) fazem uma crítica ao uso intenso do termo organização em rede, que tornou-se uma categoria abrangente utilizada para a descrição de qualquer forma organizacional que substitui a forma multidivisional como maneira dominante de se estruturar uma empresa moderna.

Nicolau & Campos (1998) apontam que a compreensão da existência de redes pode ter, como ponto de partida, o paradigma institucional comparativo de Coase (1937), no qual a rede é um arranjo híbrido, contendo elementos de mercado e de hierarquia.

Redes são grupos de firmas que cooperam no desenvolvimento conjunto de um projeto, complementando-se umas às outras e especializando-se para superar problemas comuns, adquirir eficiência coletiva e penetrar em novos mercados (Ceglie & Dini 1999).

Amato Neto (2000) defende que o próprio conceito de rede, mesmo após uma ampla revisão de literatura existente sobre o tema, é, de forma geral, muito abrangente e complexo. O autor define que, em uma primeira aproximação, pode-se referir à noção de um conjunto ou de uma série de células interconectadas por relações bem definidas.

As redes de empresas podem apresentar diversas configurações, entre relacionamentos verticais ou horizontais, pela geração de uma entidade articuladora ou representativa do grupo.

Abreu (2002) comenta sobre a formação das redes de empresas, compostas por grupos de organizações com interesses comuns que se unem para a melhoria da competitividade de um determinado setor ou segmento. Por essa

definição, as parcerias que surgem proporcionam: competitividade, incremento na rentabilidade, lucratividade, operacionalidade, investimento acessível, informações, estudos e pesquisas, tecnologia de qualidade, certificação de qualidade das empresas.

Gambardella citado por Milaneze & Batalha (2004), ressalta que a capacidade de construir e manter redes de relacionamentos interorganizacionais é vista, cada vez mais, como a chave para sustentar vantagens competitivas.

Segundo Ernst (1994), ao sistematizar as muitas informações sobre a formação de redes entre empresas na economia global, a maioria das atividades econômicas nos setores mais importantes é organizada em cinco tipos diferentes de redes, são eles:

- redes de fornecedores: envolvendo a subcontratação e acordos entre um cliente e seus fornecedores de insumos intermediários para a produção;
- redes de produtores: acordos de co-produção que oferecem possibilidade a produtores concorrentes de juntarem suas capacidades de produção e recursos financeiros/humanos com a finalidade de ampliar seus portfólios de produtos;
- redes de clientes: contratos e acordos firmados entre as indústrias e distribuidores, canais de comercialização, revendedores com valor agregado e usuários finais, nos grandes mercados de exportação ou nos mercados domésticos;
- redes de coalizões-padrão: formadas por potenciais definidores de padrões globais com o objetivo explícito de prender tantas empresas quanto possível a seu produto proprietário ou padrões de interface;
- redes de cooperação tecnológica: tendo como objetivo explícito de facilitar a aquisição de tecnologia para projetos e produção de produtos, capacitar o desenvolvimento conjunto dos processos e da

produção, permitindo acesso compartilhado a conhecimentos científicos genéricos e de pesquisa e desenvolvimento.

Já Lewis (1992) defende que são quatro os tipos de redes mais importantes: 1) as redes verticais ou de adição de valor, que são formadas por alianças entre uma empresa e seus fornecedores, para ganhos em logística e produção; 2) as redes de divisão de tecnologia, como universidades e laboratórios de governo, para fortalecimento tecnológico; 3) as redes de desenvolvimento para desenvolver e melhorar processos e produtos e 4) as redes de participação acionária, em que um grupo de empresas em rede detém ações de uma determinada empresa, fortalecendo seu poder de competitividade.

Já Rangan & Yoshino (1996) se limitam a considerar dois tipos de redes: as internas e as externas. No caso das redes internas, seriam criadas unidades independentes que se intercomunicam e mantêm relativa independência. Em termos de nacionalidade, as redes internas propostas pelos autores poderiam ser multinacionais ou simplesmente nacionais. As redes externas são as que incluiriam alianças estratégicas com outras empresas de todo o mundo; elas possibilitam às empresas o envolvimento com múltiplas tecnologias, sistemas gerenciais e mercados e estimulam a cultura empreendedora.

É importante ressaltar que estas abordagens de redes internas e externas não se excluem mutuamente, no entendimento de Rangan & Yoshino (1996). Para estes autores, as empresas, cada vez mais, procuram construir esses dois tipos, sendo inadequado apresentarem as redes de alianças, como fazem alguns estudiosos, como substitutas das redes internas.

Ao analisar uma cadeia produtiva, pode-se utilizar o modelo de rede de suprimentos proposto por Harland (1999). Esse modelo consiste em tentar aproximar fornecedores, produtores, distribuidores (de atacado e varejo) e consumidores, com o objetivo de criar um fluxo eficiente de materiais, capital e

informações, em que o diferencial está na amplitude e no comprimento de cada rede de suprimentos, e no grau de inter-relação entre os parceiros.

Segundo Lazarini et al. (2001), os relacionamentos entre as empresas em rede podem basear-se em três tipos de configurações. A primeira, por meio da relação comprador-fornecedor; a segunda, por meio de relacionamentos amparados por tecnologias da informação e a terceira pode ocorrer por meio da estruturação de cooperativas.

Já Grandori & Soda (1995) propõem tipologias que são determinadas por critérios, tais como: tipo de mecanismos de coordenação utilizados, grau de centralização da rede e grau de formalização dessa rede. Em síntese:

- Redes sociais – não há acordo formal algum.
 - Simétricas – caracterizam-se por um arranjo horizontal de empresas. Ocorrem em distritos industriais tradicionais, distritos industriais de alta tecnologia, pólos de desenvolvimento de P&D;
 - Assimétricas – A maioria dessas redes caracteriza-se pela coordenação vertical. Subcontratações são exemplos deste tipo de configuração de rede.
- Redes burocráticas – a troca é formalizada e existe um acordo contratual de associação.
 - Simétricas – as associações interfirmas, cartéis, federações e consórcios representam este tipo de rede;
 - Assimétricas – redes de agência e *franchising* são tipos de redes burocráticas assimétricas.
- Redes proprietárias – empresas se associam para cooperar na realização de uma dada atividade econômica. Os contratos firmados são formais.
 - Simétricas – *joint venture* e alianças estratégicas são tipos simétricos de redes proprietárias;

- Assimétricas – *capital venture*.

Wegner et al. (2004) apresentam os seguintes tipos de redes: as redes verticais, em que ocorre a colaboração entre empresas com produtos complementares ou em fases diferentes de uma mesma cadeia produtiva, compartilhando recursos e informações e reduzindo riscos e incertezas. As redes verticais, também chamadas de ampliação por integração vertical, geralmente, dependem da existência de empresas maiores, com pequenas empresas atuando como subcontratadas ou fornecedoras das primeiras, em relações de dependência ou de subordinação.

Casarotto Filho (1998) apresenta dois tipos de redes para pequenas empresas: *top-down* e a rede flexível. A rede flexível de pequenas empresas acontece quando PMEs reúnem-se por meio da formação de um consórcio com objetivos comuns, em que cada uma das empresas é responsável por uma parte do processo de produção, ou seja, o conjunto das atividades desta empresa e a sua forma de funcionamento fazem com que elas atuem como uma grande empresa.

O outro modelo de rede apresentado pelo autor é denominado *top-down* e caracteriza-se pelo fato de que empresas de menor porte fornecem, direta e indiretamente, sua produção a uma empresa-mãe, por meio de subcontratações, terceirizações, parcerias e outras formas de repasse de produção. Neste caso, é comum que tanto empresa-mãe quanto suas dependentes venham a competir pela liderança de custos.

Hoffmann et al. (2004), após uma profunda revisão bibliográfica sobre as características e a tipologia das redes, sintetizaram-nas em quatro indicadores, apresentados na Tabela 1.

TABELA 1 Característica e tipologia das redes

Indicadores	Tipologia
Direcionalidade	Vertical
	Horizontal
Localização	Dispersa
	Aglomerada
Formalização	Base contratual formal
	Base não contratual
Poder	Orbital
	Não orbital

Fonte: Hoffmann et al. (2004)

Os dados da Tabela 1 foram utilizados para análise da rede que foi configurada a partir do processo de terceirização da empresa-mãe.

2.3 A nova economia institucional e a análise dos custos de transação

As instituições e sua constante evolução, juntamente com a tecnologia utilizada, são fundamentais ao desempenho econômico e determinam os custos de transação e produção.

As instituições representam as regras do jogo na sociedade, balizando os relacionamentos. North (1994, p. 9) completa:

Como a teoria econômica ocidental neoclássica não leva na devida conta as instituições, de pouco servirá para analisar as fontes subjacentes do desempenho econômico. Não seria exagero dizer que embora a teoria neoclássica se concentre na operação de mercados eficientes, poucos economistas ocidentais compreendem as exigências

institucionais para a criação de tais mercados; eles simplesmente aceitam as instituições como um dado do problema.

Coase (1980) defende que só se obtêm os resultados neoclássicos de mercados eficientes quando não existem custos de transação. Por outro lado, quando os custos de transação são consideráveis, as instituições passam a adquirir significativa importância.

Dessa forma, a Nova Economia Institucional introduziu uma visão ampliada em relação aos conceitos defendidos pela economia neoclássica; ela não descarta as contribuições da teoria econômica tradicional, principalmente a maximização contínua.

Pela concepção de Coase (1937), sobre a compreensão das organizações, a firma é como uma relação orgânica entre agentes que se realiza por meio de contratos explícitos ou implícitos.

Seguindo a nova perspectiva introduzida por Coase, Williamson (1996) propôs uma análise da integração ou da coordenação vertical das firmas. Dessa forma, a concepção de firma passa pelas transações de informações, produtos e ou serviços entre agentes, com o objetivo de fabricar um produto final.

Para Carvalho et al. (1999), as transações constituem o principal foco da nova economia institucional e são elas as responsáveis pela definição dos mercados, das hierarquias e das formas híbridas das organizações.

Zylbersztajn (2000) considera que “sob a ótica de Coase, pode-se entender as relações contratuais entre firmas, franquias, alianças estratégicas, subcontratação e parcerias como relações típicas de produção, expandindo, dessa forma, o conceito de firma”.

Diante da significativa importância das transações, ou seja, do comportamento das organizações em suas interfaces, dois grupos de pesquisas de base contratual se destacam, a teoria do agente-principal e a Economia dos Custos de Transação, a ECT.

Pela teoria do agente-principal, os custos de coordenação interna podem ser reduzidos por meio de um desenho contratual eficiente. Já a ECT é direcionada aos problemas pós-contrato decorrentes de assimetrias de informações que afetaram os custos de coordenação dos negócios.

Machado (2000) sintetiza dessa forma: se a teoria do agente-principal ajuda a entender como as firmas se organizam internamente, a ECT está mais preocupada em explicar por que, sob certas condições, a firma pode ser mais eficiente que o mercado, na produção de bens e serviços.

Para Coase (1937), os custos de transação decorrem, principalmente, da tentativa de obter informações do mercado, sendo esse procedimento elaborado de forma particular nas organizações, pelas negociações e estruturação dos contratos.

North (1994) defende que os custos de transação podem ser definidos como aqueles a que estão sujeitas todas as operações de um sistema econômico.

Diante das influências dos trabalhos de Arbage & Padula (2003), Milgrom & Roberts (1992) e North (1994) decidiu-se que, para analisar os custos de transação, a divisão de três grupos, tendo distribuídas doze variáveis para análise, seria a melhor opção.

Os grupos são: os elementos relacionados ao comportamento dos agentes como oportunismo, disponibilidade de informação, tratamento pessoal e cumprimento de obrigações assumidas; as características da transação, como a especificidade do ativo, frequência, duração, complexidade e conectividade, e elementos avaliativos, como incerteza, risco e dificuldade de mensuração do desempenho. Os grupos e suas variáveis relacionadas aos custos de transação estão sintetizados na Figura 2.

TABELA 2 Categorias de análise dos custos de transação

Nova Economia Institucional	
Custos de transação	
Comportamento	Disponibilidade de informação
	Oportunismo
	Tratamento pessoal
	Cumprimento de obrigações assumidas
Transação	Frequência
	Especificidade de ativo
	Duração
	Complexidade
	Conectividade
Avaliação	Incerteza
	Risco
	Dificuldade de mensuração do desempenho

Fonte: adaptado de Arbage & Padula (2003), Milgrom & Roberts (1992) e North (1994).

Nas próximas seções, serão detalhados os grupos e as variáveis relacionadas aos custos de transação.

2.3.1 Comportamento dos agentes

Em relação ao comportamento dos indivíduos, verifica-se que a economia dos custos de transação contrapõe-se à teoria econômica neoclássica. Para a ECT, os agentes são capazes de agir de forma oportunística durante as transações; além disso, as decisões dos agentes são tomadas mediante algumas limitações de informações e afetadas por aspectos emocionais.

Quanto ao oportunismo, Williamson (1996) afirma que ele é o comportamento de um indivíduo que busca o seu próprio interesse com dolo.

O oportunismo, para Zylbersztajn (2000), implica no reconhecimento de que os agentes não apenas buscam o auto-interesse, que é um típico pressuposto neoclássico, mas pode fazê-lo lançando mão de critérios baseados na manutenção de informação privilegiada, rompendo contrato *ex post* com a intenção de apropriar-se de quase rendas associadas àquela transação e, em última análise, ferindo códigos de ética tradicionalmente aceitos pela sociedade.

Pode-se considerar que nas transações em que ocorre a falta de confiança mútua, há um maior grau de custos de transação e, conseqüentemente, maior necessidade da eficiência dos mecanismos de coordenação.

Sobre o comportamento dos agentes, verifica-se que a complexidade do ambiente interfere na qualidade das decisões, existindo dificuldade de atingir a racionalidade plena. Sendo assim, uma das abordagens empregada pela ECT é a racionalidade limitada.

Arbage & Padula (2003) defendem que, pela racionalidade limitada, supõe-se que os atores econômicos são intencionalmente racionais, mas, devido às limitações de natureza cognitiva, apenas parte do conjunto de conhecimentos e informações consegue ser processada individualmente. Dessa forma, emerge a situação do agente desenvolver sua interpretação da realidade por um conjunto de informações a que ele tenha acesso e ou que ele consegue processar.

Machado (2000) sintetiza que o ser humano tem racionalidade limitada porque tem limitações para receber, guardar e processar informações.

Arbage & Padula (2003) concluem que “todo elemento que amplia a base cognitiva dos demais pode ser considerado ampliador da racionalidade funcional sendo, portanto, redutor dos custos de transação”.

Sobre o tratamento pessoal ou impessoal nas transações, North (1994, p. 11) destaca:

No intercâmbio pessoal, fatores como ligações de parentesco, amizades, lealdade pessoal e contatos constantes estabelecem limites ao comportamento dos atores, além de reduzir a necessidade de grandes gastos com especificações e mecanismos de execução contratual. Em compensação, no intercâmbio impessoal não há nada que impeça as partes de tirar proveito umas das outras. Sendo assim, o custo dos contratos aumenta devido à necessidade de especificações mais minuciosas dos direitos cedidos. A concorrência efetiva atua como uma força limitativa essencial em mercados impessoais eficientes.

Outro aspecto de avaliação do comportamento dos agentes participantes da transação é o cumprimento de obrigações assumidas. Ao contrário do oportunismo, o cumprimento das obrigações assumidas reflete em uma postura de certeza e de confiança de ambas as partes, dessa forma favorecendo a redução dos custos de transação.

2.3.2 Características das transações

As transações que ocorrem entre os agentes também podem ser caracterizadas e analisadas pela especificidade dos ativos, pela frequência, pela duração, pela complexidade e pela conectividade.

A especificidade do ativo significa a característica de “exclusividade” de um ativo, ou melhor, que não tem uso alternativo que mantenha o valor do ativo desenvolvido especificamente para uma determinada transação. Quanto maior a

especificidade de um ativo, menor é a chance de utilização em outras alternativas.

Zylbersztajn (2000) ressalta que:

se apenas uma das partes envolvidas na transação tiver feito investimentos em ativos específicos para aquela transação, certamente haverá motivação para defender-se dos efeitos de eventual ruptura contratual pela outra parte. Salvaguardas serão necessárias para dar suporte, ou tornar viável aquela transação.

Dessa forma, conclui-se que quanto maior a especificidade do ativo, maior a necessidade de coordenação das transações.

A frequência significa a quantidade de vezes que as transações ocorrem entre os agentes, podendo ser uma única vez ou com uma repetitividade maior dentro de uma periodicidade estipulada.

Podem-se diminuir os custos de transação pela frequência maior dos negócios. Para Zylbersztajn (2000), a “repetitividade da transação, permitindo a criação de reputação, atribuindo um valor ao comportamento não-oportunístico dos agentes, leva à possibilidade de uma modificação nas cláusulas de salvaguardas contratuais, abaixando os custos de preparação e monitoramento dos contratos”.

O tempo de duração das transações é outro atributo que interfere no nível de confiança das partes e, conseqüentemente, resulta em custos de transação mais altos ou mais baixos. Em transações com duração menor, os mecanismos formais para fazer cumprir acordos são mais altos. Já o contrário também acontece, ou seja, em transações com longa duração, a proximidade das partes aumenta, aumentando também a confiança, dessa forma reduzindo os custos de transação.

A complexidade da transação é outro fator que interfere nos custos de transação. Percebe-se que a complexidade está, diretamente ou indiretamente,

relacionada à especificidade de ativo, à incerteza, ao risco, à disponibilidade de informação e ao cumprimento ou não dos compromissos assumidos.

Pode-se, então, concluir que um grau maior de complexidade pode resultar em esforços maiores na elaboração de contratos, aumentando, assim, os custos de transação.

Sobre a conectividade das transações, Machado (2000, p. 36) destaca:

a conectividade das transações, especialmente aquelas que envolvem muitas pessoas. Quanto maior é a inter-relação entre as transações, mais mecanismos de coordenação são necessários para evitar problemas, seja através de maior supervisão, ou encontros freqüentes entre as pessoas responsáveis por transações individuais. A internalização dessas transações numa única firma reduz os custos de coordenação.

Desta forma os principais itens relacionados às características das transações foram freqüência, especificidade de ativo, duração, complexidade e conectividade.

2.3.3 Avaliação das transações

Outro aspecto de fundamental importância sobre a análise dos custos de transação é em relação à avaliação quanto à incerteza, ao risco das transações e sobre a dificuldade de mensurar o desempenho.

As questões relacionadas ao comportamento dos agentes, já citadas, junto com a complexidade do ambiente onde ocorrem as transações fomentam a incerteza.

Para Zylbersztajn (2000), a incerteza pode levar ao rompimento contratual não oportunístico e está associada ao surgimento de custos transacionais irremediáveis, motivados por uma das características comportamentais consideradas pela teoria, que é a racionalidade limitada. Pode-

se, então, concluir que a utilização de mecanismos que reduzam a incerteza é efetivamente redutora dos custos de transação.

O comportamento dos agentes participantes de uma transação está também diretamente relacionado ao risco desta. Arbage & Padula (2003) destacam que “quanto maior o nível de oportunismo constatado no padrão comportamental dos agentes, bem como quanto menos informações estejam disponíveis para a tomada de decisão, mais a categoria risco torna-se importante fonte de custos de transação”.

Conclui-se que quanto maior a capacidade de antecipar possíveis situações de risco, menor a incidência dos custos de transação.

A dificuldade de mensuração do desempenho é outro aspecto importante de avaliação das transações. Dependendo da dificuldade de mensurar o desempenho, a definição de incentivos e monitoramento de contratos será alterada.

2.3.4 Governança

Dando seqüência à abordagem da ECT, outro tema pertinente, que completa o estudo das transações entre os agentes, é a governança.

Para North (1994) as instituições compreendem regras formais, limitações informais (normas de comportamento, convenções e códigos de conduta auto-impostos) e os mecanismos responsáveis pela eficácia desses dois tipos de normas. As instituições, aliadas à tecnologia empregada, afetam os custos de transação e transformação (produção).

Este autor define que as instituições representam as regras do jogo e as organizações são os jogadores.

A estrutura de governança é o arcabouço institucional na qual a transação é definida, sendo sua função principal a redução dos custos de transação, segundo Sologuren & Paula (2004).

Para Storper & Harrison (1991), a palavra governança significa um processo contínuo para acomodar diferentes interesses e realizar ações cooperativas. Ela inclui tanto relações formais, de hierarquia, poder e obediência, como também acordos informais, colaborativos em relações não hierárquicas.

Para Humphrey & Schmitz (2000), o termo governança enfatiza a idéia de coordenação de atividades econômicas por meio de relações não comerciais, considerando três tipos de governança privada: a de rede, a quase-hierárquica e a hierárquica.

Williamson (1996) defende que as transações estão relacionadas ao ambiente institucional, que tem estruturas que se diferenciam entre si, principalmente quanto à eficiência em custos de transação. Dessa forma, pelo modelo de Williamson (1996), é possível prever o arranjo institucional diante da dimensão e atributos das transações. Esta proposição é confirmada pelo gráfico da Figura 1, que demonstra a determinação da forma de governança a partir de variações na especificidade dos ativos, representada pela letra *k*.

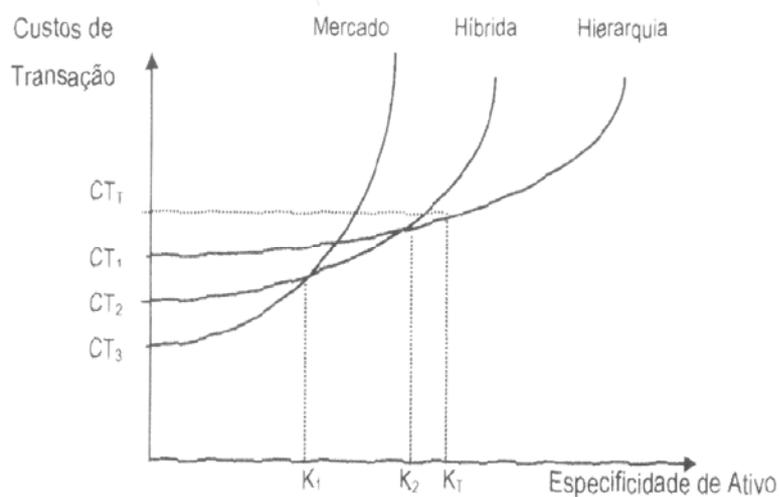


FIGURA 1 Custos e especificidade do ativo na escolha dos mecanismos de coordenação.

Fonte: Adaptado de Williamson (1991)

Zylbersztajn (1995) apresenta a análise das transações sobre três dimensões relacionadas ao padrão dos contratos: adaptabilidade, incentivos e controles.

O autor comenta que a forma de mercado é tipicamente caracterizada por elevado grau de incentivo para os agentes envolvidos na transação; entretanto, em face de um ambiente muito conturbado, o seu poder de adaptação pode ser menos eficiente do que uma estrutura verticalizada. Dessa forma, pode-se considerar que elevados incentivos devem ser contrabalanceados por reduzida adaptabilidade. Conseqüentemente, os custos de controle, ou burocráticos, são características das formas integradas, tendo a tendência de reduzir nos casos de mercados.

Por outro lado, as formas híbridas de governança buscam preservar a autonomia, garantindo os incentivos. Mas, tais incentivos raramente serão tão eficazes como no caso da transação via mercado e, por outro lado, os custos

burocráticos são inevitáveis. Dessa forma, os custos administrativos situam entre o do mercado e o da solução interna.

Zylbersztajn (1995) conclui que as estruturas verticalizadas perdem os incentivos, tendo como “fardo” o preço dos controles internos mais elevados. Este tipo de estrutura tem vantagens em face de condições de ambiente fortemente mutável, com maior flexibilidade para executar adaptações.

No processo de análise das transações entre a empresa-mãe e as bancas foram utilizadas as seguintes tipologias para classificar a governança: mercado, híbrida e hierárquica.

3 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos propostos e ter reconhecida legitimidade acadêmica, é importante que o trabalho apresente o processo metodológico que amparou seu desenvolvimento. Selltiz (1974) define o método científico de pesquisa como um conjunto de passos específicos e claramente determinados para a obtenção de um conhecimento. Alencar & Gomes (2000) defendem também que a metodologia diz respeito ao processo de produção de conhecimento e destacam o método como a ferramenta específica de aquisição do conhecimento.

Diante dessas afirmações, esta parte do trabalho apresenta os “passos” metodológicos que sustentaram a pesquisa rumo à obtenção do conhecimento proposto. Em um primeiro momento, são tratados o tipo de pesquisa, o método utilizado, bem como os instrumentos de coleta e a técnica de análise dos dados, finalizando como uma breve apresentação do objeto de estudo.

3.1 Tipo de pesquisa e o método

Para a análise das transações entre as bancas e a empresa-mãe, optou-se pela pesquisa qualitativa.

Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa possibilita estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes; os estudos qualitativos buscam analisar um fenômeno numa perspectiva integrada, considerando-se os pontos de vista das pessoas envolvidas e também os pontos de vista relevantes. Bogdan & Biklen (1994) também defendem que o objetivo dos pesquisadores qualitativos é o de melhor compreender o comportamento e a experiência humanos.

Dessa forma, vale ressaltar que o pesquisador está preocupado com o processo e não simplesmente com os resultados e com o produto, como defende Triviños (1987).

A dinâmica da pesquisa qualitativa é defendida por Bogdan & Biklen (1994) e Godoy (1995), pois parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. É importante destacar que, no processo de investigação, a sensibilidade do pesquisador em “adaptar” seus planos a possíveis eventos não programados faz a diferença em relação à confiabilidade de seus resultados finais.

Pelas características do objeto de estudo e pelos objetivos propostos, o estudo de caso mostrou-se o método mais adequado para a condução desta pesquisa. Pois, como considera Godoy (1995), ele tem como objetivo uma unidade de que se analisa profundamente e que visa ao exame detalhado de uma ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular.

Para Yin (2001), o estudo de caso é a estratégia preferida quando questões do tipo “como” ou “por que” são colocadas, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e também quando o foco é em um fenômeno contemporâneo inserido no cotidiano.

Segundo Gil (1995), o estudo de caso implica em um estudo aprofundado e completo de um ou de poucos objetos. Dessa forma, permite conhecimento amplo e detalhado do objeto, pois a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou do estabelecimento de bases para investigação posterior, sistemática e precisa. Por outro lado, Yin (2001) destaca, como limitações do estudo de caso, a dificuldade ou, mesmo, a impossibilidade de se fazer generalizações a partir do caso estudado, na medida em que o objeto de estudo pode não ser representativo do universo.

Para Triviños (1987), existem diversos tipos de estudos de caso: históricos organizacionais, observacionais, história de vida, análise situacional, estudos de caso microetnográficos, estudos comparativos de casos e estudos multicaseos. Diante da tipologia de Triviños (1987), observa-se que o estudo de caso proposto por este trabalho aproxima-se do tipo de caso análise situacional, por analisar uma situação de transações entre empresas-mãe e bancas.

3.2 Objeto de estudo

Segundo Yin (2001), uma etapa fundamental, ao se projetar e conduzir um caso único, é definir a unidade de análise. Esta proposta de trabalho é direcionada às transações entre a empresa-mãe e as bancas (empresas prestadoras de serviços).

A empresa-mãe foi fundada no ano de 1972, na cidade de Dores de Campos, estado de Minas Gerais. No início das atividades, sua principal atividade consistia na compra e venda de couro. No mesmo ano de sua fundação, buscou atuar na fabricação de equipamentos de proteção individual, produzindo e comercializando luvas, chancas, perneiras e aventais.

Já em 1976, passou a produzir e comercializar calçados de segurança, área de atuação que se consolidou como o principal negócio da empresa até os dias de hoje. Atualmente, tem 1.011 colaboradores diretos, sendo uma das três principais fábricas de calçados profissionais do Brasil.

A empresa tem investido em certificações que lhe garantem qualidade do produto e atuação no mercado internacional. Entre esses certificados estão: ISO 9001:2000 do INTI Instituto Nacional de Tecnologia Industrial (INTI) da Argentina; do *Central Institute for Labour Protection* (CIOP) da Polônia; da Associação de Monitoramento Técnico (TÜV-RHEILAND) da Comunidade Européia e Instituto de Equipamentos de Segurança (sigla em inglês SEI), exigência da América do Norte.

No início dos anos 1990, a empresa-mãe optou por terceirizar parte de sua produção de pesponto, a costura do calçado. Foi justamente nesse momento que surgiram as bancas, que também são foco deste estudo.

AS bancas são empresas que prestam serviços de pesponto, isto é, elas recebem o couro tratado e cortado para processar a costura do calçado e, depois, devolver para a empresa-mãe. Hoje, conta com oito bancas de pesponto, distribuídas nas cidades de Dores de Campos, Itanhandu e Prados.

A empresa-mãe e suas bancas serão abordadas com maiores detalhes dentro do capítulo de Resultados.

3.3 Instrumentos de coleta de dados

Em um primeiro momento, foi elaborado um levantamento de referencial teórico, numa investigação que focalizou os temas: terceirização, redes e economia dos custos de transação. Este passo foi necessário para a estruturação dos instrumentos de coleta de dados.

Para a coleta de dados, foi utilizada a triangulação metodológica que, segundo Alencar & Gomes (2000), consiste no uso de métodos múltiplos para estudar o mesmo problema.

Dessa forma, os métodos utilizados para a coleta dos dados foram: análise documental, entrevistas semi-estruturadas e observação não-participante, os quais são descritos a seguir.

- Análise documental – levantamentos bibliográficos em livros, trabalhos acadêmicos, revistas, informações jornalísticas, informações de órgãos governamentais, internet e outras.
- Entrevista semi-estruturada – para Laville & Dione (1999), trata-se de uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente, em uma ordem prevista, mas às quais o entrevistador pode acrescentar questões de esclarecimento. Triviños (1987) defende que a

entrevista semi-estruturada é um dos instrumentos mais decisivos para estudar os processos e produtos nos quais está interessado o investigador qualitativo. Alencar (2000) completa que a vantagem deste tipo de questionário é permitir que o entrevistado manifeste suas opiniões, seus pontos de vista e seus argumentos.

- Observação não-participante – para Alencar (2000), a observação não participante é aquela em que o pesquisador permanece onde os indivíduos que estão sendo observados se encontram, no entanto, não se faz passar por um deles.

Os questionários que nortearam as entrevistas semi-estruturadas encontram-se nos Anexos (Anexos 01, 02, 03, 04 e 05). Também foi aplicado um modelo (Anexo 06) para análise, direcionado aos participantes das transações. Este modelo traz os temas terceirização, rede, custos de transação e governança, adaptado a partir dos trabalhos de Arbage & Padula (2003), Casarotto (1998), Di Pietro (2000), North (1994) e Williamson (1996).

3.4 Análise dos dados

Uma das partes de fundamental importância para o trabalho é a análise dos dados. Bogdan & Biklen (1994) defendem que o processo de análise dos dados é como um funil: as coisas estão abertas de início e vão se tornando mais fechadas e específicas no extremo.

Para análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo. Para Marconi & Lakatos (1999), a técnica de análise de conteúdo permite a análise do conteúdo de livros, revistas, jornais, discursos e documentos pessoais, como discursos e diários, entre outros. Para estes autores, essa técnica volta-se para o estudo das idéias e não das palavras em si.

Para Bardin (1977), esta abordagem tem por finalidade efetuar deduções lógicas e justificadas, referentes à origem das mensagens tomadas em consideração (o emissor e o seu contexto ou, eventualmente, os efeitos dessas mensagens). Também, diante dos objetivos específicos propostos no trabalho, utilizou-se alguns autores citados no referencial teórico, tendo como principal motivação a sistematização dos dados e a eficiência dos resultados.

Em relação às motivações para a adoção do processo de terceirização, foram utilizados os trabalhos de Pires (2004); já para a classificação do processo de terceirização, foi adotada a tipologia de Di Pietro (2000).

Sobre o estudo da configuração da rede de empresa, após ampla revisão dos conceitos relacionados ao tema, percebeu-se que a classificação de Casarotto Filho (1998) é a mais adequada para o caso em questão. Complementando a análise da rede, foi utilizado o trabalho de Hoffmann et al. (2004).

Para analisar as transações e o processo de governança sob a ótica da ECT, foram utilizados os trabalhos de Arbage & Padula (2003), Milgrom & Roberts (1992), North (1994) e Williamson (1996).

4 RESULTADOS

Os resultados deste trabalho estão estruturados de acordo com o objetivo principal do trabalho e são apresentados na seqüência dos objetivos específicos.

Em um primeiro momento, faz-se a apresentação da empresa-mãe, por meio de um breve histórico, apresentando algumas características importantes da empresa e também as etapas do processo produtivo do calçado de segurança. Em um segundo momento, são apresentadas as informações a respeito do processo de terceirização, os motivos e a classificação desta estratégia. Na seqüência, os resultados relacionados à configuração da rede que foi formada pela empresa-mãe e suas bancas. Complementando esta parte, são apresentadas todas as bancas e um breve histórico de cada uma delas e uma categorização.

Por último, são abordados os tópicos relacionados às transações entre a empresa-mãe e as bancas. Os tópicos sobre os custos de transação que nortearam este trabalho foram: os elementos relacionados ao comportamento dos agentes, como oportunismo, racionalidade limitada (disponibilidade de informação) e tratamento pessoal; as características da transação, como especificidade do ativo, freqüência, duração, complexidade e conectividade, e elementos avaliativos, como incerteza, risco e dificuldade de mensuração do desempenho.

4.1 O processo de evolução da empresa-mãe e seu processo produtivo

A empresa-mãe foi fundada em 1972, em Dolores de Campos, Minas Gerais. Nesses 34 anos, vem demonstrando grande capacidade de adaptação e desenvolvimento. Após ter vivenciado várias turbulências e transições do mercado, hoje se consolidou como a maior empresa de calçado de segurança da América Latina.

Ela foi criada com o objetivo de comprar e vender couros. A região e, principalmente, a cidade sede da empresa, na época de sua fundação, destacam-se pelas atividades relacionadas ao couro. Já no mesmo ano de sua fundação, a empresa começou a fabricar luvas, chancas, perneiras e aventais. Como comentou o diretor geral (33 anos de empresa): *“nesta ocasião nós nunca pensávamos em produzir calçados de segurança”*.

Sobre a opção de produzir e comercializar calçado de segurança, o diretor geral assim a definiu:

“Nós tínhamos um grande representante no Rio. O Rio de Janeiro foi, curiosamente, o nosso primeiro mercado, e ele está conosco até hoje. Naquela época, a construção civil e naval no Rio era muito grande e as grandes empresas precisavam de fornecedores. A segurança ganhou importância naquela época. Eram poucos que tinham calçados e este representante estava atento ao mercado e nos transmitia as informações: ‘olha, todo mundo está tendo luvas, o preço tá caindo e o mercado está precisando de calçado. Vocês (empresa-mãe) devem começar a pensar em produzir calçados’. Nós não pesquisamos nem investigamos. Ele foi realmente os nossos olhos” (Relato de entrevista, Diretor Geral).

Então, por volta do ano de 1976, a empresa-mãe passou a produzir e a comercializar calçados de segurança, buscando, cada vez mais, esta especialização e deixando de lado os outros produtos que compunham o portfólio de produtos da empresa.

O início das atividades da empresa não foi fácil. A empresa estava instalada em um cômodo emprestado pelo pai do proprietário e contava com, aproximadamente, 9 máquinas. O proprietário e seu primo (hoje Diretor Geral) assumiam praticamente todas as atividades administrativas e de produção. Comenta o Diretor Geral: *“nós fazíamos de tudo faltava matéria-prima, o Proprietário pegava o carro dele e ia buscar, tinha que carregar o caminhão para entregar aos clientes, nós fazíamos isso.”* Foi dessa forma que a empresa

evoluiu, contando com a dedicação e o empenho de seu fundador e daqueles que o cercavam. O diretor geral destaca que:

“Passamos por muitas crises, mas conseguimos continuar crescendo. Como, por exemplo, o Plano Collor. Ele confiscou o nosso dinheiro também, mas isso não foi desculpa para nós. Nós nos energizamos e conseguimos evoluir. A Empresa deve agradecer todas as crises do Brasil, pois conseguimos crescer a cada uma delas” (Relato de entrevista, diretor geral).

Ele concluiu que não importa se houve planejamento ou reação; o importante é que a empresa evoluiu.

Em se tratando de evolução das técnicas de produção e das características do calçado, a empresa vivenciou cinco fases bem distintas. Essas fases foram destacadas tanto pelo diretor comercial como pelo diretor administrativo / financeiro (21 anos de empresa) e são as seguintes:

- 1ª fase – produção de calçado de solado de pneu;
- 2ª fase – produção de calçado de solado de PVC;
- 3ª fase – produção de calçado de solado de poliuretano de mono-densidade;
- 4ª fase – produção de calçado de solado de poliuretano bi-densidade injetado (conforto e resistência);
- 5ª fase – produção de calçado da linha clean.

O diretor geral destaca que, em relação ao avanço tecnológico do processo produtivo e do produto, toda vez que entrava um produto melhor, ou surgia uma tendência de mercado, a empresa sempre buscou acompanhar.

Dessa forma, a empresa buscou diversificar sua linha de produtos para atender às diversas demandas do mercado de calçados profissionais. Alguns segmentos em que a empresa atua com calçados especializados são:

- agroindústria;
- construção civil;

- estaleiros;
- área de produção;
- militares e policiais;
- prestadores de serviço;
- serviço de saúde e
- indústria – alimentícia, eletrônica, energética, mecânica, metalúrgica, petroquímica, química, fabril e siderúrgica.

Hoje, a empresa conta com 1.011 colaboradores diretos, ocupa uma área aproximada de 65 mil metros quadrados, sendo 9 mil de área construída. A empresa tem certificação ISO 9001:2000, pelo Det Norske Veritas (DNV, órgão certificador com base na própria NBR ISO 9001:2000) e conta com o programa 5 “S” s D-olho na qualidade.

A empresa é fornecedora das principais indústrias nacionais, como, por exemplo:

- Bridgestone Firestone do Brasil Indústria e Comércio Ltda.;
- Cia Siderúrgica Nacional (CSN);
- Companhia Vale do Rio Doce;
- Construções e Comércio Camargo Corrêa;
- Daimler Chrysler do Brasil Ltda (Mercedes Benz);
- Empresa Brasileirs Correios e Telégrafos;
- Fiat Automóveis S/A;
- General Motors do Brasil Ltda.;
- Hering Têxtil S/A;
- Prosegur Brasil S/A;
- Renault do Brasil S/A;
- Usiminas Usinas Siderúrgicas Minas Gerais S/A;
- Viação Itapemirim S/A;

- Volkswagen do Brasil;
- Amazonas Produtos para Calçados Ltda.;
- Artecola Indústrias Químicas Ltda.;
- Caramico Indústria de Produtos Calçados;
- COIM Brasil Ltda.;
- Dacarto S/A Indústria de Plásticos e
- Plínio Fleck e Companhia Ltda.

Além de atuar de forma expressiva no mercado interno, a empresa-mãe também atua nos países do Mercosul, da América Central e da Europa, buscando consolidar as negociações com o mercado norte-americano.

Por almejar competir em mercados tão competitivos e exigentes, a empresa buscou para seus produtos certificados como o da Instituto Nacional de Tecnologia Industrial (INTI) da Argentina, *Central Institute for Labour Protection* (CIOP) da Polônia, Associação de Monitoramento Técnico (TÜV-RHEILAND) da Comunidade Européia e Instituto de Equipamentos de Segurança (sigla em inglês SEI,) exigência da América do Norte.

Em relação ao processo produtivo do calçado, podem-se resumir da seguinte forma as etapas de produção:

- primeiro, o couro é recebido e rigorosamente conferido e selecionado;
- a próxima etapa é o corte, quando são cortadas as peças que constituem o cabedal: a gáspea, os canos, a taloneira, a lingüeta e o colarinho. São cortados também as palmilhas e os forros internos;
- chega o momento em que cada parte é trabalhada para ser costurada. O calçado leva a personalização com o número do Certificado de Aprovação (C.A.) emitido pelo Ministério do Trabalho e, se necessário, certificado de entidades européias e americanas;

- logo após a preparação das peças, chega a etapa do pesponto (a costura). Esta é uma parte importante, pois resulta em conforto, segurança e maior durabilidade do produto. Tendo em mãos o cabedal pronto, passa-se para a fase intermediária, na qual são colocados os contrafortes, os ilhoses e os rebites, e também molda-se a curvatura do pé. A palmilha de montagem também leva a identificação da ficha de produção, para que o calçado possa ser rastreado;
- já no setor de montagem, a palmilha é fixada no cabedal por meio do sistema strobel. É nessa fase que a fôrma é colocada no cabedal e são colocados equipamentos de segurança, como biqueira e palmilha de aço, entre outros;
- estando montados, os cabedais são colocados nas injetoras e recebem, por meio do processo de injeção direta, os solados de poliuretano mono ou bi-densidade;
- após a injeção do solado, os calçados ficam em processo de espera para o acabamento. Nesta fase, as fôrmas são retiradas e o couro recebe uma camada de graxa e é escovado, para maior durabilidade. Logo em seguida, são colocadas as palmilhas de limpeza que auxiliam na higienização dos pés. Para finalizar, os calçados são identificados e embalados para a expedição. A última etapa é a da embalagem coletiva e prospecção.

Em relação ao processo de produção do calçado, observa-se que existem fases que apresentam considerável avanço tecnológico, que refletem em redução de custos e alta produtividade, como nos casos da injeção do solado e das máquinas que cortam o couro. Mas, por outro lado, existe uma parte do processo que pode ser considerada “tradicional e artesanal”, o pesponto. Está atividade não sofreu tantos avanços tecnológicos desde o surgimento das primeiras

fábricas de calçado. A atividade se processa pelo empenho de um homem e uma máquina, que executam a tarefa de costura de um calçado por vez.

4.2 A terceirização adotada pela empresa-mãe

As organizações, em pleno auge do processo de industrialização, produziam praticamente todos os insumos de que necessitavam. O quadro que se apresentava na época era de carência de oferta e de qualidade de empresas prestadoras de serviço e fornecedores; as empresas não tinham outra opção, a não ser verticalizar.

Esta realidade culminava em grandes estruturas organizacionais inoperantes; elevado número de colaboradores, principalmente braçais; elevados níveis de estoque de matéria-prima, produto em processo e produto acabado; parte considerável dos recursos financeiros das empresas empatada em estrutura física e estoques e um sistema de gestão inflexível, como dificuldades de adaptação às exigências do mercado.

Para a empresa foco deste trabalho, a história não foi diferente. “*No início a única coisa que nós não fazíamos era o couro; comprava sempre o couro pronto, o resto nós fazíamos de tudo*”, foi o comentário do diretor geral.

Mas, com o passar do tempo, ocorreram evolução e muitas modificações, tanto no processo produtivo quanto na própria composição e design do calçado. A empresa tentou até verticalizar algumas atividades inovadoras, buscando reduzir custos e aumentar a eficiência, entretanto, a adoção desse tipo de estratégia não prevaleceu.

O diretor geral relatou um dos momentos que ilustra esse aspecto:

“Nós não verticalizamos o processo. Tentamos algumas vezes, mas não obtivemos sucesso. Em uma ocasião, nós tínhamos um calçado com solado de PVC, e nós tentamos produzir este solado, mas não fomos felizes. Tínhamos informações, técnicos, construímos as máquinas, mas não deu certo. Achamos por bem não continuar, pois nós estávamos

perdendo o nosso foco. Nós estávamos desviando a atenção”
(Relato de entrevista, diretor geral).

Por outro lado, diante de uma atividade que representava gargalo no processo produtivo do calçado, o pesponto, a empresa-mãe resolveu terceirizar parte da produção dessa atividade, em um movimento de desverticalização.

Vale ressaltar que a terceirização é uma das alternativas para a desverticalização do processo produtivo, rumo à agilidade, flexibilidade e simplificação do processo, que podem refletir em produtividade e competitividade.

Pires (2004) define a terceirização como uma prática em que parte do conjunto de produtos e serviços utilizados por uma empresa é providenciada por uma outra empresa, num relacionamento colaborativo e interdependente. Este autor apresenta as principais razões que justificam a adoção da terceirização pelas empresas. Entre os resultados deste trabalho são apresentadas as razões defendidas por Pires (2004), que justificam a adoção da terceirização e, após cada uma, são apresentadas algumas considerações sobre a aplicação ou não em relação ao caso estudado. São elas:

- Maximizar os retornos dos investimentos internos por meio da concentração de investimentos e energia no que a empresa faz melhor.
Não se aplica – a empresa ainda tem um setor de pesponto e vem ampliando este setor. Hoje ele conta com aproximadamente 100 funcionários divididos em quatro turnos. Em relação a fazer melhor, a empresa faz tão bem quanto as bancas.
- Expandir e acelerar os benefícios da reengenharia de processos para melhorar o desempenho em custos, qualidade, serviço e tempo de atendimento ao cliente.

Não se aplica – a empresa tem excelência em custos em relação a alguns modelos e qualidade controlada e certificada, dentro e fora da organização. Também em relação ao tempo de atendimento ao cliente, em alguns momentos, os terceiros não cumprem os prazos.

- Ter rápido acesso a uma tecnologia de classe mundial, com economia de investimento em pesquisa, desenvolvimento, tecnologia e treinamento.

Não se aplica – essa atividade do processo produtivo que foi terceirizada não sofreu considerados avanços tecnológicos. Além disso, existem máquinas que foram emprestadas pela empresa-mãe para a primeira banca que funciona até hoje. Sobre os investimentos em treinamento, as bancas formam a mão-de-obra, mas elas também contratam ex-funcionários da empresa-mãe.

- Reduzir os riscos, os ciclos do desenvolvimento de novos produtos, os investimentos e responder melhor, mais rápido e de forma mais flexível às demandas dos clientes.

Aplica-se parcialmente – realmente, os riscos relacionados à sazonalidade e aos investimentos são diluídos entre a empresa-mãe e a sua rede de terceiros. Sobre a rapidez e a flexibilidade no atendimento, existem ganhos consideráveis, tendo em vista as especialidades e produtividade de algumas bancas, mas, por outro lado, acontecem também atrasos, de ambas as partes do processo, que comprometem os prazos de entrega.

- Superar a falta de recursos internos, sem ter que desenvolver determinada capacitação.

Não se aplica – no início do processo de terceirização, a empresa disponibilizou máquinas e até manutenção (peças e serviços) gratuita. Foi relatado, por algumas bancas, que hoje, em alguns

momentos, a empresa até adianta o pagamento de alguns lotes para favorecer investimento das bancas em máquinas ou cumprimento das responsabilidades trabalhistas, como o 13º salário.

- Criar recursos financeiros por meio da venda de ativos ao fornecedor, os quais serão utilizados para produzir bens ou serviços de volta ao cliente.

Não se aplica – apesar de a empresa-mãe disponibilizar linha, cola e elásticos para as bancas e cobrar por este material, a empresa repassa ao preço de custo, não verificando, nesta transação, uma oportunidade de lucrar.

- Ter maior disponibilidade de capital para investimento e liberar recursos produtivos que possam ser eventualmente compartilhados.

Aplica-se parcialmente – a princípio, a empresa bancou todo o investimento, tanto em maquinário, como também em treinamento, para as bancas. Hoje, ela modificou seu comportamento e não faz mais este tipo de investimento, sendo de responsabilidade total dos terceiros.

- Compartilhar riscos com fornecedores que antes não eram compartilhados.

Aplica-se - os riscos relacionados à sazonalidade e a investimentos são diluídos entre a empresa-mãe e sua rede de terceiros.

- Aumentar a eficiência e a eficácia do processo como um todo, tendo como consequência redução de custos e aumento da qualidade de serviço.

Aplica-se – a empresa, em seu processo de evolução, sempre buscou aumentar a eficiência e a eficácia do processo e, conseqüentemente, reduzir custos e aumentar a qualidade.

Mas, além dos motivos para a adoção da terceirização apresentados que se aplicaram ao caso, percebeu-se que os aspectos culturais e as características da atividade foram fundamentais para tal decisão, como explicou o diretor administrativo e financeiro:

“Naquela época, eram só as mulheres que costuravam. Existia sim um preconceito. Então, chegava o momento em que elas se casavam ou tinham filhos. Aí nós perdíamos uma funcionária. Às vezes, também pela sobrecarga de trabalho, elas tinham que trabalhar aqui (empresa-mãe) e também assumir as atividades da casa” (Relato de entrevista, diretor administrativo e financeiro)

O caso da banca mais antiga (aproximadamente 14 anos) da empresa confirma este aspecto, relata a proprietária, que é ex-funcionária da empresa-mãe:

“Eu era uma das costureiras que mais produzia lá, mas já vinha trabalhando há 10 anos na empresa-mãe, e tinha ainda de cuidar de casa. Não agüentei o stress, aí, pedi para sair da empresa. Abri o meu negócio e estou até hoje” (Relato de entrevista, proprietária).

Outro caso é o da proprietária de outra banca, que trabalhou no pesponto e seu marido, que era o encarregado do setor. Quando estava grávida, a mulher resolveu desistir de trabalhar fora e surgiu, então, a oportunidade de abrir a banca, onde ela trabalha com o marido há dez anos.

Todos esses aspectos citados aconteceram no início da década de 1990, ocasião em que a terceirização estava se expandindo no Brasil. Era um momento em que muitos gestores não sabiam ao certo como gerenciar o processo de terceirização e alguns ainda utilizaram essa estratégia de forma ilícita, burlando o sistema e omitindo-se das obrigações trabalhistas.

Segundo o diretor administrativo e financeiro, que na época era o responsável pela produção e foi um dos principais atores no processo de terceirização, a empresa procurou muitas informações, visitou outras

organizações, conheceu o lado negativo e o lado positivo da terceirização e até chegou a contratar um advogado da área para obter maiores esclarecimentos.

O diretor geral destaca o somatório de fatores que influenciaram a adoção da terceirização:

“Houve consultor que falou, era uma tendência de mercado e os diretores perceberam isso. Houve a necessidade e o mercado cobrava, e estava aberto a isso. No início dos anos noventa, nós pesquisamos muito quem fazia, como era o processo. Percebemos que muita gente terceirizava só para reduzir custos, burlando leis. Nós ficamos com medo. Nós questionamos, queremos fazer por isso ou vamos fazer para obter vantagem competitiva? O que nós queremos? Entramos em um consenso, verificamos que a empresa estava em um nível de produção que não suportava mais, o pesponto era um gargalo e precisávamos de mais espaço, então, vamos fazer fora. Realmente foi um somatório de vários fatores” (Relato de entrevista, diretor geral).

Outro aspecto importante é que, diante da vocação da cidade, que desde então desenvolvia atividades relacionadas ao couro, além da presença, naquela época, de outras fábricas de calçado, acontecia a prática isolada de algumas pessoas que pegavam serviço (costura) nas empresas, levavam para casa e devolviam depois de pronto. Como relatou o diretor geral:

“Como as pessoas tinham uma máquina em casa, elas prestavam serviço para um ou outro, tanto na área de calçado, como na selaria. Buscava nas fábricas através de um saco de linhagem, os cabedais, costurava e depois entregava” (Relato de entrevista, diretor geral).

Sobre a atuação de outras empresas na cidade, o diretor geral completou:

“No passado tivemos concorrentes. Dores de Campos sempre foi conhecida como a cidade do couro. Tinha muitas sapatarias, tinha muitas botas de pneu. Para a segurança, a empresa-mãe foi a pioneira, mas outros copiaram e não deram certo” (Relato de entrevista, diretor geral).

Também atendendo a um dos objetivos específicos do trabalho, o processo de terceirização adotado pela empresa-mãe foi analisado e classificado segundo as categorias propostas por Di Pietro (2000), que são as seguintes:

- tradicional;
- risco e
- parceria.

Diante do histórico do processo de terceirização da empresa, pode-se concluir que a empresa mantém uma terceirização de parceira. Os terceiros são especializados e proporcionam agilidade e ganhos em competitividade para a empresa-mãe. Por outro lado, o sucesso da empresa-mãe reflete em resultados positivos para as bancas. Pelo relato de ambas as partes, verifica-se a predominância do relacionamento “ganha-ganha”.

Seguem alguns comentários feitos por parte dos responsáveis pelas bancas, que reforçam este aspecto:

“Nós dependemos dela, mas ela também depende de nós”.

“É igual um casamento, tem hora que tá tudo bem, tem hora que aparece uns probleminhas, mas isso é normal”.

“Eu faço minha parte e ela faz a dela, é assim.”

“Se eu não confiasse na empresa-mãe, não estava pondo o meu dinheiro nisso.” (Relato de entrevista, proprietários)

O comentário do diretor geral foi o de que:

“No início nós apoiávamos as bancas com máquinas, tecnologia, mecânicos, treinamento e tudo que fosse preciso.” (Relato de entrevista, diretor geral)

Acrescentou o diretor administrativo e financeiro:

“A nossa relação com as bancas é muito boa, nós ainda hoje até adiantamos algum pagamento ou flexibilizamos alguma coisa.” (Relato de entrevista, diretor administrativo e financeiro)

O comentário do coordenador da qualidade foi o de que:

“O relacionamento com os terceiros é muito bom. Nós fazemos as visitas, treinamos e eles recebem muito bem.”
(Relato de entrevista, coordenador da qualidade)

Este processo de terceirização, que teve início no final do ano de 1992 e evoluiu até os dias de hoje, contou com alguns avanços, entradas de novos fornecedores, saída de outros, assédio de concorrentes e crises, entre outros acontecimentos.

4.3 As bancas

Neste tópico são apresentadas as outras empresas envolvidas nas transações foco deste trabalho, as bancas. As bancas são empresas que prestam serviços de pesponto, isto é, elas recebem o couro tratado e cortado para processar a costura do calçado e depois devolver para a empresa-mãe.

Com o objetivo de manter anônimas as bancas, elas serão aqui identificadas a partir de nomes fictícios dentro de uma categorização. Essa categorização foi fruto do desenvolvimento do trabalho e do reconhecimento a fundo do histórico e do perfil de cada banca. Na Tabela 3 são apresentados a tipologia, o nome fictício, a cidade sede, a distância em relação à empresa-mãe, há quanto tempo presta serviço para ela, o número de funcionários e a produção, em pares por semana.

TABELA 3 Caracterização das bancas

Tipo de banca	Nome fictício	Cidade	Distância em relação à empresa-mãe	Tempo de prestação de serviço à empresa-mãe	Número de funcionários	Produção, em pares por semana
Banca Tradicional	BT – 1	Dores de Campos	-	13 anos	32	3000
Bancas de Transição	BTR – 1	Dores de Campos	-	10 anos	28	3000
	BTR – 2	Dores de Campos	-	10 anos	30	3000
	BTR – 3	Dores de Campos	-	10 anos	35	3000
Bancas Novas	BN – 1	Dores de Campos	-	3 meses	8	1100
	BN – 2	Itanhandu	180 km	11 meses	23	3000
	BN – 3	Itanhandu	180 km	6 anos e sete meses	35	5000
Banca Moderna	BM – 1	Prados	10 km	9 anos	45	7500

Fonte: dados da pesquisa e site da Associação Brasileira de Concessionárias de Rodovias (www.abcr.org.br, acessado em 25/10/2006).

A categoria Banca Tradicional foi definida com um perfil atrelado às relações paternalistas. Representa a banca mais antiga, que ainda não se preocupou em investir em máquinas próprias e mais modernas. Revelou carência de conhecimentos relacionados à gestão do negócio e suas instalações refletem desorganização; utiliza o sistema de produção com o arranjo físico por

processo². Também apresenta limitações em relação à qualidade e à capacidade de processar uma diversidade maior de modelos.

Já a categoria Banca de Transição apresenta organizações antigas, mas que estão tentando deixar, aos poucos, a relação paternalista que existe em relação à empresa-mãe. É considerada de transição por estar se distanciando do modelo de Banca Tradicional e caminhando rumo às características do modelo de Banca Moderna. Nesse grupo percebe-se a preocupação em investir em máquinas próprias e mais modernas. Verifica-se também maior esclarecimento em relação à gestão do negócio e suas instalações representam realmente uma fábrica, com um galpão mais organizado e a utilização do sistema de produção com o arranjo físico por processo. Todos os representantes deste grupo apresentam um diferencial na prestação de serviço, um em relação ao prazo de entrega, outro pela qualidade e outro pela capacidade de processar uma diversidade maior de modelos.

O grupo considerado Bancas Novas é formado por bancas que têm um perfil mais próximo, em alguns aspectos, das Bancas de Transição e, em outros pontos, existe uma proximidade maior em relação à Banca Moderna. A principal diferença é que o grupo conta com empresas que têm menor tempo de prestação de serviço à empresa-mãe. Apesar de participar deste grupo uma banca que já negocia há seis anos, o perfil dela se aproxima das outras de sua categoria. Este grupo já está bem distante das relações paternalistas, todo o seu maquinário é próprio e moderno, existe também uma clareza administrativa, as instalações apresentam galpões bem organizados e seu arranjo físico é por processo. Os participantes deste grupo percebem a qualidade e o cumprimento dos prazos como fatores fundamentais para continuar prestando serviços à empresa-mãe.

² Arranjo físico por processo – as necessidades e conveniências dos recursos transformadores que constituem o processo na operação dominam a decisão sobre o arranjo físico. (Slack, et al 1997)

A categoria Banca Moderna conta com uma das bancas diferenciadas, que presta serviços há muito tempo para empresa-mãe, mas que tenta distanciar-se das relações paternalistas de forma mais veemente. Setenta por cento de seu maquinário é próprio e ela se diferencia pela lucidez administrativa de seu proprietário. Em suas instalações verifica-se um galpão bem organizado; é a única banca que adota para seu sistema de produção o arranjo físico celular³, que garante ganhos significativos de produtividade. Além de se preocupar com a qualidade e o cumprimento dos prazos, o proprietário busca aumentar sua capacidade produtiva e seu grau de importância para a empresa-mãe.

Após ter especificado as categorias de bancas prestadoras de serviço da empresa-mãe, será apresentado, por categoria, um breve histórico de cada uma das bancas e algumas informações importantes que auxiliaram na compreensão do processo de terceirização e das relações entre elas e a empresa-mãe.

4.3.1 Banca Tradicional

A banca considerada Tradicional, que será tratada como BT-1, é a mais antiga prestadora de serviço da empresa: 13 anos. Instalada em Dolores de Campos, esse negócio começou com 3 pessoas e hoje conta com 32 funcionários (aproximadamente 80% mulheres); produz 3.000 pares por semana e conta com um total de 20 máquinas, todas pertencentes à empresa-mãe.

Segundo a proprietária:

“Não foi difícil começar. A empresa-mãe deu muito apoio, até em alguns aspectos administrativos. Eu não sabia de nada, eu cresci junto com ela”. (Relato de entrevista, proprietária BT-1).

³ Arranjo físico celular – é aquele em que os recursos transformados, entrando na operação, são pré-selecionados para movimentar-se para uma parte específica da operação (ou célula) na qual todos os recursos transformadores necessários a atender a suas necessidades imediatas de processamento se encontram. (Slack, et al 1997).

A proprietária é ex-funcionária da empresa-mãe, onde trabalhou durante 10 anos. O motivo de sua saída foi relatado pela proprietária:

“Eu era uma das costureiras que mais produzia lá, mas já vinha trabalhando há 10 anos na empresa-mãe, e tinha ainda de cuidar de casa. Não agüentei o stress, aí, pedi para sair da empresa. Abri o meu negócio e estou até hoje.” (Relato de entrevista, proprietária BT-1).

A proprietária da banca BT-1 apresenta desconhecimento de algumas ferramentas e técnicas de gestão, suas instalações refletem desorganização e seu arranjo físico é por processo. Ela reclama do tratamento diferenciado por parte da empresa-mãe em relação às bancas:

“Trata diferente sim. Comigo é o pior. Eu fico com o serviço mais barato, que não dá lucro nenhum.” (Relato de entrevista, proprietária BT-1)

Rebatendo este aspecto, tanto o supervisor de produção, quanto o auxiliar de encarregado destacam as limitações da banca em relação à qualidade e à capacidade de produzir modelos diferentes.

“A própria banca (BT-1), ela viu o faturamento das outras bancas e arrepiou. O meu faturamento é X, e o deles é X e mais alguma coisa. Aí eu falei com ela: o seu problema é qualidade” (Relato de entrevista, supervisor de produção).

Apesar de se considerar preterida em relação às outras bancas, a proprietária demonstrou alta confiança na empresa-mãe, como comenta:

“Ela nunca nos deixou na mão. Até quando a gente está apertada no fim do ano com o 13º salário, eles adiantam alguma coisa pra gente” (Relato de entrevista, proprietária)

Em relação à formação de mão-de-obra, a proprietária destaca que prefere formar suas costureiras. São feitos treinamentos para a formação de mão-de-obra por meio da escolhinha, prática que acontece nas dependências da banca, após horário de expediente.

São considerados, pela BT-1, como os principais problemas no relacionamento com a empresa-mãe:

- produto de baixo valor,
- queda na produção em algumas semanas e
- dificuldades de cumprir prazos com novos modelos.

4.3.2 Bancas de Transição

São três as bancas consideradas de Transição. A primeira a ser apresentada é a BTR-1, que foi fundada há dez anos, em Dolores de Campos. O proprietário, ex-funcionário da empresa, conta com 28 funcionários (aproximadamente 80% mulheres), tem um total de 17 máquinas, grande parte emprestada pela empresa-mãe e sua produção semanal é de 3.000 pares.

Hoje o proprietário conta com o apoio do filho para cuidar da parte da gestão do negócio, apresentando, dessa forma, um quadro de maior consciência administrativa. Percebe-se também a busca de investimentos em máquinas próprias e mais modernas.

A BTR-1 está instalada em um galpão bem mais organizado e o arranjo físico adotado é o por processo. O gestor da banca não considera que exista tratamento diferenciado entre as bancas e comenta que existe alto nível de confiança em relação à empresa-mãe.

Foi demonstrada preferência pela formação da mão-de-obra que acontece, principalmente, por meio de oportunidades para o pessoal interno, sendo feito o treinamento, na maioria das vezes, durante o horário de trabalho.

Entre os principais problemas de relacionamento com a empresa-mãe, o responsável pela banca destaca:

- o aumento do valor dos serviços não acompanha o aumento do salário mínimo,
- atrasos, de ambas as partes, e
- material que, às vezes, vem errado da fábrica.

A segunda banca considerada de Transição é a BTR-2 que pertence a três irmãs e está instalada em Dores de Campos. Sobre o início das atividades, uma das proprietárias comenta:

“Não foi difícil começar, uma das sócias já trabalhava para uma empresa de calçados, então, elas foram até a empresa-mãe e negociaram e estamos até hoje. Vai fazer 11 anos”. (Relato de entrevista, proprietária)

Hoje, a banca conta com 30 funcionários e um total de 20 máquinas, parte delas pertencente à empresa-mãe e outra parte, ainda que pequena, é de máquinas compradas pela banca. A banca BTR-2 vem produzindo, aproximadamente, 3.000 pares de calçados por semana.

Ao analisar a banca, percebe-se um esclarecimento em relação à gestão do negócio, maior organização do galpão de produção, e o arranjo físico adotado é por processo.

Referindo-se à formação da costureira, as proprietárias concordam com a dificuldade de formação destas e uma delas comenta:

“Nós preferimos formar as costureiras e damos oportunidade primeira para o pessoal interno. O treinamento às vezes acontece na hora do expediente, e às vezes acontece depois do expediente”. (Relato de entrevista, proprietária)

Uma outra sócia destaca também:

“O tratamento da empresa-mãe é igual para todas, mas tem que ter qualidade, capacidade e pontualidade”. (Relato de entrevista, proprietária)

Sobre os principais problemas que acontecem no relacionamento com a empresa-mãe, seguem:

- às vezes não aceitar opinião sobre modelagem,
- alguns modelos mais difíceis que reduzem produtividade e, conseqüentemente, o lucro, e
- material que vem errado da fábrica.

Finalizando esta categoria de Bancas de Transição tem-se a banca BTR-3, cujos proprietários são casados, já tendo ambos trabalhado na empresa-mãe. O

marido trabalhou na fábrica como encarregado de pesponto e a esposa era costureira. Após a gravidez, a mulher desistiu de trabalhar fora e surgiu a oportunidade de abrir a banca para prestar serviço para a empresa-mãe. Há 10 anos o casal está trabalhando para a fábrica.

Atualmente, a BTR-3 tem 35 funcionários e um total de 22 máquinas, das quais 60% são emprestadas pela fábrica e 40% investimentos próprios. Essa estrutura gera uma produção de, aproximadamente, 3.000 pares de calçado por semana.

O espaço físico da banca é organizado e o arranjo físico adotado pela BTE-3 é por processo. A banca também prefere formar a sua mão-de-obra e o proprietário destaca que ela é muito especializada, sendo de grande importância o processo de treinamento. Em relação à confiança na empresa-mãe, o proprietário garante plena confiança e destaca que já são dez anos de negócio.

Sobre o tratamento da empresa-mãe prestado às bancas, comentou o gestor da banca:

“Quanto ao tratamento, aqui em Dores é igual, mas em Itanhandu eles devem ter uma preferência, lá eles não têm custo de manutenção”. (Relato de entrevista, gestor)

Sobre problemas no relacionamento com a fábrica, ele destacou apenas um ponto:

“Quando a empresa-mãe esta mal, todo mundo esta mal, e quando a ela vai bem, todo mundo vai bem”. (Relato de entrevista, gestor)

4.3.3 Bancas Novas

Na categoria Bancas Novas participa a BN-1, que está somente há 3 meses prestando serviço à empresa-mãe, e está localizada em Dores de Campos. Tem um total de oito funcionários e são oito máquinas que alimentam o processo produtivo, todas pertencentes à própria banca. Sua produção gira em torno de 1.100 pares de calçados por semana.

Sobre a oportunidade de abrir o negócio, comentou o proprietário:

“Eu já trabalhava para a empresa-mãe, e a minha esposa costurava para um terceiro da empresa-mãe. Surgiu a oportunidade, então nós investimos”. (Relato de entrevista, proprietário)

O galpão de produção é pequeno e está em processo de adaptação e organização. A opção dos donos da banca em relação à formação da mão-de-obra é dar treinamento, que acontece, geralmente, após o horário de expediente, ministrado pela proprietária.

Sobre dificuldades no relacionamento com a fábrica, os proprietários ressaltam que ainda não perceberam. Eles comentam que acreditam muito no negócio e confiam plenamente na empresa-mãe. O proprietário destaca que está se preparando para crescer junto com a fábrica, pois, *“Ela crescendo a gente também cresce”*

Outra banca é a BN-2, localizada em Itanhandu e que, até a data da pesquisa, vinha prestando serviço para a empresa-mãe há 11 meses. Tem como proprietárias três irmãs que nasceram e vivem em uma família com forte tradição em produção de calçados, como comenta uma das sócias:

“Nós nascemos no ramo, meu pai era sapateiro, daqueles com preguinho na boca. Ele teve uma fábrica com marca própria, onde trabalhou durante muitos anos. Nosso calçado não era terceirizado não.” (Relato de entrevista, proprietária)

Além das sócias terem trabalhado na fábrica de calçados do pai, logo após encerramento das atividades desta fábrica, dois irmãos montaram duas fábricas de calçados, em que uma delas também trabalhou. Para a abertura do negócio, elas já tinham *know-how* e contaram, ainda, com o apoio dos dois irmãos que já estavam mais bem estruturados.

A banca tem, hoje, 23 funcionários e um total de 15 máquinas, todas próprias. As instalações na antiga fábrica de calçados do pai das sócias, onde

ocupam apenas 40% de toda a estrutura física. O sistema de produção adotado é por processo.

A mão-de-obra é formada pela própria banca; a qualidade dos serviços e a capacidade de desenvolver modelos diferentes são consideradas as principais vantagens competitivas da BN-2. A produção atual da banca gira em torno de 3.000 pares de calçados por semana.

Sobre a confiança em relação à empresa-mãe, as sócias destacam que o investimento, a partir do momento em que começaram a produzir para empresa-mãe aumentou. Elas concluem: “*isso é alta confiança*”.

Em se tratando da gestão do negócio, as três irmãs dividem as funções e percebem uma carência de conhecimentos nesta área. Os principais problemas no relacionamento com a fábrica são:

- material que é enviado errado e
- custo alto de comunicação (telefone).

Fechando o grupo das Bancas Novas está a BN-3, também localizada em Itanhandu e há aproximadamente seis anos e meio trabalhando para a empresa-mãe. Atualmente, tem 35 funcionários e um total de 23 máquinas, todas da própria banca. São produzidos, por semana, cerca de 5.000 pares de calçados, ou seja, o segundo maior volume de produção entre todas as bancas da empresa.

O negócio começou de forma informal no ano de 1989, na casa das sócias, que são tia e sobrinha. Antes de começar o negócio, as proprietárias já tinham certo conhecimento em relação ao processo produtivo do calçado. As proprietárias já haviam trabalhado em uma fábrica de calçados, uma como chefe de pesponto e a outra como cortadeira.

Sobre o início das negociações com a empresa-mãe, uma das sócias ressaltou:

Na época ele (representante da empresa-mãe) falou: ‘eu vou mandar 1.500 pares por semana’. Eu falei: ‘vai mandar mesmo?’ Nós pensamos, ‘nós estamos no céu’. Antes, nós só

ficávamos correndo atrás (Relato de entrevista, proprietária da BN-3).

Uma das proprietárias explica:

“Nós estávamos acostumados com o pessoal daqui, que falava que ia dar serviço e não dava nada. Eu até deixei de dormir, com medo da falta de serviço. Depois que começou com a empresa-mãe, se eu deixo de dormir não é por falta de serviço, é por outra coisa.” (Relato de entrevista, proprietária da BN-3).

Apesar de o negócio estar evoluindo, as proprietárias reconhecem que ainda necessitam de uma pessoa especializada para cuidar da parte administrativa. Hoje, a empresa está instalada em um galpão grande, que tem utilizado apenas aproximadamente 50% de seu espaço físico.

Em relação à mão-de-obra, a formação acontece durante o horário de expediente, dando oportunidades, principalmente, para os funcionários que já trabalham na empresa.

Sobre problemas relacionados à empresa-mãe, elas destacam:

- peças que, às vezes, vêm erradas e
- custo de comunicação (telefone).

4.3.4 Banca Moderna

Isolada em uma categoria considerada diferenciada está a BM-1, que atua há nove anos na prestação de serviço para a empresa-mãe, tem 45 funcionários e 21 máquinas, das quais apenas 30% pertencem à empresa-mãe.

Hoje, a BM-1 apresenta a maior produção entre as bancas: um total de 7.500 pares de calçados por semana.

Antes de começar a prestar serviço para a empresa-mãe, o proprietário tinha uma fábrica de uniformes que já negociava com ela há 3 anos. Daí foi fácil se tornar um terceiro.

O proprietário da banca BM-1 destaca a importância da formação da mão-de-obra e demonstra estar bem mais organizado do que as outras bancas para desenvolver a atividade de treinamento. Segue comentário:

“Eu formo à noite, eu tenho um advogado, que formulou um contrato. Hoje eu tenho uma turma com oito pessoas treinando. Acompanho o desempenho delas e as melhores são consideradas para futuras necessidades”. (Relato de entrevista, proprietário da BM-1).

Sobre o tratamento da empresa-mãe em relação às bancas, o proprietário destaca:

“Infelizmente não existe um tratamento diferenciado, todos são iguais, mas estou trabalhando para mudar isso. Quero ser a banca preferida pela empresa-mãe. Quero ter qualidade e capacidade de cumprir todos os prazos. Quero que possa chegar um momento em que a empresa-mãe, na hora de enviar um serviço para outra banca, ela vai pensar: ‘Por que não mandar para Prados? É mais vantagem’” (Relato de entrevista, proprietário da BM-1).

Outro ponto de destaque da banca BM-1 em relação às outras bancas é a utilização do sistema de produção com o arranjo físico celular, que é explicado assim pelo proprietário:

“Agrupei as máquinas e contratei um corta fio. As costureiras fazem o trabalho delas e o corta fio, uma mão-de-obra mais barata, impede que a costureira, uma mão-de-obra mais cara, pare seu serviço para fazer acabamento. Aumentei em aproximadamente 20% a produtividade”. (Relato de entrevista, proprietário da BM-1).

A respeito dos problemas no relacionamento com a empresa-mãe, este proprietário destacou:

- em alguns momentos, há queda nos serviços enviados pela fábrica,
- falta de material, e
- falta de um relatório mais completo de acompanhamento das bancas.

4.4 A configuração da rede

Após apresentada a empresa-mãe, as considerações sobre o processo de terceirização e as bancas que prestam o serviço, são apresentados, neste ponto, os resultados referentes à análise da rede que foi configurada a partir da estratégia de terceirização.

Miguellito (2001) destaca que as empresas extrapolam as fronteiras buscando relações com outras empresas, tanto para satisfazerem necessidades secundárias, como no caso da terceirização, ou seja, para obterem sinergia, em parcerias e alianças estratégicas com fornecedores e concorrentes, entre outros.

Observa-se que o surgimento e a consolidação das redes no ambiente organizacional são o resultado de aspectos relacionados à modernização, ao dinamismo e à competição do ambiente globalizado, e aos avanços relacionados, principalmente, à tecnologia de informação.

Pode-se concluir que, no caso em questão, se destacam, além dos fatores já citados no trabalho como principais motivos para a terceirização, a modernização, o dinamismo e a competição do ambiente globalizado.

A empresa-mãe, em seu processo de evolução, buscou atuar não só no mercado interno, mas se estruturou também focalizando mercados mais exigentes, competitivos e restritivos. Para tanto, buscou evoluir em tecnologia de produção, de gestão e do produto, tendo melhorado também a qualidade. Hoje conta com uma linha de produtos diversificada, detém uma das maiores fábricas de calçados de segurança da América Latina e atua nos países pertencentes ao Mercosul, além da Europa e dos Estados Unidos.

A formação de uma rede de fornecedores que detenham excelência em relação a prazos, capacidade produtiva, tecnologia, qualidade, custos e *know-how*, é uma das estratégias que dá sustentabilidade ao processo de desenvolvimento da empresa-mãe.

Já em se tratando dos aspectos relacionados à tecnologia de informação, observa-se que, nas transações entre a empresa-mãe com os seus terceiros, a utilização das tecnologias avançadas de informação acontece em um nível reduzido.

Apenas a Banca considerada Moderna, a BM-1, utiliza tecnologia de informação para facilitar os contatos com a empresa-mãe e reduzir o custo de comunicação.

Entre as Bancas Novas, em específico as instaladas em Itanhandu, as duas têm computador e são justamente elas que, diante da distância, aproximadamente 180 km, reclamam do custo da comunicação. Segue comentário de uma delas:

“Nós estamos tendo um gasto muito grande com telefone. Às vezes, nós temos que ligar três ou quatro vezes no dia. Nós começamos a ligar para o 0800, mas a moça logo cortou porque não era para isso este telefone. Nós estamos pagando um absurdo de telefone. Nós ligamos muitas vezes para cobrar material.” (Relato de entrevista, proprietária).

Quando estas bancas foram questionadas, na entrevista, sobre a utilização do computador para facilitar e reduzir os custos de comunicação, ambas responderam que não dominam esta ferramenta e uma até comentou que precisa contratar alguém com conhecimento na área. Elas salientaram que os funcionários da empresa-mãe que lidam diretamente com elas apresentaram a opção de comunicação por meio da internet, mas, diante da falta de conhecimento, elas não utilizam esse meio.

Sobre a análise da rede que foi configurada, percebe-se a aplicação dos trabalhos de Casarotto Filho (1998). Este autor apresenta dois tipos de redes, a *top-down* e a flexível.

A rede flexível acontece quando pequenas e microempresas (PMEs) reúnem-se por meio da formação de um consórcio com objetivos comuns e cada uma delas é responsável por uma parte do processo de produção, ou seja, o

conjunto das atividades desta empresa e a sua forma de funcionamento fazem com que elas atuem como uma grande empresa.

O outro modelo de rede apresentado pelo autor, e que se aplica ao caso, é o *top-down*, que caracteriza-se pelo fato de que empresas de menor porte fornecem, direta e indiretamente, sua produção a uma empresa-mãe, por meio de subcontratações, terceirizações, parcerias e outras formas de repasse de Produção. Neste caso, é comum que tanto empresa-mãe quanto suas dependentes venham a competir pela liderança de custos.

As transações entre a empresa-mãe e seus terceiros, utilizando o modelo de Casarotto de rede *top-down* e também a imagem de um *iceberg* para demonstrar que existem partes visíveis e invisíveis nas transações da rede estão ilustradas na Figura 2.

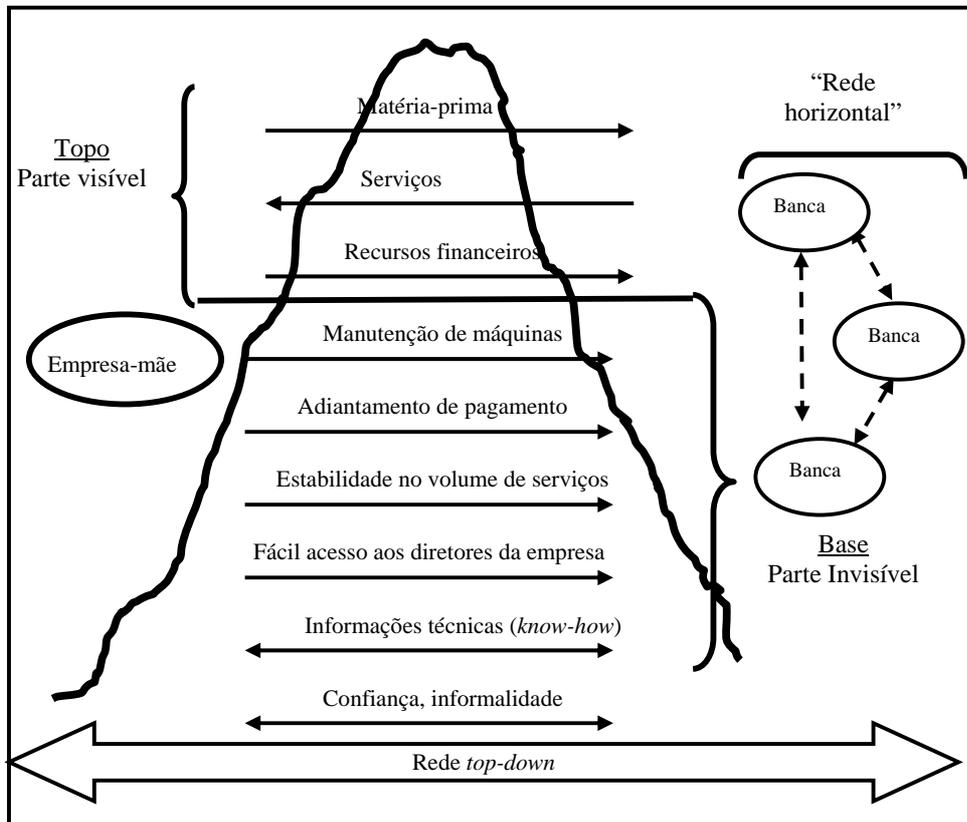


FIGURA 2 Configuração da rede *top-down* e os aspectos visíveis e invisíveis das transações
 Fonte: elaborado pelo autor

Na Figura 2, observa-se, de um lado, a empresa-mãe e, de outro, os terceiros. Utilizando-se a imagem do *iceberg*, pode-se perceber que, na parte visível estão as trocas, a empresa fornece a matéria-prima, as bancas recebem o material e executam o serviço. Logo após, o serviço é entregue à empresa-mãe, que processa o pagamento.

Por outro lado, estão as transações que dão sustentabilidade à rede, que são praticamente ocultas. Está na base do iceberg a **prestação de serviço de manutenção de máquinas** que a empresa-mãe oferece sem nenhum custo para as bancas de Dores de Campos, onde estão localizadas cinco das oito bancas da empresa-mãe.

Outro aspecto importante é o **adiantamento de capital**, tanto para auxiliar investimentos em ativos permanentes (máquinas) ou para cumprir obrigações trabalhistas. Seguem alguns depoimentos das bancas sobre este aspecto:

“No início eles pagaram adiantado, onde nos deu estabilidade.”

“Às vezes nós estamos apertado de dinheiro, aí nós conversamos com eles e eles até adiantam alguma coisa.”

“Já aconteceu da gente perder em um mês porque caiu a produção, aí, pra gente recuperar pra frente, foi preciso pedir pra eles pagarem á vista. E eles pagaram.”

“Tem vez que a gente está apertado com alguma conta. Aí a gente liga diretamente com o rapaz que faz os pagamentos. Ele logo fala que vai ver onde tá a papelada e vai nos atender.”
(Relato de entrevista, proprietários)

A garantia de uma **estabilidade do volume de produção** é outro fator ressaltado pelas bancas, principalmente por aquelas que já prestaram serviço para outras empresas, como é ilustrado pelos relatos:

“Na época, ele (representante da empresa-mãe) falou: ‘eu vou mandar 1.500 pares por semana’. Eu falei: ‘vai mandar mesmo?’ Nós pensamos, ‘nós estamos no céu’. Antes nós só ficávamos correndo atrás.”

“Nós estávamos acostumados com o pessoal daqui, que falava que ia dar serviço e não dava nada. Eu até deixei de dormir, com medo da falta de serviço. Depois que começou com a empresa-mãe, se eu deixo de dormir não é por falta de serviço, é por outra coisa.”

“Antes nós trabalhávamos com um, seis meses, depois acabava, acabava mesmo. Ai nós passávamos para outro.”
(Relato de entrevista, proprietários)

O **fácil acesso aos diretores** é um fato que gera credibilidade, confiança e cativa os donos das bancas. Seguem alguns comentários:

“Quando eu preciso é só agendar. Semana passada mesmo, eu marquei um reunião lá com o diretor industrial e o supervisor, queria saber dos planos da empresa. Se eu precisar, eu falo até com o presidente da empresa. Eles recebem a gente muito bem”.

“Nós já fomos lá na empresa. Lá é muito bonito e eles receberam a gente muito bem.”

“Quando a gente tem um problema, a gente fala com o supervisor de produção. Se ele não consegue resolver, ele passa para o diretor industrial.” (Relato de entrevista, proprietários)

Sobre algumas **especificações técnicas do processo produtivo** de algum modelo novo, é comum a troca de informações para a busca de soluções de alguns problemas, como nos casos de redução de desperdícios de material ou para aumentar a produtividade de alguns modelos.

O comentário do Supervisor da Produção reforça este ponto:

“Quando eles precisam, nós mandamos um funcionário lá, explicamos, até eles entenderem como é”. (Relato de entrevista, supervisor de produção)

O coordenador da qualidade, a respeito de treinamento e troca de informação, fez o seguinte comentário:

“Passamos a ir às bancas. Eu mesmo fui às bancas com o instrutor de treinamento. Ele ajudou a gente a implantar o que seria um sistema de gestão da qualidade para as bancas”.
(Relato de entrevista, coordenador da qualidade)

A esse respeito, alguns proprietários de bancas fizeram os seguintes comentários:

“No início, eles mandaram até um consultor. Ele veio e falou de qualidade, ele elogiou o nosso trabalho, deu uma nota boa pra gente”.

“A gente também liga, dá opinião, quando a gente vê que um modelo novo não está dando certo. Aí a gente fala: aquilo ali está desperdiçando, aí eles acabam comprovando”.

“Tem vez que nós chamamos eles aqui e discutimos sobre um jeito de fazer diferente o produto”(Relato de entrevista, proprietários).

Em se tratando da **confiança e da formalidade das transações**, percebe-se que existe uma burocracia básica necessária aos controles operacionais do processo. Apesar de a empresa ter formalizado o processo de prestação de serviço (o modelo de contrato encontra-se no Anexo 7), percebe-se que a confiança está muito mais no caráter informal e pessoal das relações.

Segundo depoimento do proprietário de uma das bancas:

“Nunca preocupamos com contrato. O negócio é na base da confiança; o que eles falam eles cumprem. O diretor industrial falou assim: ‘pra deixar de mandar serviço pra você é só se a empresa estiver fechando’. E nós confiamos nele”.
(Relato de entrevista, proprietário)

Segue outro relato que demonstra o assédio de uma concorrente da empresa-mãe que ofereceu diversas vantagens, mas não conseguiu seduzir a banca, que preferiu apostar na confiança.

“Eles tentaram entrar, aí eu falei: ‘nós já trabalhamos com a empresa-mãe há seis anos’. Eles falaram: ‘nós fazemos um contrato de doze’. E ofereceu um preço melhor, para mandar um só modelo. Mas, eu falei assim: ‘eu não conheço a Fujivara, eu já conheço a empresa-mãe, já conheço o diretor industrial. E quem são eles? Eu não conheço, nós não trocamos não.” (Relato de entrevista, proprietária)

Outras bancas destacam:

“Que contrato? O contrato não vale muito, o que vale é o que eles falam que vão fazer e fazem. É nisso que eu confio.”

“Existe um contrato, mas, além disso, nós consideramos que estamos casadas com a empresa-mãe e existe uma necessidade mútua”. (Relato de entrevista, proprietários)

Na Figura 2 existem setas intermitentes ligando as bancas umas às outras. Esta representação tem o objetivo de representar a insipiente rede horizontal das bancas.

As bancas mantêm um contato fraco entre elas. O contato é limitado nas cidades, como demonstrado nos relatos:

“Nós só conhecemos o pessoal daqui, de Itanhandu. Quando a gente precisa, a gente liga e eles emprestam alguma coisa. Quando eles precisam, a gente também empresta”.

“Nós temos um relacionamento bom. Se falta alguma coisa, a gente troca, empresta, é muito tranquilo”.

“Eu já ouvi falar das bancas de lá (Itanhandu), mas não conheço não. Eu tenho contato é com o pessoal daqui. Sempre quando precisam de uma coisa, eles arrumam e é esta troca”. (Relato de entrevista, proprietários)

Com relação ao sentimento de competição entre as bancas, o supervisor de produção da empresa-mãe fez o seguinte comentário:

“Nós sabemos que tem contato sim entre elas. Mas, é uma preocupação com o que a outra tá fazendo. A própria Banca BT-1, ela viu o faturamento das outras bancas e arrepiou. O meu faturamento é X e o deles é X e mais alguma coisa. Aí eu falei com ela: ‘o seu problema é qualidade’”. (Relato de entrevista, supervisor de produção)

As bancas se limitaram a falar sobre seus relacionamentos além do processo de troca de material, mas, o auxiliar de encarregado, que lida diretamente com as bancas, destacou:

“Quando eles querem pedir alguma coisa, preço, produção, eles se reúnem lá embaixo (Dores de Campos), me chamam e pede para marcar uma reunião comigo, com o supervisor de produção e o diretor industrial”. (Relato de entrevista, auxiliar de encarregado)

Dessa forma, a falta de uma cooperação e uma associação maior entre as bancas faz com que elas não desfrutem dos benefícios que uma rede horizontal

bem estruturada pode proporcionar, como avanços da tecnologia de produção e de gestão.

Dentre os principais motivos da não configuração de uma rede horizontal entre as bancas estão:

- a distância territorial entre as bancas, e
- dificuldades de utilização de tecnologias de comunicação que poderiam auxiliar a troca de informações, aproximando uma das outras.

Além dos aspectos apresentados, neste trabalho são utilizados também os estudos de Hoffmann et al. (2004), os quais sintetizam a análise de redes por meio de quatro indicadores. Na Tabela 4, encontra-se a proposta desses autores e as considerações em relação à rede de terceiros que prestam serviço para a empresa-mãe.

TABELA 4 Característica e tipologia das redes e a aplicação ao caso

Indicadores	Tipologia	Aplicação ao caso
Direcionalidade	Vertical	A principal rede que foi configurada foi uma rede vertical, formada pelas bancas prestadoras de serviços da empresa-mãe, existindo uma complementação dentro de uma mesma cadeia produtiva.
	Horizontal	O relacionamento entre as bancas poderia configurar uma rede horizontal, mas a troca, principalmente, de informação entre elas é limitada. A cooperação existente não proporciona ganhos significativos para as partes.
Localização	Dispersa	Pela distância das bancas instaladas em Itanhandu, 180 km, esta parte pode ser considerada dispersa.
	Aglomerada	Com a concentração de cinco bancas em Dores de Campos, cidade sede da empresa, mais uma banca em Prados 10 km, essa parte pode ser considerada aglomerada.
Formalização	Base contratual formal	Verificou-se o amparo contratual existente entre a empresa-mãe e as bancas (Anexo 6).
	Base não contratual	Apesar de existir um contrato, as transações se sustentam mais na informalidade e na confiança entre as partes, ignorando, às vezes, a existência do próprio contrato.
Poder	Orbital	Pela configuração <i>top-down</i> , sendo a empresa-mãe a única cliente de todas as bancas, e que dita os volumes de produção e a distribuição de serviços entre as bancas, realmente existe a concentração de poder pela empresa.
	Não orbital	Pelo relacionamento fraco entre as bancas, o poder é pulverizado. Entre elas não se verifica, de forma explícita, alguma banca que detenha a articulação das ações e busque a concentração de poder.

Fonte: Adaptado de Hoffmann et al. (2004)

Percebe-se que a configuração e a manutenção da rede de bancas fornecedoras da empresa-mãe são fatores importantes e que geram ganhos significativos de competitividade para a empresa-mãe. Essa capacidade de construir e manter redes de relacionamentos interorganizacionais é vista por Gambardella citado por Milaneze & Batalha (2004), como a chave para sustentar vantagens competitivas.

4.5 Análise dos custos de transação e do processo de governança

Segundo Coase (1937), os custos de transação decorrem, principalmente, da tentativa de obter informações do mercado. Esse procedimento é elaborado de forma particular nas organizações, pelas negociações e estruturação de contratos.

No caso em questão, verifica-se que, em cada relacionamento da empresa-mãe com suas prestadoras de serviço, existem aspectos singulares, situações comuns para todas as transações e situações distintas de grupos que compartilham, de alguma forma, um perfil, em relação à localização, ou por tempo de serviços prestados à empresa-mãe.

Diante desse fato, a opção para a apresentação dos resultados referentes aos custos de transação foi comentar cada categoria de análise, descrevendo seus resultados específicos. Dessa forma, serão apresentadas análises sobre o comportamento, em específico sobre a disponibilidade de informação, oportunismo e tratamento pessoal; sobre as transações, a respeito da frequência, da especificidade de ativo, duração, complexidade e conectividade, e, finalizando, aspectos relacionados à avaliação, como incerteza, risco e mensuração do desempenho.

4.5.1 Comportamento dos agentes

O comportamento dos agentes participantes das transações é um fator muito importante, pois reflete diretamente nos custos de transação. O comportamento pode ser analisado por meio da verificação da postura das partes, pela complexidade do ambiente e pela disponibilidade de informação.

A complexidade do ambiente interfere na qualidade das decisões do ser humano e as limitações de disponibilidade de informação resultam na racionalidade limitada. Para Arbage & Padula (2003), os atores econômicos são intencionalmente racionais, mas, devido às limitações de natureza cognitiva, apenas parte do conjunto de conhecimentos e informações consegue ser processada individualmente”.

A localização das empresas prestadoras de serviço é um fator que interfere na disponibilidade de informação na transação. A rede que foi configurada apresenta uma parte das bancas aglomerada e outra parte dispersa, sendo a disponibilidade de informação considerada um problema diferente para ambas as partes.

Para as bancas aglomeradas, aquelas localizadas em Dores de Campos e Prados, o contato acontece com maior frequência, suprimindo, dessa forma, as possíveis necessidades de informação. A esse respeito, o auxiliar de encarregado fez o seguinte comentário:

“Nas bancas em Dores a gente vai quatro vezes por dia e, lá em Prados, é uma vez por dia. Aí fica fácil. Quando tem que resolver algum problema, às vezes, eu mesmo vou e resolvo ou, dependendo do problema, eu chamo alguém mais especializado para fazer isso”. (Relato de entrevista, auxiliar de encarregado)

Para as bancas consideradas dispersas, a situação é diferente. Elas estão localizadas em Itanhandu, a 180 km de Dores de Campos e recebem e entregam material apenas duas vezes por semana.

O alto custo da comunicação é um dos fatores citados, pelas duas bancas de Itanhandu, como fator que dificulta o processo de troca e a disponibilização da informação. Ambas utilizam o telefone como forma de se comunicar com a empresa-mãe, para resolver os problemas do dia-a-dia. Embora ambas tenham computador em suas instalações, elas não têm pessoas com conhecimento para processar a comunicação por e-mail ou pelo programa de comunicação instantânea MSN.

Para amenizar essa situação de alto custo de comunicação, um curso de internet para alguma das proprietárias ou, mesmo, para um dos funcionários das bancas poderia ser uma solução.

A contratação de um auxiliar administrativo também poderia solucionar este problema em questão, e outros mais, referentes à falta de conhecimento relacionado à gestão do negócio.

Outro aspecto importante é o oportunismo presente nas organizações. As ações de um indivíduo norteado por interesse próprio com dolo são consideradas oportunismo.

Diante das características da rede, que é do tipo *top-down*, poderia-se, então, considerar que as transações entre a empresa-mãe e as bancas estariam impregnadas de ações oportunísticas, pela parte que detém maior poder econômico, que controla o ritmo de produção, que distribui os serviços e que decide sobre a contratação ou não das bancas.

Pela investigação percebeu-se que, apesar de tais aspectos citados, as bancas consideram normais as ações da empresa-mãe. Todas as prestadoras de serviço concordaram que existe espaço para o diálogo e negociações em relação aos prazos, ao nível de produção, ao processo produtivo e ao preço.

Em relação às bancas, estas poderiam também agir de forma oportunística, uma vez que, pelo processo de associação entre elas, aumentaria o poder de barganha nas negociações com a empresa-mãe.

Mas, percebe-se que, no relacionamento entre as bancas, não existem laços fortes o suficiente para considerar a existência de uma rede horizontal. São consideradas como os principais fatores que dificultam a formação de uma rede horizontal a distância, a dificuldade de troca de informação e certa competição entre as bancas.

Outro aspecto está relacionado à informalidade das relações, ao fácil acesso aos diretores da empresa-mãe e ao tratamento pessoal, que é considerado um fato importante para as bancas e que gera confiança e credibilidade.

Percebe-se que as bases do relacionamento não estão fundadas no contrato (Anexo 7) que existe entre as partes, mas sim no cumprimento do prometido, no tempo de negociação, na troca de opiniões e no respeito de ambas as partes.

Seguem alguns comentários por parte das bancas:

“Que contrato? O contrato não vale muito, o que vale é o que eles falam que vão fazer e fazem. É nisso que eu confio.”

“Existe um contrato, mas, além disso, nós consideramos que estamos casadas com a empresa-mãe e existe uma necessidade mútua”. (Relato de entrevista, proprietários)

Este caráter pessoal das transações cria um limite de respeito que baliza as ações de ambas as partes, pelo grau de intimidade, reduzindo, assim, os custos de transação.

4.5.2 Características das transações

As transações entre a empresa-mãe e seus terceiros foram analisadas e avaliadas pelos aspectos: especificidade dos ativos, frequência, duração, complexidade e conectividade.

A especificidade do ativo significa a característica de “exclusividade” de um ativo ou melhor, que não tem uso alternativo que mantenha o valor do ativo desenvolvido especificamente para uma determinada transação. Quanto maior a

especificidade de um ativo, menor é a chance de utilização em outras alternativas.

O grau de especificidade do ativo é considerado moderado, pois as bancas podem prestar serviços para qualquer empresa que trabalhe com calçados de forma geral.

Por outro lado, existe certa dificuldade por parte da empresa-mãe em abrir, de uma hora para outra, novas bancas.

As bancas, para prestar serviço no nível de qualidade e produtividade exigido pela empresa-mãe, devem ter considerável investimento em maquinário, contar com mão-de-obra bem treinada e, principalmente, ter, à frente dos negócios, gestores que tenham *know-how* em produção do calçado.

A importância das bancas e a dificuldade em relação à abertura de novas bancas são consideradas fatores-chave para o negócio. Neste ano de 2006, a empresa Fugivara, concorrente da empresa-mãe, assediou algumas e acabou tirando uma fornecedora. Segue comentário sobre o assédio da Fugivara em uma das bancas:

“Eles tentaram entrar, aí eu falei: ‘nós já trabalhamos com a empresa-mãe há seis anos’. Eles falaram: ‘nós fazemos um contrato de doze’. E ofereceu um preço melhor, para mandar um só modelo. Mas, eu falei assim: ‘eu não conheço a Fugivara, eu já conheço a empresa-mãe, já conheço o diretor industrial, nós não trocamos não’”. (Relato de entrevista, proprietária)

Diante dessa estratégia da concorrente, a empresa-mãe vem tentando desenvolver novos fornecedores. Tentou nas cidades de Bicas, Oliveira e Itanhandu, mas este processo não é fácil e está acontecendo gradualmente. A esse respeito o comentário do supervisor de produção foi o seguinte:

“Para começar a negociar com a empresa-mãe, a gente manda um lote, é verificada a qualidade. Damos uma olhada no maquinário, na capacidade. Nós fazemos uma visita e, ultimamente, é o diretor industrial que faz isso”. (Relato de entrevista, supervisor de produção)

Devido ao assédio da concorrente às bancas e por elas serem diferenciadas em relação à execução de modelos diferentes, a empresa-mãe adotou a estratégia de desenvolver todas as bancas para que praticamente todas possam trabalhar com todos os modelos. Isso pode ser notado no relato do supervisor de produção:

“Agora o que nós estamos fazendo é diversificar modelos em outras bancas. Eu libero um pessoal do pesponto, que já faz todos os modelos, para estar acompanhando”.
(Relato de entrevista, supervisor de produção)

Outra estratégia adotada pela empresa foi a de aumentar a produção interna de pesponto. Foram contratados mais funcionários para esta função e já está em funcionamento um quarto turno de pesponto.

A frequência significa a quantidade de vezes em que ocorrem transações entre os agentes, podendo ser uma única vez ou um número maior de vezes, dentro de uma periodicidade estipulada.

No caso em questão, a frequência de transação é alta. A partir do momento em que a empresa-mãe credencia uma banca e firma um contrato, os serviços são enviados em quantidade média, que depende da capacidade produtiva de cada banca.

Existe banca que presta serviços há 13 anos ininterruptos, mas também existe o caso de transações que vêm ocorrendo há apenas 11 meses e há até 3 meses. A frequência é constante na maioria das vezes, mas, diante das situações do mercado ou de problemas internos, em alguns momentos, acontecem flutuações. Esse fato é encarado com dificuldades por algumas bancas que, na maioria das vezes, têm sua mão-de-obra como custo fixo; reduzindo-se a produção, começa uma crise financeira nas bancas, mas mais adiante elas se recuperam. O relato a seguir ilustra esse aspecto:

“Já aconteceu da gente perder em um mês, porque caiu a produção. Aí, pra gente recuperar pra frente, foi preciso pedir

pra eles pagarem à vista. E eles pagaram.” (Relato de entrevista, proprietária)

O tempo de duração das transações é outro aspecto que interfere no nível de confiança das partes e, conseqüentemente, resulta em custos de transação mais altos ou mais baixos.

Durante o estudo, percebeu-se que cinco das oito bancas vêm prestando serviço à empresa-mãe há mais de nove anos e das três consideradas como Bancas Novas, uma delas tinha, à época da coleta de dados, seis anos e sete meses de relacionamento com a empresa-mãe.

Dessa forma, pode-se concluir que, diante do quadro de longa duração da maioria das transações, os custos de monitoramento e coordenação são minimizados.

A complexidade é uma das variáveis de análise mais importantes, pois, a partir do nível de complexidade, podem ocorrer altos níveis de risco e incerteza, a disponibilidade de informação e o cumprimento dos compromissos assumidos podem ser dificultados e, também, pode refletir em um nível maior de especificidade de ativo.

No caso em questão, a atividade que foi terceirizada, o pesponto, é considerada uma das mais simples no processo produtivo do calçado. Percebeu-se que, para a execução do pesponto, o aspecto mais importante é a mão-de-obra qualificada.

Todas as bancas prestadoras de serviço da empresa-mãe confirmam a importância da qualificação das costureiras. Elas fazem questão de formar sua própria mão-de-obra, seja por meio de treinamento interno ou de escolhinha, que acontece para o público externo, geralmente, após o horário de expediente.

Outro aspecto importante em relação à complexidade das transações da empresa-mãe com as bancas é o lançamento de novos modelos. Observou-se que, na maioria das vezes em que ocorreram inovações no produto que elevavam o grau de dificuldade na execução do trabalho, a empresa-mãe se dispôs a agir

com as bancas para esclarecer as dúvidas e melhorar o desempenho de ambas as partes.

Sobre a complexidade, pode-se concluir que as dificuldades relacionadas com a formação da mão-de-obra não são suficientes para se considerar que as transações possam ter uma alta complexidade. Também, as ações de inovações dos produtos, que podem parecer um desafio para as bancas, são solucionadas em um processo de cooperação entre as partes; dessa forma, o nível de complexidade é diluído.

Sobre a conectividade, verifica-se que, principalmente nas transações que envolvem muitas pessoas, a quantidade de inter-relações pode afetar os custos de coordenação.

No caso em questão, a empresa-mãe tem uma equipe, com um funcionário específico que separa o material para ser enviado para as bancas. Dessa forma, tenta-se estruturar as inter-relações com um número reduzido de pessoas que possam minimizar os custos de transação.

4.5.3 Avaliação das transações

Neste trabalho, as transações entre a empresa-mãe e suas bancas também foram avaliadas em relação à incerteza, ao risco e quanto à dificuldade de mensuração do desempenho.

As questões relacionadas ao comportamento dos agentes, às características da transação e à complexidade do ambiente podem fomentar ou reduzir a incerteza.

Diante da análise do processo de terceirização, do estudo sobre a configuração da rede que foi formada, pelo comportamento apresentado pelos agentes e pelas características da transação, pode-se concluir que a incerteza entre as partes do processo acontece em um nível muito baixo.

Percebeu-se que, nas relações entre a empresa-mãe e suas bancas, os principais aspectos que reduzem a incerteza são: o tempo de relacionamento entre as organizações, a facilidade da troca de informações e o cumprimento dos acordos estabelecidos por ambas as partes.

Quando questionadas sobre a incerteza, tanto as bancas mais antigas quanto as mais novas concordam sobre o nível baixo de incerteza. Para as bancas mais antigas, ficou evidente que o processo histórico de evolução da empresa-mãe, que resultou em aumentos consideráveis do volume de produção, é um fator importante, pois resultou em desenvolvimento das bancas e aumentou a certeza sobre o negócio.

Já no caso das bancas consideradas novas, a reputação da empresa-mãe e o cumprimento dos acordos, principalmente de volumes de produção e pagamentos em dia, são os fatores fundamentais para minimizar a incerteza.

Quanto à questão do risco, ele está associado a todo tipo de organização e também a todas as transações. O comportamento das partes, a disponibilidade de informação, a especificidade de ativo, a duração das transações e a complexidade podem influenciar de forma direta o nível de risco considerado em uma negociação.

Sobre o risco das transações destacam-se alguns comentários feitos pelo proprietário de algumas bancas:

“Risco existe, que negócio que não tem risco? Mas, eu acredito muito nisso, pois vem dando certo há tanto tempo”.

“Não vejo isso. Estou preparado para crescer e já conheço bem a empresa-mãe. Eu confio nela”.

“O risco é de acabar de uma hora pra outra, mas isso não acontece não. A gente espera é melhorar a quantidade e a qualidade, e que a empresa-mãe cresça, e que nós possamos crescer também”. (Relato de entrevista, proprietários)

Em outro depoimento sobre o aspecto dos riscos, um dos proprietários de bancas destacou um problema interno que vem prejudicando sua produtividade e, conseqüentemente, seu lucro:

“Risco sempre tem quando a gente abre um negócio. A gente sabe dos riscos. Veja, por exemplo: nós temos oito funcionárias grávidas. Um pespontinho que tem meia dúzia, ter oito grávidas! Eu nunca vi um negócio desse (risos). Este ano foi o tempo todo assim. A gente sabe dos riscos, mas, desse jeito?” (Relato de entrevista, proprietário)

Em relação à empresa-mãe, percebe-se que a estratégia utilizada pela concorrente de assediar seus terceiros gera certo grau de risco em relação aos prazos de atendimento a seus clientes. Dessa forma, como já foi citado neste trabalho, a empresa-mãe está buscando desenvolver novos fornecedores de serviço de pesponto e, aliado a isso, ela aumentou a produção interna dessa atividade.

Outro ponto de avaliação das transações estudado foi a dificuldade de mensuração do desempenho das partes envolvidas no processo de terceirização. Observou-se que a empresa-mãe tem um processo formal e informal de análise do desempenho das bancas. A esse respeito, o coordenador da qualidade fez o seguinte comentário:

“No que diz respeito à qualidade, a princípio, não tinha nada nas bancas, no nível de controle. As bancas produziam e a gente fazia uma inspeção de recebimento do material dela. O que era aprovado dava seqüência, o que não era aprovado, era devolvido. Nós não tínhamos nada estruturado em termos de controle, então, em uma destas auditorias, uma auditora quis visitar uma banca. Então ela falou: ‘o que garante que a qualidade lá (na banca), atende o sistema de gestão da qualidade de você?’ A partir daí nós começamos um trabalho não oficial. Por que não oficial? Porque nós não certificamos. Mas, é uma forma de garantir que os requisitos mínimos da qualidade fossem atendidos nas bancas” (Relato de entrevista, coordenador da qualidade)

Neste processo de implantação da qualidade nas bancas, em um primeiro momento, foi implantada a Situação de Inspeção e Ensaio. Isso significa que, dentro das bancas, podem existir as seguintes situações do produto: inspeção, aprovado e não-conforme.

O segundo passo foi transferir as Instruções de Trabalho da Qualidade (ITs), para garantir a padronização dos processos nas bancas. As pastas das ITs foram colocadas próximo a cada máquina, em cada banca.

Em um terceiro momento, ocorreu o treinamento para a implantação do “Sistema de Gestão da Qualidade das Bancas”. Finalizando, iniciaram-se as inspeções, ou seja, as bancas passaram a ser avaliadas e qualificadas. O Índice de Qualificação do Fornecedor (IQF) é aplicado às bancas; ocorrendo não-conformidades, é aberto o Relatório de Não-conformidade e enviado para as bancas tomarem as devidas providências.

O IQF é composto por dois índices, que são o Índice de Pontualidade na Entrega (IPE) e o Índice de Conformidade no Recebimento (ICR). Ambos têm 5 pontos atribuídos para cada um. O IQF representa a soma do resultado de avaliação do IPE, mais o ICR, que pode chegar ao máximo de 10 pontos. Uma carta que foi enviada a uma das bancas com o modelo de apresentação dos resultados de avaliação pode ser vista no Anexo 8.

Acontece também, semestralmente, a visita às bancas de um auditor interno da empresa-mãe. O auditor tem o objetivo de garantir que o sistema da qualidade esteja sendo aplicado. Dessa forma, ele verifica se as ITs estão afixadas próximo às máquinas, se a execução das atividades está de acordo com as instruções, se os produtos estão identificados (inspeção, aprovado e não-conforme) e se a política da qualidade foi entendida, disseminada e colocada em prática.

Esse é o processo formal que a empresa-mãe adotou para implantar e avaliar a qualidade dos serviços prestados pelas bancas.

Por outro lado, observou-se que as bancas instaladas em Dores de Campos e Prados receberam uma classificação informal pelos funcionários da empresa-mãe que trabalham diretamente com elas. Essa classificação leva em

consideração o principal aspecto relacionado ao desempenho de cada banca e pode ser vista na Tabela 5.

TABELA 5 Avaliação informal das bancas de Dores de Campos e Prados

Destaque em:	Banca/Cidade
Qualidade	BTR-2/Dores de Campos
Prazo de entrega	BTR-1/Dores de Campos
Volume de produção	BM-1/Prados
Capacidade de trabalhar todos os modelos	BTR-3/Dores de Campos

Fonte: elaborado pelo autor

Pelos dados da Tabela 5, percebe-se que todas as bancas consideradas de transição e a moderna se destacam em relação a algum aspecto e, de forma contrária, a banca considerada tradicional não apresentou nenhum diferencial. Este fato comprova a validade da categorização que foi proposta pelo autor.

Pelo exposto, verifica-se que a categoria ‘dificuldade de mensurar o desempenho’ não se aplica ao caso. Sendo assim, este aspecto não representa uma fonte de impacto nos custos de transação.

4.5.4 Governança

A configuração do ambiente organizacional, pelos estudos da Nova Economia Institucional, destaca as instituições como representantes das regras do “jogo” e as organizações como os jogadores.

North (1994) explica que as instituições compreendem regras formais, limitações informais (normas de comportamento, convenções e códigos de conduta auto-impostos) e os mecanismos responsáveis pela eficácia desses dois tipos de normas. As instituições, aliadas à tecnologia empregada, afetam os custos de transação e transformação (produção).

Para Sologuren & Paula (2004), a estrutura de governança é o arcabouço institucional no qual a transação é definida, sendo sua função principal a redução dos custos de transação.

O processo de governança e os atores que participam deste processo estão ilustrados na Figura 3.

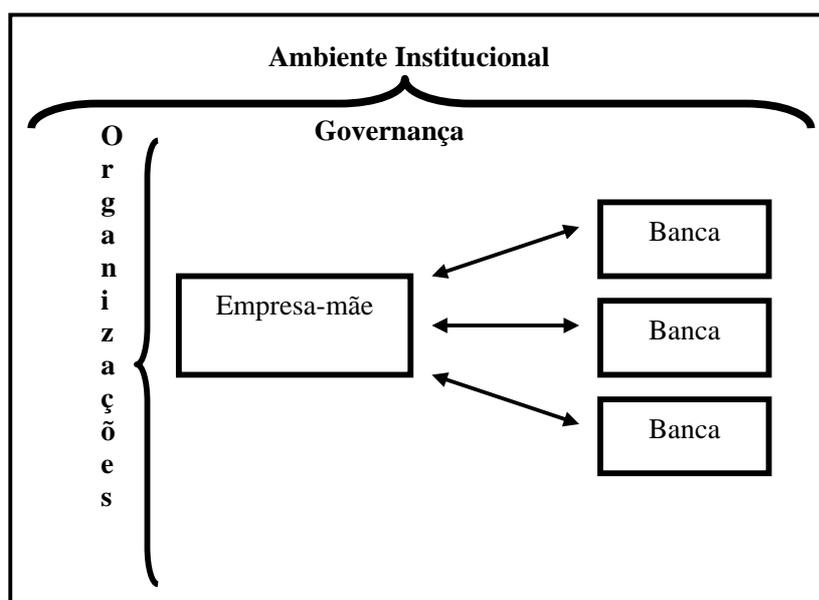


FIGURA 3 O ambiente institucional, o processo de governança e seus atores
Fonte: elaborado pelo autor

Para o caso em questão, verifica-se a existência de instituições ligadas ao poder público que regulamentam e fiscalizam as transações entre a empresa-mãe e suas bancas. Mas, por outro lado, quem assume, de maneira informal, a coordenação das atividades entre os agentes é a empresa-mãe que, dessa forma, representa as regras do jogo e também é jogadora.

Diante da estrutura de rede que foi configurada, *top-down*, em que se verifica a concentração do poder nas “mãos” da empresa-mãe e por seu comportamento, a estrutura de governança que mais aproxima do caso é a híbrida.

Para Zylbersztajn (1995), as formas híbridas de governança buscam preservar a autonomia, garantindo os incentivos. Mas, tais incentivos raramente serão tão eficazes como no caso da transação via mercado e, por outro lado, os custos burocráticos são inevitáveis. Dessa forma, os custos administrativos situam-se entre o mercado e a solução interna.

5 CONCLUSÕES

A proposta inicial deste trabalho foi analisar e compreender as transações entre a empresa-mãe e suas bancas. Para tanto, foram utilizados como referências teóricas os estudos sobre o processo de terceirização, sobre redes e sobre a economia dos custos de transação.

Vale ressaltar que, em relação ao processo de terceirização adotado pela empresa-mãe, além dos motivos mais comuns para a adoção deste tipo de estratégia, como reduzir riscos, ganhar flexibilidade, minimizar o efeito gargalo da atividade, entre outros, apresentaram destaque considerável em relação à decisão da adoção da terceirização os aspectos ligados à cultura e as características da atividade (costura). Percebeu-se que a sociedade encarava a atividade de pesponto como exclusiva do sexo feminino, existindo, assim, certo preconceito em relação aos homens que ingressavam na atividade. Sendo assim, as mulheres que se dispunham a trabalhar na fábrica tinham também, sob sua responsabilidade o cuidar da casa, dos filhos e até do marido. Esta sobrecarga de trabalho fez com que muitas costureiras, assim que casavam ou que tinham o primeiro filho, desfizessem seu vínculo com a empresa-mãe. A opção das bancas para as costureiras representou horários flexíveis, responsabilidade reduzida e trabalho próximo das residências.

Outro aspecto interessante sobre o relacionamento das empresas é o fato da extrema dependência das bancas em relação à empresa-mãe. A maioria das bancas nasceu para servir à empresa-mãe e até contaram com investimentos, treinamento e transferência de *know-how* por parte da fábrica. Percebeu-se que mesmos as Bancas Novas desenvolveram e vêm desenvolvendo suas atividades sempre atreladas ao desenvolvimento da empresa-mãe. Essa dependência reflete em certa fragilidade do negócio das bancas, ou seja, se acontecer algum

problema com a empresa-mãe, este atingirá as bancas, em um efeito cascata, mas, por outro lado, não houve uma crise forte o suficiente para abalar ambas as partes.

Outro resultado relevante do trabalho foi a categorização das prestadoras de serviço da empresa-mãe. As bancas foram classificadas segundo o perfil de cada uma, que demonstrou diferenças significantes.

Dentro da classificação apresentada, a BM-1 foi considerada como banca modelo, diferenciando-se em relação à quantidade produzida e ao esclarecimento na área de gestão. Em um outro extremo, está a BT-1, que foi a primeira banca a prestar serviço para a empresa-mãe, estando em funcionamento há 13 anos. Entre os dois tipos extremos de bancas, estão as Bancas de Transição e as Bancas Novas. Apesar de as Bancas de Transição terem sido fundadas praticamente na mesma época em que foi fundada a BT-1, todas têm uma postura diferenciada e caminham rumo às características da Banca Moderna. Já para as bancas consideradas Novas, verificam-se algumas semelhanças em relação às Bancas de Transição e à Banca Moderna.

A classificação das bancas foi importante, pois proporcionou um maior esclarecimento sobre o desempenho e o comportamento das bancas e seus gestores.

O estudo profundo das transações entre as empresas possibilitou a identificação do processo de terceirização, sendo do tipo parceria e a configuração de uma rede *top-down*. A configuração dessa rede foi apresentada na Figura 2 que, utilizando a imagem de um *iceberg*, demonstra as transações que acontecem entre as empresas. Na parte visível, no topo do *iceberg*, foram apresentadas as transações de troca de serviço e recursos financeiros; já na parte da base estão apresentadas as trocas que dão sustentabilidade aos relacionamentos entre as partes. Esta Figura representa o diferencial das

transações entre as partes e os aspectos que geram a parceria e os resultados positivos para todos os participantes das negociações.

Também sobre as transações, a análise focalizou o comportamento dos agentes, as características das transações e os aspectos ligados à avaliação das transações. Nesse sentido, verificou-se que os agentes que participam das transações entre as empresas apresentaram um comportamento favorável à redução dos custos de transação, considerando aspectos como disponibilidade de informação, oportunismo, tratamento pessoal e cumprimento dos compromissos assumidos.

Já em relação às características das transações, observou-se uma frequência e duração fortes, especificidade do ativo e conectividade moderadas e complexidade fraca. Finalizando o estudo das transações, os resultados ligados à avaliação classificaram as categorias incerteza e risco como moderadas e a dificuldade de mensuração de desempenho apresentou um resultado fraco.

Diante da composição dos resultados da análise das transações, percebe-se que existe um esforço de ambas as partes para a redução dos custos de transação, bem como as características da transação e a avaliação da transação reforçam a minimização dos custos referentes à coordenação do arranjo.

Em relação ao processo de governança presente na rede, este foi classificado como híbrido. Observou-se que os principais problemas do agente coordenador das transações foram citados pela bancas. São eles: erros no envio de materiais, atrasos nos envios dos materiais, custo de comunicação e dificuldades com novos modelos.

Pelo lado da empresa-mãe, os principais problemas no relacionamento com as bancas foram: capacidade produtiva limitada, cumprimento dos prazos, habilidade para desenvolver novos modelos.

A empresa-mãe, que é o lado que “assume” teoricamente a coordenação do arranjo, pode trabalhar todos os principais problemas citados com

treinamento e avaliação de desempenho do pessoal que trabalha direto com as bancas; capacitação de funcionário da banca para que possa ser desenvolvida a comunicação entre a empresa e as bancas de forma que reduza os custos (internet); capacitação na área gerencial para as bancas e disponibilizar sempre pessoas com *know-how* para promover treinamento e instrução para as bancas.

Diante de todos os resultados apresentados, pode-se concluir que as características do processo de terceirização, bem como o tipo de terceirização e os motivos que levaram a empresa a adotar esta estratégia, refletem de forma positiva no relacionamento entre a empresa-mãe e as bancas.

Esse aspecto foi confirmado por meio do estudo das características da rede e também da análise dos custos de transação e do processo de governança, que confirmaram a postura favorável de ambas as partes reduzindo os custos e aumentando a eficiência tanto da empresa-mãe, quanto das prestadoras de serviço.

Quanto à validade e aplicação do trabalho, tem-se consciência das limitações do estudo de caso em questão. Contudo, verifica-se a aplicação dos resultados para a promoção de transações cada vez mais produtivas entre a empresa-mãe e suas bancas, que gerem ganhos significativos em eficiência e produtividade, tendo como base o conhecimento dos aspectos que podem ser melhorados.

A respeito da validade e aplicação do trabalho para o meio acadêmico, pode-se ressaltar que a pesquisa foi desenvolvida com base nos temas terceirização, redes e economia dos custos de transação. Assim, promoveu-se a integração dos temas que se complementaram em um efeito que culminou na análise e na compreensão dos aspectos abordados.

Para a agenda de pesquisas futuras, tem-se a possibilidade de aplicação do estudo em empresas que utilizam o sistema de terceirização, como as do próprio setor calçadista, de confecções ou outro que adote estratégia semelhante.

O trabalho também pode ser aprofundado, a partir dos resultados apresentados, fazendo conexão a outros temas relevantes dentro das ciências administrativas, econômicas e de engenharia de produção.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABCR. Disponível em: <www.abcr.org.br>. Acesso em: 25 out. 2006.

ABREU, J. C. **Estratégia e oportunidades locais: um estudo sobre rede dinâmica em aglomerados de empreendedores de base artesanal**. 2002. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000.

ALENCAR, E.; GOMES, M. A. **Metodologia de pesquisa social e diagnóstico participativo**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000. 105 p.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000. 136 p.

ARBAGE, A. P.; PADULA, A. D. Economia dos custos de transação e o gerenciamento da cadeia de suprimentos: a integração de abordagens em busca de uma framework para aplicação em sistemas agroindustriais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 41., Juiz de Fora. 2003, **Anais...** Juiz de Fora: SOBER, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Livraria Martins Fontes, 1977. 225 p.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994. 336 p.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana**: São Paulo. Atlas, 1999. 148 p.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1998. 148 p.

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM

ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu, PR. **Anais...** Foz do Iguaçu, PR: ANPAD, 1999.

CEGLIE, G.; DINI, M. **SME cluster and network development in developing countries:** the experience of UNIDO. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), 1999.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Econômica**, Oxford, n. 4, p. 386-405, nov. 1937.

COASE, R. H. The Problem of Social Cost. **The Journal of Law and Economics**, Chicago, n.3, p. 1-44, Oct. 1980.

DI PIETRO, M. S. Z. **Parcerias na administração pública:** concessão, permissão, franquia, terceirização e outras formas. São Paulo: Atlas, 2000. 135 p.

DRUCK, M. da G. Terceirização: uma prática japonesa com certeza! In: _____. **Terceirização:** (Des) fordizando a fábrica. São Paulo : Bomtempo Editorial, 1999. p. 123-157.

ERNST, D. **Inter-firm networks and market structure:** driving forces, barriers and patterns of control. California: University of California, 1994.

GRANDORI, R.; SODA, A. Inter-firm network: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, London, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 207 p.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, p.20-29, maio/jun. 1995.

HARLAND, C. N. Supply network strategy and social capital. In: LEENDERS, R. T. A. J.; GABBAY, S. (Ed.) **Corporate social capital and liability.** Boston: Kluwer Academic Publishers, 1999. p. 409-431.

HOFFMANN, V. E.; MORALES, F. X. M.; FERNANDEZ, M. T. M. Redes de empresas: uma proposta de tipologia para sua classificação. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba : Paraná. 2004. 1CD-ROM.

- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. **Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research**. Brighton: University of Sussex, 2000. (IDS working paper 120).
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. A. **A construção do saber**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 199. 340 p.
- LAZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Integrating supply chain and network analyses: The study of netchains. **Journal on Chain and Network Science**, Wageningen, v. 1, n. 1, p. 7-22, 2001.
- LEWIS, J. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1992. 359 p.
- MACHADO, R. T. M. **Rastreabilidade, tecnologia da informação e coordenação de sistemas agroindustriais**. 2000. 256 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Estadual de São Paulo, São Paulo.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999. 205 p.
- MARLUVAS. Disponível em: <www.marluvas.com.br>. Acesso em: 16 maio 2006.
- MIGUELLETO, D. C. R. **Organizações em rede**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas. Escola Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro.
- MILANEZE, K. L. N.; BATALHA, M. O. Competitividade em rede de empresas: proposta de ferramenta que permite analisar a importância de fatores relacionados à competitividade nas redes. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 11., 2004, Bauru, São Paulo. **Anais...** Bauru, São Paulo, 2004.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404 p.
- NICOLAU, J. A.; CAMPOS, R. C. “Redes em C & T: A Tentativa de Criação do Pólo de Florianópolis”. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 19., 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 1998. p. 513-522.

NORTH, Douglass. **Transaction Costs, Institutions, and Economic Performance**. Volume 30. série Occasional Papers. Ed. Internacional Center for Economic Growth (ICEG), 1994.

RANGAN, S. U.; YOSHINO, M. Y. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996. 263 p.

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos**. São Paulo: Atlas, 2004. 310 p.

ROLLI, C.; FERNANDES, F. Empregos terceirizados crescem 127% em dez anos. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 2006.

SELLTIZ, C.; JAHDA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974. 687 p.

SILVA, R. A. R.; SOUZA, R. C. Casos e descasos da terceirização na administração pública: apontamentos, percepções e reflexões em órgãos de Minas Gerais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba : Paraná. 2004. 1CD-ROM.

SLACK, et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas. 1997.

SOLOGUREN, L. J.; PAULA, G. M. Integração vertical, grupos estratégicos e competitividade: o caso do sistema agroindustrial da soja no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2004, Curitiba. **Anais....** Curitiba: Paraná. 2004. 1CD-ROM.

STORPER, M.; HARRISON, B. Flexibility, hierarchy and regional development: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. **Research Policy**, Amsterdam, v. 20, n. 5, p. 407-422, Oct. 1991.

TRISTÃO, H. M. **Cluster e cadeia produtiva de calçados de Franca**. Franca: FACEF – Franca, 2000. 93 p.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo**. São Paulo: Atlas, 1997. 175 p.

VASSALLO, C. Histórias da vida privada. 30 Anos de Negócios no Brasil – **Revista Exame**, São Paulo: Abril. 2004.

WEGNER, D. et al. **Fatores críticos para a formação de clusters e redes de empresas**: um estudo exploratório. 004. Disponível em:
<<http://www.ead.fea.sup.br/Semead/7ssmead>>. Acesso em: 2006.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.39, n. 2, p. 269-296, June 1991.

WILLIAMSON, O. E. **The Mechanisms of Governance**. Oxford, 1996. 429 p.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições**. 1995. 238 p. Tese (Livre-Docência) – Universidade de São Paulo. Departamento de Administração, São Paulo.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.) **Economia e gestão dos negócios agroalimentares** São Paulo: Pioneira, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

ANEXOS

Anexo 01 Questionário da entrevista semi-estruturada realizada com o diretor geral da empresa-mãe

1. Há quanto tempo trabalha na empresa e em quais setores atuou?
2. Apresente um breve histórico da empresa-mãe.
3. Quais foram os principais avanços tecnológicos, estruturais e financeiros da empresa-mãe?
4. Existiam, em Dores de Campos, concorrentes nesse segmento?
5. Hoje, quais os principais concorrentes da empresa-mãe?
6. Quando a empresa terceirizou parte de seu processo produtivo (pesponto)?
7. Que motivos levaram a empresa a terceirizar o pesponto?
8. Quantas e quais são as bancas que prestam serviço para a empresa-mãe? (cidade, porte, quanto tempo, número de funcionários, etc.)
9. Como era o processo de seleção das bancas?
10. Que porcentagem do total do serviço de pesponto representa o trabalho das bancas hoje?
11. Existe algum contrato de prestação de serviço entre a empresa-mãe e as bancas? (curto, médio ou longo - prazo multa por rescisão)
12. É fácil substituir o serviço das bancas?
13. Existem no mercado muitas bancas com capacidade e qualidade para prestar serviço para a empresa-mãe?
14. As bancas são auditadas ou controladas de alguma forma pela empresa-mãe?
15. Qual é o nível de confiança da empresa-mãe em relação às bancas?
16. Existe algum critério para distribuir os trabalhos para as bancas?
17. Quais os problemas mais comuns no relacionamento da empresa-mãe com as bancas?
18. Qual o nível de frequência da prestação de serviço?
19. Existe contato entre as bancas?

Anexo 02 Questionário da entrevista semi-estruturada realizada com o diretor administrativo e financeiro

- 1- Há quanto tempo trabalha na empresa e em quais setores atuou?
- 2- Apresente um histórico sobre o processo de terceirização do pesponto?
- 3- Que motivos que levaram a empresa a terceirizar o pesponto?
- 4- Como era o processo de seleção das bancas?
- 5- Que porcentagem do total do serviço de pesponto representa o trabalho das bancas hoje?
- 6- Existe algum contrato de prestação de serviço entre a empresa-mãe e as bancas? (curto, médio ou longo - prazo multa por rescisão)
- 7- È fácil substituir o serviço das bancas?
- 8- Existem no mercado muitas bancas com capacidade e qualidade para prestar serviço para a empresa-mãe?
- 9- As bancas são auditadas ou controladas de alguma forma pela empresa-mãe?
- 10- Qual é o nível de confiança da empresa-mãe em relação às bancas?
- 11- Existe algum critério para distribuir os trabalhos para as bancas?
- 12- Quais os problemas mais comuns no relacionamento da empresa-mãe com as bancas?
- 13- Qual o nível de frequência da prestação de serviço?
- 14- Existe contato entre as bancas?

Anexo 03 Questionário da entrevista semi-estruturada realizada com o coordenador da qualidade

- 1- Há quanto tempo trabalha na empresa e em quais setores atuou?
- 2- Apresente um histórico sobre o processo de terceirização do pesponto
- 3- Como é o relacionamento com as bancas?
- 4- As bancas são auditadas ou controladas de alguma forma pela empresa-mãe?
- 5- Qual a periodicidade das auditorias ou visitas às bancas?
- 6- Como acontecem as visitas às bancas?
- 7- Qual é o nível de confiança da empresa-mãe em relação às bancas?
- 8- Existe alguma restrição ou punição em relação a possíveis falhas dos terceiros?
- 9- Diante dos relatórios da qualidade, existe algum critério para distribuir os trabalhos para as bancas?
- 10- Quais os problemas mais comuns no relacionamento da empresa-mãe com as bancas?

Anexo 04 Questionário direcionado às bancas

- 1- Presta serviço só de pesponto?
- 2- Presta serviço só para empresa-mãe? _____ sim _____ não. Caso resposta negativa, quais as outras empresas?
- 3- Qual o grau de importância de seus clientes?
- 4- Qual a cidade, porte, quanto tempo atua no mercado, número de funcionários?
- 5- Qual a tecnologia empregada?
- 6- Existe um alto investimento no negócio?
- 7- Foi difícil começar a negociar com a empresa-mãe?
- 8- Como são selecionadas as bancas?
- 9- Existe algum contrato de prestação de serviço entre a empresa-mãe e a banca? (curto, médio ou longo prazo – multa por rescisão)
- 10- Existem muitas bancas com capacidade e qualidade para prestar serviço para a empresa-mãe?
- 11- A banca é auditada ou controlada de alguma forma pela empresa-mãe?
- 12- Qual é o nível de confiança da banca em relação à empresa-mãe?
- 13- Quais os problemas mais comuns no relacionamento da banca com a empresa-mãe?
- 14- Qual o nível de frequência da prestação de serviço?
- 15- Existe algum contato com outra banca?

Anexo 05 Questionário da entrevista semi-estruturada realizada com o supervisor de produção e o auxiliar de encarregado

- 1- Como são seleccionadas as bancas?
- 2- Que percentagem do total o serviço de pesponto representa para o trabalho das bancas?
- 3- Existe algum contrato de prestação de serviço entre a Empresa-mãe e as bancas? (curto, médio ou longo - prazo multa por rescisão)
- 4- Existem no mercado muitas bancas com capacidade e qualidade para prestar serviço para a empresa-mãe?
- 5- As bancas são auditadas ou controladas de alguma forma pela empresa-mãe?
- 6- Qual é o nível de confiança da empresa-mãe em relação às bancas?
- 7- Existe algum critério para distribuir os trabalhos para as bancas?
- 8- Quais os problemas mais comuns no relacionamento a empresa-mãe com as bancas?
- 9- Qual o nível de frequência da prestação de serviço?
- 10- Quais as especificações das máquinas e a relação de produtividade?
- 11- Quais são as fases do processo produtivo do calçado de segurança?
- 12- Qual o layout mais adequado para a atividade de pesponto?

Anexo 06 Modelo de análise direcionado aos participantes das transações

Terceirização	Rede	Custos de transação		Governança
Tradicional	<i>Top-down</i>	Comportamento	Disponibilidade de informação	Mercado
			Oportunismo	
			Tratamento pessoal	
Cumprimento de obrigações assumidas				
Risco		Transação	Frequência	Híbrida
			Especificidade de ativo	
			Duração	
			Complexidade	
Parceria	Flexível	Avaliação	Conectividade	Hierarquia
			Incerteza	
			Risco	
			Dificuldade de mensuração do desempenho	

Fonte: Adaptado de Arbage & Padula (2003), Casarotto (1998), Di Pietro (2000), North (1994) e Williamson (1996).

Anexo 07 Contrato de Prestação de Serviços

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Pelo presente instrumento particular de prestação de serviços, de um lado, como **CONTRATANTE**, _____, com matriz na cidade de _____, inscrita no CNPJ sob o nº _____, e inscrição estadual nº _____, por seu representante legal abaixo assinado, e de outro lado, como **CONTRATADO**, _____, com sede na cidade de _____, inscrita no CNPJ sob o nº _____ e inscrição estadual nº _____, por seu representante legal abaixo assinado, têm entre si como justo e contratado o que a seguir estipulam, nos termos das cláusulas e condições abaixo especificadas:

Cláusula Primeira - DO OBJETO

1.1 Constitui objeto do presente contrato a prestação de serviços de pesponto de calçados, pelo CONTRATADO à CONTRATANTE.

Cláusula Segunda - DAS OBRIGAÇÕES

2.1 DO CONTRATADO

O CONTRATADO ficará responsável pelo cumprimento das seguintes obrigações:

2.1.1 Garantir, ampla e integralmente, a execução dos serviços ora contratados, dentro dos padrões de qualidade da CONTRATANTE.

2.1.2 Permitir à CONTRATANTE, através de seu Preposto, que verifique a qualidade do produto.

2.1.3 Responsabilizar-se, exclusivamente, pela mão-de-obra empregada na prestação dos serviços, e pelo fiel cumprimento de todas as obrigações e exigências decorrentes da legislação trabalhista, previdência social, fiscal e demais incidentes sobre a atividade do CONTRATADO, não se responsabilizando a CONTRATANTE, em decorrência do objeto contratual, por quaisquer verbas trabalhistas, previdenciárias, tributárias, indenizatórias e quaisquer outras, sejam de que natureza forem.

2.1.4 Manter os salários de seus empregados em dia, e de acordo com as exigências legais e convencionais, de modo a não prejudicar o bom andamento dos serviços, objeto deste contrato.

2.1.5 Entregar à CONTRATANTE os calçados no prazo previsto e em perfeitas condições de uso e comercialização, de acordo com o padrão de qualidade da

2.2. DA CONTRATANTE

Constituem obrigações da CONTRATANTE:

2.2.1 Cumprir, pontualmente, todos os seus compromissos financeiros para com o CONTRATADO.

2.2.2 Fornecer, mediante solicitação do CONTRATADO, informações adicionais e dirimir dúvidas.

2.2.3 Fornecer toda a matéria-prima necessária à realização dos serviços.

Cláusula Terceira - RESCISÃO/ MULTA CONTRATUAL

3.1 Na hipótese do descumprimento ou de atraso injustificado de alguma das prestações contratuais previstas nas cláusulas deste contrato, é jus à parte prejudicada, uma multa contratual estabelecida no valor de R\$ _____, sem prejuízo da indenização pelas perdas, danos e lucros cessantes provocados.

Cláusula Quarta - VIGÊNCIA DO CONTRATO

4.1 O presente Contrato vigorará, a partir da data de sua assinatura, por prazo indeterminado.

4.2 Poderão as partes dar por rescindido o Contrato, bastando para tanto um aviso prévio, por escrito, de _____, sem que caiba a qualquer indenização.

4.3 O aviso prévio será dispensado no caso de descumprimento deste Contrato por qualquer das partes.

Cláusula Quinta – FORO

Fica eleito o foro da cidade de _____ para dirimir qualquer questão advinda deste instrumento, renunciando ambas as partes a qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

E por estarem justos e contratados, firmam as partes o presente contrato, formalizado pelo presente instrumento, em duas vias de igual teor e forma, na presença das duas testemunhas abaixo assinadas, para que produza seus jurídicos e legais efeitos.

Anexo 08 Carta de apresentação dos resultados de avaliação das bancas pela empresa-mãe

Assunto: Avaliação de Desempenho = IQF

Para seu conhecimento, estamos encaminhando abaixo sua Avaliação de Desempenho referente ao mês de _____ do ano de _____, tendo como objetivo uma Melhoria Contínua no desempenho de suas atividades junto a _____. Abaixo informamos a sua pontuação de acordo com os índices, a saber:

ÍNDICE	PONTUAÇÃO (Máximo de 5 Pontos)
Índice de Pontualidade na Entrega (IPE)	
Índice de Conformidade no Recebimento (ICR)	
PONTUAÇÃO TOTAL OBTIDA: (Máxima: 10 Pontos)	
ÍNDICE DE QUALIF. DO FORNECEDOR (IQF): (A, B ou C)	