

METODOLOGIA PARA IDENTIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES DA EMPRESA A TERCEIRIZAR

José Celso Contador

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração – Uninove

Doutor em Engenharia Mecânica - EESC/USP

Email: celsocontador@terra.com.br [Brasil]

Jose Luiz Contador

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração – Uninove

Doutor em Engenharia Aeronáutica e Mecânica – ITA

E-mail: jluiz@feg.unesp.br [Brasil]

Emerson Fernando Rylo

Mestre em administração – UNINOVE

E-mail: rylo@uninove.br [Brasil]

RESUMO

Este artigo discute a estratégia de terceirização, sugerindo um processo hierarquizado de tomada de decisão sobre quais funções terceirizar e mostrando que a transferência a terceiros deve ser feita em três fases. O ponto central do trabalho está na formulação de uma metodologia quantitativa, baseada no modelo de campos e armas da competição, para identificar em quais daquelas funções principais reside seu *core business*, e que deveriam, portanto, ser retidas pela empresa. Os procedimentos apresentados na literatura, para localizar o *core business* da empresa carecem de critérios objetivos. A metodologia busca identificar as suas competências ou as que poderá adquirir, identificando as ferramentas gerenciais e/ou operacionais que melhor domina e que poderiam propiciar-lhe vantagem competitiva em algum ou alguns campos os quais, por sua vez, estão relacionados com as funções principais da empresa. Sugere-se também metodologia para identificar, dentre as demais funções, quais deveriam ser terceirizadas. Uma aplicação a uma empresa da indústria têxtil é apresentada.

Palavras-chave: Empresas. Terceirização; Vantagem competitiva.

1 INTRODUÇÃO

Num processo que parece ser irreversível as empresas ocidentais passaram a adotar, há cerca de duas décadas, estratégias de desverticalização. O modelo até então vigente passou a ser substituído pelo da empresa focada em poucas atividades ou funções.

Segundo Marinho e Amato Neto (1977), para estabelecer uma política conseqüente de desverticalização a empresa deve adotar uma estratégia articulada, ou seja, o processo deve ser desenvolvido com o objetivo de obter vantagem competitiva. “Vantagem competitiva é qualquer característica do produto ou serviço da empresa que os clientes reconhecem como um diferenciador positivo em relação aos concorrentes”.

Como afirmam muitos autores, a empresa não pode ou não deve procurar ser excelente em tudo. Assim, dentre as diversas funções relacionadas como objetivo da empresa, (tais como: funções de projeto, de produção, de comercialização, de distribuição), é necessário identificar qual ou quais delas a empresa pode desempenhar com excelência para, então, centrar seu negócio nessas funções ou, em outras palavras, competir em campos relacionados a essas funções.

As funções relacionadas com as atividades da empresa podem ser classificadas em produção/atendimento ao cliente, de apoio e de serviços internos (Figura 1). Assim, com o objetivo de centrar seus esforços em poucas atividades ou funções, as empresas têm adotado, como estratégia competitiva, terceirizar não só diversos serviços internos (como, por exemplo: segurança patrimonial, recrutamento, seleção e treinamento de pessoal) e funções de apoio (tais como: garantia da qualidade, manutenção fabril), como têm também transferido a terceiros até algumas de suas funções principais, ou seja, aquelas relacionadas com a produção de bens e serviços e com o atendimento ao cliente, caracterizando um claro movimento de desverticalização. Surgem então os conceitos de *core competence*, ou seja, as áreas de trabalho ou as funções em que a empresa é competente e de *core business*, que é decorrência direta do primeiro. A expressão *core competence* introduzida por Hamel e Prahalad (1995) foi traduzida por competências essenciais.

Para a empresa estabelecer sua estratégia de terceirização é imprescindível identificar seu *core business*. Apesar disso, desconhece-se metodologia segura para identificar a *core competence* da empresa ou mesmo para definir o que deve ser feito internamente e o que deve se adquirido fora. Prahalad e Hamel (1990) propuseram três critérios, definidos como essenciais, para uma habilidade ou tecnologia ser compreendida como uma competência essencial: oferecer reais benefícios aos consumidores; ser difícil de imitar; e prover acesso a diferentes mercados. Porém, não fornecem qualquer indicação metodológica para sua verificação. Padillo e Dialby (1999) concluem que existe uma lacuna na literatura especializada sobre modelos metodológicos seguros que possam identificar produtos/serviços a serem desenvolvidos internamente ou terceirizados.

2 A ESTRATÉGIA DE TERCEIRIZAÇÃO

Certamente, a *core competence* da empresa localiza-se naquelas funções relacionadas com a produção e/ou com o atendimento ao cliente. E a correta estratégia de desverticalização começa pela decisão sobre quais dessas funções serão mantidas pela empresa e quais poderão ser subcontratadas com terceiros.

A decisão sobre terceirização das funções de apoio e de serviços internos, por sua vez, deve ser tomada após se definir pela manutenção das funções de produção e/ou de

atendimento e que o sucesso de ambas somente se solidifique através da união com as demais. Estabelece-se, assim um processo de decisões hierarquizadas.

Embora a decisão sobre terceirização/desverticalização se faça a partir das funções de produção e de atendimento, a implantação do processo segue o caminho inverso, e pode ser dividido em três fases, corroborando o pensamento de Martins (2001).

A primeira fase do processo compreende a terceirização das funções de serviços internos. Por não interferirem diretamente nas atividades principais da empresa são as que têm sido terceirizadas, com maior frequência. Isto fez crescer enormemente a oferta de fornecedores desses serviços o que, conseqüentemente, torna mais fácil fazer uma ampla pesquisa de mercado para obter as mais diversas possibilidades de preço e qualidade.

As decisões sobre algumas dessas funções podem influenciar o desempenho da empresa, como, por exemplo, o recrutamento, seleção e treinamento de seu quadro de pessoal. Outras vezes, uma determinada função pode tratar com informações sigilosas, como é o caso da contabilidade e do processamento de dados. Assim, alguns cuidados devem ser tomados, mesmo quando se trata da terceirização das funções de serviços internos.

A segunda fase desse processo compreende a transferência para outras empresas das funções classificadas como de apoio. Essa fase de terceirização é um pouco mais complexa que a primeira por influenciar, ao menos parcialmente, o desempenho da atividade principal da empresa. Assim, é desejável que a empresa tenha terceirizado algumas funções de serviço antes desta fase para que tenha adquirido experiência do processo de terceirização.

Além disso, algumas funções só podem ser desenvolvidas dentro da própria empresa, como por exemplo, a manutenção de equipamentos fabris. Isto traz implicações outras, advindas da convivência do fornecedor junto com os funcionários da própria empresa.

A seleção dos fornecedores será um pouco mais trabalhosa em função de envolver atividades mais complexas e por exigir já um certo nível de parceria com os fornecedores. Além disso, o número de fornecedores aptos no mercado é mais restrito, sendo mais complexa a busca pelo fornecedor ideal. Uma opção para a terceirização dessas funções talvez seja realizada com os próprios funcionários da empresa, convidando aqueles que mais se destacam a formar uma empresa e tornarem-se prestadores de serviço. As vantagens deste procedimento, assim como os possíveis inconvenientes, foram descritos na revisão bibliográfica.

Vê-se, portanto, que a terceirização das funções de apoio acrescenta um grau a mais de complexidade em relação às funções de serviços. Uma terceirização mal planejada destas funções poderá trazer conseqüências negativas ao negócio central da empresa.

O nível de organização e planejamento será mais complexo, uma vez que programas mal desenvolvidos poderão influenciar os resultados da empresa. É possível que o bom desempenho das funções principais necessite de um estreito relacionamento com algumas das funções de apoio. Assim, é conveniente que a terceirização desta fase seja pensada de forma conjunta com a do processo de terceirização de funções de produção/atendimento.

A terceira fase compreende a desverticalização da empresa, na qual partes das funções relacionadas com execução do produto são passadas para outras empresas. Nessa fase encontram-se empresas com um nível alto de maturidade e vasta experiência com a terceirização. Este nível de terceirização é fundamental para o sucesso, uma vez que será transferida a terceiros alguma competência da empresa, cujos reflexos serão sentidos pelos clientes.

Nessa etapa a empresa opta por desverticalizar funções que se relacionam com suas atividades-fim ou que tenham importância relevante para a execução destas. Incluem-se aí

funções de produção e de atendimento ao cliente. Observa-se que é por meio delas que a empresa mais interage. Isto reflete diretamente na sua imagem e deve, portanto, ser pensado também sob este aspecto. Os cuidados com o planejamento desse programa devem ser muito maiores do que nas duas fases anteriores.

Com relação às funções administrativas, não nos parece aceitável a idéia de terceirizá-las, nem tampouco as empresas as têm feito. Assim, essas funções não serão objeto de abordagem deste trabalho.

3 O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

Segundo Contador (1996) muitos autores afirmam, corretamente, que a empresa não pode ou não deve procurar ser excelente em tudo. Mas, não especificam em que precisa ser excelente. Especificar claramente onde a empresa precisa ter excelência é a grande vantagem do modelo de campos e armas da competição.

A metodologia de campos e armas da competição, que serve para aumentar o grau de competitividade da empresa e para formular suas estratégias competitivas, é a única metodologia quantitativa da Teoria da Competitividade. A quantificação do grau de competitividade da empresa, da intensidade das armas, do foco e da difusão traz enormes vantagens, pois permite estimar, com fundamento estatístico, as conseqüências, para o aumento da competitividade da empresa, das melhorias a serem implementadas nas armas.

Para localizar o leitor, antes de expor os principais conceitos do modelo de campos e armas da competição (CAC), é interessante classificá-lo segundo três das mais importantes tipologias de estratégia. Pela tipologia de Ansoff (1988), é do tipo estratégia competitiva. Pela classificação de Whittington (2001), está associado à abordagem clássica, pois entende a estratégia como um processo racional e deliberado, com o objetivo de maximizar a vantagem no longo prazo. Dentre as dez escolas ou perspectivas para formulação de estratégias apresentadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o modelo pertence à Escola do Posicionamento. Observe-se que o modelo de Michael Porter (1986 e 1989) é também classificado, segundo essas três tipologias, de maneira idêntica, o que leva à conclusão de que ambos modelos são semelhantes. Destaca-se, entretanto, que a grande diferença entre eles está em ser o modelo de campos e armas da competição, além de qualitativo, quantitativo, razão pela qual foi escolhido para fundamentar o presente trabalho.

3.1 O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO (MCAC)

A tese do MCAC está consubstanciada na frase: “Para a empresa ser competitiva basta ter excelência apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva no campo escolhido para competir em cada par produto/mercado [...]” (CONTADOR, 1996, p. 94).

Essa tese, que já foi confirmada em várias pesquisas de campo, simplifica e facilita sobremaneira a definição da estratégia da empresa. Pelo modelo de campos e armas da competição, a formulação da estratégia consiste simplesmente na escolha dos campos da competição. Uma vez escolhidos, estão automaticamente definidas as armas pois, “[...] para cada campo existe um pequeno conjunto de armas adequadas [...]” (CONTADOR, 1996, p. 93).

A essência do modelo está nas duas relações entre campos e armas da competição: 1) uma arma é aplicável a alguns campos; e 2) para cada campo existe um pequeno conjunto de armas adequadas.

Neste momento, é necessário prestar dois esclarecimentos: o significado de *competir num campo* e a importância da expressão *par produto/mercado*. *Competir num campo* significa ser ou almejar ser o melhor nesse campo; competir em preço, por exemplo, é ter, ou almejar ter, produto ou serviço similar ao dos concorrentes com menor preço de venda; competir em prazo de entrega é ter, ou almejar ter, prazo menor que o dos concorrentes. Quanto ao segundo esclarecimento, é importante atentar para a expressão *par produto/mercado*, pois uma variação em um dos dois pode implicar em campos da competição diferentes. Para um mesmo produto, por exemplo, uma empresa que compete em São Paulo num campo, pode competir em outro no Nordeste brasileiro. A segmentação do mercado pode ser feita de forma semelhante à proposta por Hooley e Saunders (1996).

O modelo de campos e armas da competição utiliza nove variáveis quantitativas: grau de competitividade da empresa, intensidade da arma, intensidade média das armas, foco, difusão, enforcement, grau de configuração das armas, adequabilidade das armas e posto do campo da competição (CONTADOR et al., 2003). O Quadro 1 define as variáveis utilizadas neste trabalho. Dessa maneira, o modelo CAC segue a tendência recente de privilegiar modelos quantitativos, “ [...] tendência observada nos trabalhos publicados nos principais periódicos internacionais especializados em estratégia [...]” (PRAHALAD; HAMEL, 1994, p. 37).

3.2 OS MACROCAMPOS DA COMPETIÇÃO (ESPAÇO)

Os campos da competição são agregados em cinco macrocampos (CONTADOR, 1996, p. 71):

1. competição em preço;
2. competição em produto (bem e/ou serviço);
3. competição em atendimento;
4. competição em prazo; e
5. competição em imagem.

Segundo Contador (2001), o conceito de atendimento adotado pelo modelo de campos e armas da competição precisa ser esclarecido, pois não é óbvio como os demais. Para tanto, é necessário reportar ao “modelo geral das atividades da empresa”, com o objetivo de contrapor produção e atendimento:

Administrativamente, as atividades de qualquer empresa podem ser agrupadas em função das técnicas utilizadas para sua operação. Por este critério, é adequado o agrupamento das atividades da empresa de qualquer setor econômico em quatro conjuntos, de forma que, em cada conjunto, seja possível a utilização de técnicas similares [...] (CONTADOR, 2001, p. 43).

<p>Arma da competição: 1. Conjunto específico e delimitado de técnicas, ferramentas e métodos que contribuem para a conquista e sustentação de vantagem competitiva, num determinado campo da competição. 2. Meio que a empresa utiliza para alcançar vantagem competitiva no campo da competição escolhido. 3. Origem da vantagem competitiva.</p>
--

<p>Campo da competição: 1. Atributo de interesse do comprador, onde a empresa busca vantagem</p>

competitiva, como preço e qualidade do produto ou do serviço. 2. Vantagem competitiva.
Competir num campo: 1. Almejar ser o melhor competidor num campo da competição. 2. Almejar possuir produto ou serviço com uma característica que os compradores reconhecem como um diferenciador positivo, em relação aos concorrentes, e que os atraia para adquiri-lo.
Difusão: 1. Aplicação de esforços nas armas não-adequadas ao campo da competição. 2. Dispersão de esforços. 3. Indicativo da utilização de armas que não interessam à empresa. 4. O oposto de foco. 5. Relação, variando de zero a um, entre a soma da intensidade das armas pertencentes ao conjunto de armas não-adequadas ao campo da competição e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas (quanto maior for a intensidade das armas não-adequadas à conquista de vantagem competitiva, maior será a difusão). É uma variável contínua com domínio entre 0 e 1.
Foco: 1. Concentração de esforços nas armas adequadas ao campo da competição. 2. Indicativo da utilização de armas que interessam à empresa. 3. O oposto de difusão. 4. Relação, variando de zero a um, entre a soma da intensidade das armas pertencentes ao conjunto de armas adequadas ao campo da competição e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas (quanto maior for a intensidade das armas adequadas à conquista de vantagem competitiva, maior será o foco). É uma variável contínua com domínio entre 0 e 1.
Grau de competitividade da empresa: Variação percentual de um indicador do desempenho da empresa, medido pelo lucro ou pelo faturamento ou pela receita líquida ou pelo volume de produção ou por outro indicador, em comparação com empresas do mesmo setor num determinado período de tempo.
Intensidade da arma: Intensidade com que cada arma da competição é utilizada pela empresa, avaliada entre zero e cinco, pelo respondente, conforme descrição feita no questionário. 2. Grau de eficácia da utilização dos recursos da arma. 3. Potência e alcance de uma arma. É uma variável discreta.
Vantagem competitiva: Qualquer característica do produto ou serviço da empresa que os clientes reconhecem como um diferenciador positivo em relação aos concorrentes e, por isso, são atraídos para adquirir dela. (ZACCARELLI, 2000).

Quadro 1 - Glossário sobre campos e armas da competição

Fonte: CONTADOR et al. (2003, p. 98)

3.3 OS 15 CAMPOS DA COMPETIÇÃO

De acordo com Contador (1996, p. 71) para a indústria, é adequada a classificação das estratégias competitivas em 15 campos da competição. São eles:

- a) Competição em preço
 1. em preço;
 2. em guerra de preço;
 3. em prêmio e promoção;
 4. em condições de pagamento;

- b) Competição em produto (bem e/ou serviço)
 5. em projeto do produto;
 6. em qualidade do produto;
 7. em variedade de produto;
 8. em produto inovador;

- c) Competição em atendimento

9. antes da venda;
 10. durante a venda;
 11. após a venda;
- d) Competição em prazo
12. de cotação e negociação;
 13. de entrega do produto (bem e/ou serviço);
- e) Competição em imagem
14. imagem do produto, da marca e da empresa;
 15. imagem preservacionista

3.4 A TESE DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

Segundo Contador (2003) muitos autores afirmam, corretamente, que a empresa não pode ou não deve procurar ser excelente em tudo. Mas, não especificam em que precisa ser excelente. Especificar claramente onde a empresa precisa ter excelência é a grande vantagem do modelo de campos e armas da competição, da qual decorre a sua tese, consubstanciada na frase: “Para a empresa ser competitiva basta ter excelência apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva no campo escolhido para competir [...]” (CONTADOR, 1996, p. 94). Ou seja, basta alinhar as armas aos campos da competição.

Alinhar as armas aos campos pode sugerir grande semelhança com o *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996 e 1997), que propõem, por meio de indicadores de desempenho, o alinhamento estratégico da organização e de suas unidades de negócio. O modelo CAC, conforme expressa Contador (2003), não trabalha com indicadores de desempenho, mas sim com armas, que são “a origem das vantagens competitivas”. Como é sobre as armas que a empresa atua, os indicadores refletem as ações da empresa no aumento da intensidade das armas. A idéia de alinhamento é a mesma, o que difere é a forma de fazê-lo.

Essa tese, confirmada por várias pesquisas de campo, simplifica e facilita sobremaneira a formulação da estratégia da empresa, que consistirá simplesmente pela escolha do campo da competição. Feita a escolha ficam facilmente definidas as armas pois, “[...] para cada campo existe um pequeno conjunto de armas adequadas [...]” (CONTADOR, 1996, p. 93).

Essa tese facilita, também, a gestão da vantagem competitiva da empresa, pois, uma vez escolhido o campo da competição para cada par produto/mercado, basta gerenciar as poucas armas essenciais, e não as muitas armas como as empresas fazem atualmente. Dessa maneira, é possível analisar e aumentar o grau de competitividade da empresa.

É exatamente essa tese que dá sustentação à metodologia aqui proposta para determinação do *core business* da empresa.

De certa maneira, as idéias do modelo CAC assemelham-se à “visão da empresa baseada em recursos” (RBV – Resources Based View) (PETERAF, 1993; KROGH; ROSS, 1995), pois a empresa pode criar vantagens competitivas a partir de seus recursos. E estão de acordo com o pensamento de Markides (1999), para o qual, a essência da estratégia é a seleção de uma posição que a empresa possa sustentar.

4 METODOLOGIA PARA IDENTIFICAR AS FUNÇÕES PRINCIPAIS DA EMPRESA A SEREM TERCEIRIZADAS

Uma boa estratégia de terceirização implica no planejamento sistêmico do projeto, isto é, implica em se pensar as três fases da terceirização em um só momento. Pelo que se descreveu e se estudou até agora, parece óbvio que todo processo de terceirização deve estar vinculado às decisões sobre a sua terceira fase. Mesmo a terceirização de funções de serviços internos.

Conforme frisam Marinho e Amato Neto (1997), a forma adequada de se implantar um processo de terceirização é adotar uma *estratégia articulada* na qual o processo a ser desenvolvido visa a obtenção de vantagem competitiva para a empresa.

Assim, ao se estabelecer uma estratégia de terceirização deve-se, primeiro, decidir sobre quais funções de produção/atendimento que serão terceirizadas. Decisões sobre as demais fases do processo devem estar vinculadas à primeira. Decidido o formato do desenho futuro da empresa, pode-se passar então à implantação do processo, iniciando-se pelas funções de serviços internos.

A metodologia proposta para identificar as funções de produção e/ou atendimento a terceirizar é baseada no conceito de campos da competição. A idéia principal é de primeiro, modelar a empresa segundo suas funções; em seguida, deve-se relacionar os campos da competição com as funções de produção e atendimento e por último, identificam-se as armas que a empresa domina. Como existe forte correlação entre armas e campos da competição, de acordo com Contador (1996), pode-se então, num caminho inverso, identificar os campos que a empresa deve competir e, finalmente, as funções que deve reter sob sua responsabilidade. As demais são passíveis de terceirização. Os passos seguintes descrevem como implementar a proposta metodológica.

Passo 1. Modelar a empresa segundo suas funções.

Passo 2. Agregar as funções de produção e de atendimento em blocos de *funções-afins*, funções que são indissociáveis quando na operação da empresa.

Passo 3. Estabelecer o relacionamento entre os blocos de funções-afins e os campos da competição, isto é, identificar, dentro de um mesmo bloco de funções, todos os possíveis campos da competição que possam se relacionar com uma ou mais dessas funções.

Passo 4. Identificar as armas mais importantes para cada um dos campos identificados, incluindo também as armas que se relacionam com aquelas funções de apoio e de serviços internos que influenciam o desempenho das funções de produção e atendimento.

Passo 5. Avaliar o grau de intensidade com que a empresa utiliza, ou poderá utilizar, cada uma das armas de competição identificadas como importantes no passo anterior.

Passo 6. Identificar, a partir dos resultados obtidos no passo anterior, os campos de competição e, por decorrência, os blocos de funções-afins que a empresa pode, ou poderá, desenvolver com excelência.

Passo 7. Definir, a partir dos resultados oriundos do passo anterior e da análise da concorrência as funções de produção e atendimento que devem ser desenvolvidas pela empresa. As demais funções dessa classe poderão ser terceirizadas

No Passo 1 deve-se procurar modelar a empresa em estudo, de forma a explicitar as funções que poderiam conter seu *core business*, e alinhá-las entre as funções principais (de produção e de atendimento). Deve-se observar as particularidades da empresa objeto de estudo para identificar funções e classificá-las. O que é função principal determinada empresa pode ser função de apoio para outra. No Passo 2, as funções de produção e atendimento são

agregadas em blocos, denominados “funções-afins”, que são indissociáveis quanto a sua execução. Por exemplo, é lógico que quando se vende um bem ou um serviço está sendo desenvolvida também a função de negociação. Assim, essas duas funções são entendidas como funções-afins e formam um bloco único. A inclusão de uma das funções de um dado bloco no *core business* implica na inclusão de todas funções daquele bloco.

O Quadro 2 apresenta um possível relacionamento entre blocos de funções e campos de competição, conforme sugerido no Passo 3, para a empresa com as funções representadas na Figura 1. A identificação das armas importantes para cada um dos campos listados (Passo 4 do procedimento) pode ser feita utilizando-se, por exemplo, o índice de Nihans aplicado sobre a matriz de priorização das armas da competição, construída para cada um dos campos identificados no passo anterior.

O ponto crucial da metodologia de campos e armas da competição é identificar quais armas são importantes para cada campo da competição, armas relevantes e que constituem a *core competence* da empresa. A metodologia proposta por Contador et al. (2003) é a seguinte: constrói-se uma matriz de priorização para cada campo da competição, contendo todas as armas nas colunas e as mesmas armas nas linhas. Em cada uma das células dessa matriz, atribui-se valor 2, se a arma da linha for muito mais importante do que a da coluna; valor 1, se a arma da linha for mais importante do que a da coluna; valor 0, se for de igual importância; valor -1, se a arma da linha for menos importante do que a da coluna; e valor -2, se for muito menos importante do que a da coluna. A soma dos valores de cada linha é classificada pelo índice de Nihans, sendo consideradas relevantes para aquele campo as armas pertencentes à classe A de Nihans.

O índice de Nihans é utilizado para separar um conjunto homogêneo de itens quantificáveis, sendo mais importantes (classe A) aqueles maiores que o índice e menos importantes (classe não-A) aqueles inferiores ao índice. A aplicação do índice de Nihans sobre a classe não-A propicia, analogamente, a identificação dos itens menos importantes (classe C), caracterizando a classe B como de mediana importância. O índice de Nihans é calculado por:

$$\frac{\sum (x)}{\sum (x)} = V_i$$

onde (x) é a variável de quantificação do item.

A avaliação da intensidade com que a empresa utiliza uma dada arma (Passo 5 do procedimento) pode ser feita através de questionário. Um exemplo é apresentado no item 6.

Os blocos de funções-afins que a empresa pode ou poderá desenvolver com excelência (Passo 6 do procedimento) são identificados pelo valor médio da intensidade das armas mais importantes relacionadas com os campos da competição associados àquele bloco de funções.

No último passo do procedimento a empresa deve analisar a concorrência e definir, dentre as funções que possui excelência, aquele ou aqueles blocos de funções-afins que podem lhe dar vantagem competitiva, os quais devem então ser mantidos sob a responsabilidade da empresa.

BLOCOS DE FUNÇÕES DE PRODUÇÃO/ATENDIMENTO	CAMPOS DA COMPETIÇÃO RELACIONADOS COM AS FUNÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de produtos • Projeto e especificações técnicas de produtos e 	<ul style="list-style-type: none"> • Produto inovador • Qualidade do projeto

serviços; • Construção de protótipos • Testes e aprovação	• Projeto do produto
• Venda e comercialização	• Atendimento durante a venda • Prazo de cotação e negociação • Prêmio e promoção • Condições de pagamento
• Financiamento ao cliente	• Condições de pagamento
• Cotação do produto/serviço	• Prazo de cotação • Qualidade da cotação
• Produção de componentes	• Preço • Variedade de produtos • Prazo de entrega • Qualidade (conformidade) do produto
• Montagem final	• Preço • Variedade de produtos • Prazo de entrega • Qualidade (conformidade) do produto
• Distribuição	• Prazo • Qualidade
• Instalação e operação	• Preço dos serviços • Prazo dos serviços • Qualidade dos serviços
• Assistência técnica e manutenção	• Atendimento após a venda
• Destinação após o uso	• Imagem preservacionista

Quadro 2 - Relacionamento entre funções da empresa e campos da competição

Fonte: Os autores

5 IDENTIFICAÇÃO DAS FUNÇÕES DE APOIO E DE SERVIÇOS INTERNOS A SEREM TERCEIRIZADOS

Decididas as funções de produção/atendimento a serem terceirizadas, passamos a pensar sobre as demais funções (de apoio e de serviços internos), isso deve ser feito de forma vinculada à decisão anterior. Para exemplificar, imaginemos que a empresa decida manter sob sua responsabilidade as funções de produção e montagem. Nessas circunstâncias, fica evidente que as funções de apoio desenvolvidas pelo planejamento e controle da produção (PCP) não devem ser terceirizadas.

Com relação às atividades de serviços internos, é possível que também exista alguma influência destas sobre o desempenho das funções de produção/atendimento, como citado anteriormente. Assim, é prudente tratá-las, também, sob o mesmo enfoque adotado para o caso das funções de apoio.

Assim, cada uma das funções de apoio e de serviços internos deve ser analisada pela sua importância ou nível de relacionamento com as funções de produção/atendimento que a empresa decidiu manter sob sua responsabilidade (não terceirizar, portanto). Aquelas que se mostrassem desvinculadas do negócio central seriam então as primeiras a terceirizar (primeira fase da terceirização). Para as demais, caberia uma nova decisão: terceirizar antes ou junto com a terceirização das funções principais?

Para exemplificar, suponha que a empresa decidiu terceirizar a produção dos seus novos produtos, mantendo os atuais sob sua responsabilidade. Poderia, então, eliminar já a sua

ferramentaria, que desenvolve novos dispositivos e instrumentos. No entanto, o PCP não deveria ser extinto enquanto houvesse produção interna.

Uma questão importante surge quando se trata da terceirização das funções não relacionadas com o *core business* da empresa e sobre a influência de fatores econômicos na tomada de decisão. Depoimento de empresários têm mostrado que esse aspecto não deve influenciar na decisão, que deve conter também fatores intangíveis, como a redução do esforço gerencial da empresa quando se terceirizam partes dela, liberando a gerência para se ocupar única e exclusivamente dos assuntos relacionados com o *core business*.

Verifica-se, portanto, a presença de dois fatores que devem ser considerados quando se pretende terceirizar as funções não principais da empresa: os tangíveis e os intangíveis. Seria útil desenvolver uma metodologia que avaliasse conjuntamente esses fatores. Sugere-se, para isso a aplicação do mesmo conceito utilizado no Método dos Orçamentos Comparados, especializado na localização de empresas.

Vários cenários poderiam ser considerados, incluindo entre eles a atual configuração da empresa e o originado pela terceirização de todas as funções de apoio e de serviços internos classificadas como terceirizáveis e que não influenciam o desempenho daquelas funções que definem sua *core competence*. Outros cenários intermediários a essas duas situações extremas poderiam ser considerados.

Para cada um desses cenários seria então construído um “orçamento” que incluiria fatores econômicos e não econômicos (intangíveis). Os fatores econômicos podem ser avaliados com certa objetividade e sem muita dificuldade. O que deve ser salientado é que, com a terceirização muitos custos fixos são eliminados. Suprimir cargos administrativos, inclusive estaria inserido nestes fatores, que seria perfeitamente identificado pelo método.

Com relação aos fatores intangíveis, receberia atenção especial a redução do esforço gerencial para exercer os cargos administrativos que permanecessem. O alto escalão administrativo da empresa sempre permanecerá. É o esforço gerencial sobre a atividade desses executivos que se deseja avaliar. A técnica dos orçamentos comparados permite avaliar de forma conjunta essas duas classes de fatores, os tangíveis e os intangíveis.

Deve-se chamar atenção, no entanto, sobre a necessidade de pontuar (avaliar de forma quantitativa) o esforço gerencial nos “orçamentos” a serem montados. Na técnica tradicional de orçamentos comparados, os fatores intangíveis são apenas avaliados como favoráveis ou desfavoráveis, portanto, se faz necessária uma avaliação mais quantitativa.

O detalhamento da metodologia para tratar da decisão sobre terceirização das funções de apoio e de serviços internos será objeto de estudos futuros.

6 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA A UMA EMPRESA INDUSTRIAL DO SETOR TÊXTIL

A metodologia apresentada no item 5 foi aplicada em uma indústria nacional do setor têxtil, fundada há 54 anos, voltada para o segmento de alta moda, visando atender confeccionistas de moda.

6.1 AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA EMPRESA

A empresa em questão promove o desenvolvimento e lançamentos freqüentes de tecidos finos de malha e de tecidos planos. Possui um forte enfoque na diferenciação de produtos, de forma a atender a alta diversidade requerida pelas estações do ano. Foi pioneira

nos anos 1970 na utilização de fios sintéticos (apostando principalmente na poliamida) e nos anos 1990, no desenvolvimento de tecidos inteligentes para práticas esportivas, com a utilização de fibras com alto valor tecnológico agregado. Atualmente conta com diversos tipos de tecidos diferentes sendo que cada um apresenta grande variedade de estampas, cores, efeitos, em oito tipos de fibras (algodão, viscose, poliamida, poliéster, modal, acetato, linho, elastano), com mais de 700 produtos diferentes.

Desde 1990 sua produção tem crescido de 150 para 700 toneladas por mês, em 2000, com um quadro de cerca de 1000 funcionários. Hoje produz aproximadamente 500 toneladas por mês e conta com 650 funcionários.

No mercado interno, é a líder no seu segmento e possui três concorrentes diretos que ameaçam sua posição de liderança. Apesar da intensa concorrência, sobretudo das empresas coreanas, ocupa a liderança no segmento de moda no Brasil, principalmente no de malhas, tendo recebido o prêmio ABIT (Associação Brasileira das Indústrias Têxteis) de melhor malharia do ano, por três vezes consecutivas, de 2000 a 2002.

A manufatura da empresa pode ser classificada como implementadora da estratégia competitiva da empresa, conforme classificação de Slack (1977), pela alta flexibilidade e por produzir com alta qualidade, a custos compatíveis com os da concorrência. Fez, na última década, grande investimento na planta fabril, adquirindo máquinas de última geração (que permitiram melhorias de qualidade e de produtividade), equipamentos para mensuração de qualidade, equipamentos sofisticados de laboratório e *softwares* para gestão de informações.

Segundo seu diretor presidente, a empresa compete principalmente em projeto de produto e em novos produtos, atendendo um mercado que exige alta diversidade e qualidade.

Parece claro que a *core competence* da empresa localiza-se nas funções de desenvolvimento, de projeto e de produção do produto, com ênfase em qualidade e diversificação. Como a empresa é competitiva (é líder de mercado), certamente localizou seu *core business* de forma acertada.

6.2 CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO RELACIONADOS ÀS FUNÇÕES DA EMPRESA

As funções da empresa em questão foram classificadas conforme o conceito embutido no modelo de funções e agregadas em funções-afins. O Quadro 3 exhibe o relacionamento entre esses blocos de funções e os campos da competição.

O Quadro 4 exhibe as principais armas relacionadas a cada um dos campos da competição e a avaliação da intensidade com que a empresa utiliza cada uma dessas armas. Exhibe também a média da intensidade de utilização daquelas armas pertinentes a um mesmo campo da competição.

Para avaliar a intensidade de utilização de armas, Contador et al. (2003) propõem um questionário cuja avaliação varia numa escala de 1 a 5, definindo o mais precisamente possível a situação correspondente ao nível 1 e ao nível 5, cabendo ao respondente localizar entre 1 e 5 a situação atual da respectiva arma de sua empresa. Caso a arma seja considerada não-aplicável, deverá atribuir zero. O Quadro 5 mostra um exemplo de questionário para a arma “serviço de atendimento ao consumidor” (SAC).

6.3 RESULTADOS QUANTO AO E TERCEIRIZAÇÃO

Observa-se, pelos resultados da metodologia adotada, que a empresa em questão concentra suas habilidades nas funções que se relacionam com os seguintes campos da competição:

BLOCOS DE FUNÇÕES DE PRODUÇÃO/ATENDIMENTO	CAMPOS DA COMPETIÇÃO RELACIONADOS COM AS FUNÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de produto (tecido) Desenvolvimento de produto (acabamentos) Projetos e especificações técnicas Elaboração de amostras de acabamento Testes e aprovação 	<ul style="list-style-type: none"> Projeto do produto Produto inovador
<ul style="list-style-type: none"> Produção do mostruário Produção do tecido plano (cala) Produção do tecido de malha Produção de acabamento (tinturaria, estamparia) 	<ul style="list-style-type: none"> Preço Variedade de produtos Prazo de entrega Qualidade do produto
<ul style="list-style-type: none"> Financiamento ao cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Prazo de pagamento
<ul style="list-style-type: none"> Venda Comercialização 	<ul style="list-style-type: none"> Atendimento antes e durante a venda Prêmio e promoção Prazo de negociação
<ul style="list-style-type: none"> Distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> Preço de distribuição Prazo de distribuição Qualidade da distribuição
<ul style="list-style-type: none"> Assistência técnica e manutenção 	<ul style="list-style-type: none"> Atendimento após a venda

Quadro 3 - Relacionamento das funções da empresa têxtil com campos da competição

Fonte: Os autores

- novos produtos – intensidade média das armas: 3,9
- projeto do produto - intensidade média das armas: 3,8
- variedade de modelos - intensidade média das armas: 3,9
- Prazo de entrega (duração e confiabilidade): 3,1
- qualidade do produto - intensidade média das armas: 3,1

Isto indica que seu *core business* localiza-se no macrocampos produto, com ênfase no lançamento de novos produtos, no projeto do produto, incluindo as funções relativas ao *tryout* para a fabricação, e na função produção, relativa aos campos da competição qualidade, variedade de produtos e prazos de entrega (duração e confiabilidade). Ao pensar na sua estratégia de terceirização, a empresa deve manter, sob sua responsabilidade, as funções acima citadas e outras de apoio que possuam forte influência no desempenho das primeiras, como planejamento e controle da produção, garantia da qualidade e desenvolvimento do processo de fabricação. Tudo que não abranger essa gama de funções poderá ser passado para terceiros.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho é discutir uma estratégia para o tratamento da questão da terceirização/desverticalização da empresa e apresentar uma metodologia que forneça critérios quantitativos para definir as funções que a empresa deve terceirizar. Esta é, talvez, a grande

vantagem da proposta, uma vez que se desconhece qualquer outro método com essa característica.

CAMPOS DA COMPETIÇÃO	PRINCIPAIS ARMAS DA COMPETIÇÃO	INTENSIDADE
Produto inovador	Equipe motivada e capacitada	5
	Monitoramento da concorrência	3
	Participação em eventos	3
	Acompanhamento de tendências em moda	5
	Propriedade intelectual	3
	Desenvolvimento de fornecedores	4
	Engenharia de produto ágil e atualizada	5
	Agilidade na preparação de protótipos e modelos	5
	Agilidade na preparação de modelos	5
	Engenharia simultânea	1
	Média da intensidade das armas	3,9
Projeto do produto	Tecnologia inovadora no processo	4
	Disponibilidade de capital para investimento	5
	Utilização de materiais/componentes inovadores	5
	Grupos de trabalho em função de novos projetos	3
	Engenharia de produto ágil e atualizada	5
	Engenharia de valor	1
	Média da intensidade das armas	3,8
Preço	Estudo de tempos e movimentos	1
	Pessoal produtivo capacitado e motivado	3
	Administração participativa	1
	Processo produtivo eficiente	4
	Estrutura organizacional enxuta	3
	Desenvolvimento de fornecedores	4
	Sistemas de controle de eficiência	2
	Alta rotatividade de estoque de MP	2
	Programas de melhoria	3
	Média da intensidade das armas	2,6

Metodologia para identificação das atividades da empresa a terceirizar

Variedade de produtos	Facilidade para trocar de produtos	5
	Desenvolvimento de fornecedores	4
	Máquinas flexíveis	4
	Troca rápida de ferramenta	5
	Agilidade na programação da produção	4
	Rapidez no processo de manufatura	3
	Pessoal produtivo capacitado e motivado	3
	Logística interna	3
	CEP	4
	Média da intensidade das armas	3,9
Prazo de entrega (duração e confiabilidade)	Agilidade na programação da produção	3
	Controles eficazes da produção	3
	Rapidez no processo de manufatura	3
	Pessoal produtivo capacitado e motivado	3
	CEP	4
	Fases da manufatura integradas	3
	Logística interna	3
	Média da intensidade das armas	3,1
Qualidade do produto	Tecnologia de processo	4
	Qualidade assegurada de matéria-prima	3
	Qualidade total	3
	CEP	4
	Desenvolvimento de fornecedores	2
	Programação da produção com folga	3
	Pessoal produtivo capacitado e motivado	3
		Média da intensidade das armas
Prazo de pagamento	Capital disponível para financiamentos	1
		Média da intensidade das armas
Atendimento antes e durante a venda	Relacionamento cooperativo com clientes	4
	Serviço de atendimento ao cliente	1
	Comércio eletrônico	2
	Qualidade e tecnologia de publicidade	2
	Pessoal capacitado e motivado	3
	Dimensionamento da equipe com folga	2
	Monitoramento dos prazos prometidos	3
	Flexibilidade para alterar pedido	4
	Média da intensidade das armas	1,6

Prêmio e promoção	Capital disponível para oferta de prêmios	1
	Margem de lucro para promoção	1
	Média da intensidade das armas	1
Prazo de cotação e negociação	Autonomia da equipe de vendas	2
	Comunicação ágil	3
	Sistemas de apropriação de custo	2
	Média da intensidade das armas	2,3
Prazo de entrega	Softwares de roteamento	3
	Frota flexível e diversificada	2
	Canais eficientes de distribuição	2
	Capacidade de efetuar entregas just in time	1
	Média da intensidade das armas	2,0
Atendimento após a venda	Relacionamento cooperativo com clientes	3
	Pessoal capacitado e motivado	3
	Prazo de atendimento às solicitações do cliente	3
	Serviço de atendimento ao cliente	1
	Capacitação técnica para solução de problemas	3
	Dimensionamento da equipe com folga	2
	Estudos de melhoria para defeitos externos	2
	Média da intensidade das armas	2,6

Quadro 4 - Avaliação da intensidade de utilização das principais armas da competição

Fonte: Os autores

Como podemos observar, a metodologia proposta para identificar as funções de produção e/ou atendimento sobre as quais deve residir o *core business* da empresa utiliza dois níveis de relacionamento: no primeiro, relaciona as funções da empresa com os campos da competição propostos por Contador (1966) e, no segundo nível, relaciona esses campos com as armas da competição (ferramentas gerenciais e/ou operacionais).

Isto pode suscitar duas perguntas. Por que utilizar dois níveis de relacionamento? Não seria mais interessante relacionar diretamente essas ferramentas com as funções da empresa, sem utilizar o relacionamento entre campos e armas da competição? Com certeza, é possível elencar, para cada função da empresa, um rol de armas que, uma vez dominadas pela empresa, resultaria no seu bom desempenho.

Existem, no entanto, ao menos duas razões para se proceder da maneira proposta: A primeira deve-se observar que é interessante que a estratégia competitiva da empresa seja formulada sobre os campos da competição. É através desses campos que ela compete, constituem suas estratégias competitivas. As funções, por sua vez, agem apenas como um meio para atingi-los, assim, a formulação da estratégia da empresa, a partir dos campos da competição, é a garantia para seu sucesso competitivo.

SAC – SERVIÇO ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR					
Assinale com um X a célula mais apropriada: NA (não aplicável), se entender que a arma não é adequada para sua empresa; 1, se entender que a afirmativa da esquerda reflete plenamente a situação da sua empresa; 5, se entender que a afirmativa da direita reflete plenamente a situação da sua empresa; 2 ou 4, se entender que a situação da sua empresa está mais próxima da afirmativa da esquerda ou da direita, respectivamente; e 3, se entender que a situação da sua empresa está numa posição intermediária.					
NA	1	2	3	4	5
A empresa não possui um serviço estruturado de atendimento ao consumidor. As mensagens referentes a reclamações ou sugestões são passadas para o setor comercial ou para outro que, na medida do possível, dá solução ao problema			A empresa dispõe de um serviço muito bem estruturado de atendimento ao consumidor destinado a considerar reclamações e sugestões dos clientes, inclusive casos que envolvem postura ética e ferem o Código do Consumidor. As reclamações e sugestões são encaradas como informações úteis para o aprimoramento da qualidade dos produtos ou dos serviços. Nos casos mais críticos, o próprio diretor ou gerente dá atendimento especial. A empresa mantém equipes bem treinadas no atendimento e encaminhamento das reclamações e arquivam o histórico da solução. A empresa possui ombudsman. As reclamações são tratadas com presteza. A empresa disponibiliza serviço de call center.		

Quadro 5 - Questionário para avaliação da intensidade de utilização de armas

Fonte: Os autores

A segunda razão reside na tese do modelo de campos e armas da competição, que sustenta que “[...] a empresa, para ser competitiva, basta ter excelência apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva no campo escolhido para competir [...]” (CONTADOR, 2003 p. 17), argumento que se encontra em nível adiantado de validação. Essa tese dá sustentação à metodologia proposta neste trabalho, uma vez que evidencia a necessidade de alinhamento entre as armas relevantes e os campos da competição escolhidos. As armas relevantes constituem a *core competence* da empresa que devem estar alinhadas às estratégias competitivas da empresa.

Essas duas razões aumentam as chances de sucesso neste trabalho, uma vez que a metodologia proposta está fundamentada na validade dos dois níveis de relacionamento citados.

Para a empresa estudada, esta metodologia mostrou-se válida, pois conduziu ao resultado esperado, já que seu *core business* parece mesmo se concentrar naquelas funções localizadas pela aplicação do método proposto, contudo, o modelo ainda necessita ser validado. Um possível caminho seria testar sua aplicação sobre um conjunto de empresas que tenham já identificado com clareza seu *core business* e que proporcionem uma amostra estatisticamente representativa para assegurar os resultados das inferências.

Com relação à identificação das funções de apoio e de serviços internos a terceirizar, o trabalho limita-se a sugerir uma metodologia, também quantitativa, baseada no método dos orçamentos comparados, cujo objetivo é obter a configuração final mais favorável da empresa.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H.I. *The new corporate strategy*. 1 st. New York: John Wiley, 1988. 258 p.
- CONTADOR, J.C. et al. *Modelo de campos e armas da competição: caso de aplicação à indústria e a serviços*. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10, 2003, Bauru. Anais... Bauru: UNESP, 2003.
- CONTADOR, J.C. Modelo geral das atividades da empresa. *Revista Gestão & Produção*, São Carlos, v. 8, n. 3, p. 219-236, dez. 2001.
- _____. *Modelo para aumentar a competitividade industrial: a transição para a gestão participativa*. 1 ed. São Paulo: Edgar Blücher, 1996. 364 p.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro*. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 400 p.
- HOOLEY, G.J.; SAUNDERS, J. *Posicionamento competitivo*. 1 ed. São Paulo: Makron Books, 1996. 367 p.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, New York, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.
- _____. Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, New York, n. 5, set./out. 1993.
- _____. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, New York, n. 1, p. 75-85, jan./fev. 1996.
- _____. *A estratégia em ação*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KROGH, G.; ROOS, J. A perspective on knowledge, competence and strategy. *Personnel Review*, Bradford, v. 24, n. 3, p. 56-76, 1995.
- MARINHO, B. de L.; AMATO NETO, J. *O movimento da desverticalização, terceirização e parcerias*. São Paulo: Fundação Instituto de Administração/Fundação Carlos Alberto Vanzolini, 1997.
- MARKIDES, C.C. A dynamic view of strategy. *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 40, n. 3, p. 55-63, Spring 1999.
- MARTINS, S. P. *A terceirização e o direito do trabalho*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 162 p.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento*. 1 ed. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

PADILLO, J. M.; DIABY, M. A multiple-criteria decision methodology for the make-or-buy problem. *International Journal of Production Research*, London, v. 37, n. 14, p. 3203-3229, set. 1999.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 14, n. 3, p. 179-191, mar. 1993.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362 p.

_____. *Vantagem competitiva*. 1. ed. Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, New York, v. 68, n. 3, 1990.

_____. Strategy as a field of study: why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, Chichester, n. 15, p. 5-16, 1994.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C. *Administração da produção*. 1. ed. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1997. 726 p.

WHITTINGTON, R. *What is strategy – and does it matter?* 2. ed. London: International Thomson Business Press, 2001.

ZACCARELLI, S. B. *Estratégia moderna nas empresas*. São Paulo: Zarco, 1996. 176 p.

METHODOLOGY FOR THE IDENTIFICATION OF THE ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE TO OUTSOURCE

ABSTRACT

This paper discusses the outsourcing strategy, suggesting a hierarchical process of decision taking about functions to outsource and showing that the transference of functions to third party must be done in three successive phases. The core of the work is in the formulation of a quantitative methodology, based on a model of fields and means of competition to identify in what of those main functions of the enterprise its core business resides, and what of them should therefore be eliminated by the enterprise. The procedures presented in the literature to locate the core business of the enterprise need objective criteria. The methodology seeks to identify the competences which the enterprise has, or which it may achieve identifying the managing and /or operating tools which it better controls and which might provide competitive advantage to the enterprise in some field or fields of the competition which in turn are related with the main functions of the enterprise. A methodology to identify what functions, among the other ones should be outsourced, is also suggested. An application to an enterprise of a textile industry is presented.

Keywords: Competitive advantage; Enterprises; Outsourcing.

Data do recebimento do artigo: 07/04/2003

Data do aceite de publicação: 15/07/2003