

O DILEMA DE UMA INDÚSTRIA FABRICANTE DE CADEIRAS: PRODUZIR OU IMPORTAR?

Sandra Mara Giareton Massaro, ¹Marcos Antônio Cezne, Sidnei Vieira Marinho & Evandro Oldra
Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Santa Catarina, (Brasil)

DETALHES DO ARTIGO

Histórico do Artigo:

Recebido em: 29 de janeiro de 2021

Aceito: 12 de Julho de 2021

Disponível online: 17 de março de 2022

Sistema de revisão "Double blind review"

Editor Científico

Ilan Avrichir

Palavras-chaves:

Riscos

Negociação

Importação

Trade-offs.

RESUMO

Objetivo: À luz do conceito sobre *trade-offs* e riscos de negociação, este caso se propõe a apresentar a trajetória percorrida pela IFC na busca por alternativas ao problema de qualidade do pino euro, componente usado na montagem de rodízios, que estava afetando a linha de montagem e o resultado operacional da empresa.

Método: Os dados para a construção do contexto histórico foram extraídos do próprio sítio eletrônico da empresa, e as demais informações foram coletadas diretamente na IFC e na *Trading Company*.

Relevância/originalidade: Este caso promove um debate acerca dos conceitos de *trade-offs* e riscos de negociação numa empresa real, os quais potencializam a resolução do dilema da empresa: Produzir o pino euro na IFC? Importar o pino euro por meio de equipe própria? Importar o pino euro via assessoria de uma *Trading Company*?

Contribuições teóricas/metodológicas: À luz da teoria subjacente, pretende-se apontar quais são as práticas adotadas para mitigar os riscos de negociação, assim como a relevância dos *trade-offs* como suporte à tomada de decisão.

Principais resultados: Mostra: a) a importância de planejar ações e de analisar os dados coletados, tendo os prós e os contras como reguladores para a tomada de decisão; b) a relevância de identificar os *trade-offs* determinantes; c) a necessidade de fazer uso das práticas de negociação para minimizar os riscos inerentes ao mercado externo.

1 INTRODUÇÃO

Era uma segunda-feira, às 8h da manhã, quando a equipe de Otávio, diretor executivo de projetos da Indústria Fabricante de Cadeiras (IFC), empresa focada na produção de cadeiras corporativas e escolares, se reuniu com os demais membros da direção para buscar alternativas e solucionar de uma vez o problema de qualidade do pino euro, componente usado para montar os rodízios das cadeiras.

A IFC iniciou suas atividades na década de 1980, com a produção de artefatos para serralheira e, posteriormente, partiu para a injeção de termoplásticos. A busca constante por conhecimento e novas tecnologias guiou os investimentos em maquinários de ponta e na automatização dos processos produtivos.

Seu primeiro grande sucesso foi nos anos 2000, com o lançamento de cadeira plástica ERGO, desenvolvida com a ideia de simplicidade e conforto, para atividades corporativas e domésticas. Passados alguns anos, lançaram a linha de produtos escolares, composta de cadeiras e de mobiliário, e ampliaram seu portfólio com a linha de cadeiras corporativas, desenvolvida para atender às diferentes necessidades dos seus clientes. Com um parque industrial com área de 100 mil m², às margens da BR-153, a empresa conquistou a certificação ABNT 14006 e NBR NM300 do Mercosul, atestando a ergonomia, a resistência, a estabilidade, a identificação e o acabamento de seus produtos.

A pauta principal da reunião entre Otávio e os membros da direção da IFC foi encontrar uma alternativa de fornecimento para o pino euro, que, devido à falta de padronização de seu tamanho e à baixa qualidade, estava causando problemas na linha de montagem dos rodízios plásticos, implicando

¹Contato do autor E-mail: marcoscezne@gmail.com

interrupções contínuas no processo de montagem e causando problemas com os clientes, que continuamente reclamavam de rodízios quebrados.

Nesse cenário, Otávio decidiu buscar alternativas para melhorar o nível de fornecimento do pino euro; porém, diversos questionamentos surgiram: Produzir

o pino euro na IFC? Importar o pino euro por meio de equipe própria? Importar o pino euro via assessoria de uma *Trading Company*?

2 O PROBLEMA DE QUALIDADE DO PINO EURO

O pino euro, como é chamada a peça na IFC, é um componente metálico usado para fixar os rodízios plásticos às cadeiras, conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1 : Pino Euro fixado ao rodízio.



Fonte: Recuperado de desenho técnico de propriedade do importador IFC (2020).

De olho na concorrência e buscando melhorar a qualidade de seus produtos, a direção da IFC percebeu que a aquisição do pino euro no mercado interno estava sendo um erro por causa da falta de padronização das medidas, pois os custos de produção estavam sendo onerados, causando consecutivas paradas do equipamento para substituição do componente defeituoso. Essas paradas estavam aumentando o tempo de montagem e afetando o resultado operacional do produto.

Durante a reunião, os membros da direção da IFC incumbiram Otávio de buscar alternativas de fornecimento para o pino euro. As tentativas de negociação e busca por melhorias na qualidade foram inúmeras, e a área de suprimentos, em um pedido de socorro, reportou à direção a necessidade de buscar novas alternativas de compra para esse componente, já que todas as tratativas feitas com os atuais fornecedores não estavam gerando efeito, tampouco melhorando a qualidade ou resolvendo os problemas apontados.

Não bastando os problemas nas áreas de suprimentos e de produção, o departamento de vendas passou a receber reclamações e devoluções dos clientes. O desgaste com clientes e os custos

extras de troca e reposição de rodízios começaram a afetar a imagem da IFC no mercado, visto que incidentes com usuários foram reportados, e os clientes passaram a se preocupar com a segurança do produto que estavam comprando.

Ao final da reunião, os membros da direção da IFC, juntamente com Otávio, chegaram à conclusão de que buscar alternativas seria a nova diretriz de compra para esse componente. Para que a IFC não ficasse refém do mercado interno, algumas alternativas para a solução dos problemas apontados foram sugeridas:

- 1) produzir o pino euro na IFC;
- 2) importar o pino euro por meio de equipe própria;
- 3) importar o pino euro via assessoria de uma *Trading Company*.

3 AS DIFICULDADES ENFRENTADAS PELA LINHA DE MONTAGEM

Há alguns anos, a IFC decidiu investir na compra de um equipamento para automatizar a montagem

dos pinos euros nos rodízios plásticos visando a acelerar o processo fabril, assim como melhorar o resultado dos *trade-offs* tempo e custo, já que o gargalo produtivo estava nesse setor. O alto investimento feito nesse equipamento, que também foi importado, foi justificado pela autonomia produtiva que iria proporcionar, pois, no processo anterior, era necessário ter uma equipe composta de 10 funcionários, trabalhando de 8h a 10h por dia, a qual não vencia produzir a demanda das vendas. Ademais, reduzir custos se fazia imprescindível para que o preço de venda das cadeiras se tornasse mais competitivo.

No atual cenário, esse equipamento, que fixa o pino euro ao rodízio plástico, deveria operar de forma automática² e sistematizada. Porém, o que deveria ser a solução operacional da empresa se tornou um grande gerador de custos adicionais e de transtornos produtivos, já que o equipamento interrompia o processo de montagem toda vez que um pino euro, com medidas erradas, chegava para ser montado.

De forma paliativa, a solução encontrada pela IFC foi disponibilizar um funcionário para acompanhar o processo de montagem, pois, toda vez que o equipamento parava, era realizada a retirada manual do pino euro defeituoso e o equipamento era reiniciado.

De acordo com os dados apurados pelo gerente de produção, o processo de montagem dos rodízios foi comprometido entre 25 e 35% devido às constantes interrupções. Essa redução do volume produtivo gerou a necessidade de buscar reposição de rodízios no mercado interno, afetando os *trade-offs* custo e tempo.

4 APURANDO AS ALTERNATIVAS DE FORNECIMENTO DO PINO EURO

Após a turbulenta reunião, entre os diretores da IFC, na qual algumas alternativas foram sugeridas para resolver os problemas causados pela baixa qualidade do pino euro, coube a Otávio iniciar a fase de levantamento dos dados pertinentes a cada uma delas.

² Para uma melhor compreensão de como o pino euro é montado ao rodízio, pode-se acessar o *link* <https://www.youtube.com/watch?v=Q79hIEOZgs0>, o qual demonstra como o processo automatizado funciona.

4.1 Primeira alternativa: produzir internamente

Para que a proposta de produzir o pino euro internamente fosse viável, foi preciso levantar o passo a passo para a estruturação e a operacionalização desse setor. Assim, diversas variáveis foram apontadas:

- a) Definição do modelo de torno CNC a ser adquirido;
- b) Aquisição do torno CNC, com investimento máximo de R\$ 500.000,00³ e prazo de entrega entre 120 e 150 dias;
- c) Desenvolvimento das ferramentas de usinagem (pastilhas e insertos);
- d) Definição do *Layout* para instalação do setor de usinagem;
- e) Instalação do setor de usinagem;
- f) Contratação da equipe de operação;
- g) Treinamento da equipe de operação;
- h) Homologação dos fornecedores para aquisição da matéria-prima para produzir o pino euro;
- i) Aquisição e recebimento da matéria-prima;
- j) Realização de testes e aprovação de amostras;
- k) Apuração dos custos fabris do pino euro;
- l) Mensuração do tempo de retorno do investimento;
- m) Início da produção na IFC: prazo máximo de 180 dias.

Produzir internamente poderia ser uma vantagem, ao considerar que a empresa teria o controle do processo produtivo e, por meio de mão de obra própria e qualificada, asseguraria que o produto estaria sendo produzido em conformidade com as especificações técnicas. Algumas desvantagens poderiam ser a incerteza da qualidade, visto que a empresa precisaria contratar e treinar os funcionários para operar o torno CNC, que implica maior tempo com testes e qualificações da mão de obra e produção, homologação de fornecedor para

³ Este valor visa a dar uma noção do investimento a ser feito com a compra do equipamento, não se trata de valores exatos, já que o objetivo do caso não é uma análise à luz da teoria de gestão de custos.

aquisição da matéria-prima e risco de incorrer nos mesmos erros dos atuais fornecedores. Além disso, deveria ser considerado se o retorno do investimento com equipamentos, estruturação do setor e ferramentais seria viável ou não.

Além de todas as variáveis citadas, havia ainda os três *trade-offs* a serem considerados para a tomada de decisão: tempo, qualidade e custo. *Trade-off* é o nome que se dá a uma decisão que consiste na escolha de uma opção em detrimento de outra. Tratando-se do custo final do pino euro, este poderia ser igual ao praticado no mercado interno, ou menor e/ou maior. Logo, há necessidade de mensurá-los. Conseguir obter os três *trade-offs* na mesma negociação seria complexo, tendo em vista que os parâmetros poderiam se tornar contraditórios, posto que nem sempre qualidade é possível ao menor custo, ou vice-versa, assim como nem sempre é possível o menor prazo e/ou melhor produtividade pelo melhor custo e/ou qualidade.

4.2 Segunda alternativa: importar com equipe própria

Uma alternativa refletida em reunião foi a de viabilizar a importação do pino euro por meio da prospecção de fornecedores no mercado internacional. Para tanto, Otávio agendou uma reunião com Carlos, o gerente de Suprimentos da IFC, para verificar se essa possibilidade seria praticável. Enquanto conversavam, Carlos fez os seguintes apontamentos:

- “Otávio, primeiramente, para que essa opção seja possível, de antemão, precisaríamos contratar um profissional com experiência em negociações internacionais, já que não temos ninguém capacitado para conduzir tal negociação em nossa equipe. Como você sabe, já importamos alguns componentes e maquinários; porém, as compras foram feitas por meio de representantes do exportador no Brasil. Além disso, existem alguns trâmites que precisam ser seguidos para que uma importação seja bem conduzida e não temos ideia dos riscos que envolvem esse tipo de negociação.

Portanto, recomendo a contratação de um profissional qualificado e experiente para conduzir essa negociação, pois não podemos expor a IFC a mais perdas ou prejuízos. Pensa o que faríamos se comprássemos um produto e não o recebêssemos? Ou se o fornecedor sumisse do mapa depois de receber o pagamento? E se a mercadoria chegasse com defeito, ou fosse falsificada, ou pior, se viesse com matéria-prima adulterada? E se o fornecedor precisasse de treinamento? Eu, tenho escutado tantos comentários desse tipo, que acho importante primarmos por segurança.

Há ainda todo o processo de nacionalização na aduana brasileira, que minha equipe desconhece. Precisamos contratar um despachante aduaneiro e providenciar o credenciamento da IFC no RADAR⁴. Além disso, precisamos apurar a legislação para importar esse pino euro, descobrir a classificação fiscal (NCM) e se ela exige licença de importação, orçar frete, seguro de carga. É preciso incluir as taxas para desembarço do componente, imposto de importação, IPI, ICMS, taxas aduaneiras, custos com despachante entre outros para finalmente apurar os custos do componente (que podem ser iguais, maiores ou menores do que temos atualmente e que podem impactar num dos *trade-offs* determinantes, que é o custo)”.

Por fim, Carlos, comenta:

- “Otávio, por mais que pareça que estou apontando apenas dificultadores para essa proposta sugerida pelos diretores, quero que saiba que ela pode ser viabilizada. Teríamos a vantagem de poder conduzir a negociação com os fornecedores e ter maior controle sobre o preço de aquisição, usando equipe própria para negociação. Enfim, vou entrar em contato com o Departamento de Recursos Humanos para a busca de um profissional qualificado e, assim, que houver a definição final, caso essa seja a opção, daremos andamento a contratação”.

4.3 Terceira alternativa: importar por meio da assessoria de uma *Trading Company*

Entre as alternativas apresentadas, uma delas foi buscar assessoria de uma *Trading Company*. Otávio,

⁴ Habilitação no Radar nada mais é do que a habilitação para utilizar o Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX). Tal habilitação consiste em uma análise prévia daqueles que desejam realizar operações de comércio exterior para, assim, permitir à pessoa física ou jurídica um

limite – ou não, no caso de radar ilimitado – para tais operações. Informação disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/saiba-como-se-habilitar-para-usar-o-siscomex,ed899e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>.

antes de trabalhar na IFC, havia usado os serviços de uma *Trading Company* e prontamente agendou uma reunião com a responsável.

Charlotte, gerente de negócios da *Trading Company*, chegou na IFC na hora marcada e logo foi conduzida ao departamento de engenharia, onde pôde entender e conhecer a peça a ser importada, assim como coletou as informações necessárias para realizar a prospecção (nome da peça, dados técnicos, material, volume de compra, preço meta, prazo de entrega).

Otávio também pontuou sobre os *trade-offs* determinantes:

- “Charlotte, um dos *trade-offs* determinantes dessa importação é qualidade; contudo, custo e tempo também precisam ser considerados. O pino euro precisa vir com medidas padronizadas. Estamos com sérios problemas na montagem dos rodízios, pois os pinos euros adquiridos no mercado interno estão vindo com variações de comprimento e bitola; estão fora das medidas de tolerância aceitas e alguns lotes chegaram com material incorreto. A falta de padronização está comprometendo o fluxo de montagem dos rodízios, onerando os custos fabris, e o material errado está gerando inúmeras devoluções e *recalls*”.

Charlotte foi conduzida à fábrica e pôde compreender os problemas de montagem que o pino euro estava causando. Otávio ainda reforçou:

- “A IFC realizou um investimento alto quando adquiriu o equipamento automatizado para acelerar o processo de montagem dos rodízios, visando a reduzir os custos produtivos e melhorar o volume de produção; entretanto, como você viu, o atual pino euro está atrapalhando a *performance* do equipamento.

5 PRÁTICAS E RECOMENDAÇÕES DA *TRADING COMPANY* PARA MITIGAR OS RISCOS PERTINENTES ÀS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS

Ao retornar à sala de Otávio, Charlotte se colocou à disposição da IFC para conduzir essa importação e falou:

- “Otávio, de acordo com o que você me disse, existem outras duas alternativas apontadas pela direção para solucionar os problemas decorrentes da falta de qualidade do pino euro. Caso vocês optem pela importação com equipe própria, considero oportuno alertar sobre a necessidade de seguir algumas práticas de negociações para que o processo

de prospecção ocorra de forma tranquila e bem-sucedida:

- 1) descobrir o nome do pino euro em inglês;
- 2) pesquisar os fornecedores para o componente pino euro e realizar a triagem inicial das opções, fazendo uma varredura do portfólio de produtos;
- 3) disparar *e-mails* solicitando cotações;
- 4) analisar as cotações recebidas compilando as melhores propostas e enviá-las para análise;
- 5) avaliar as propostas recebidas e, entre elas, escolher as melhores opções;
- 6) solicitar a produção de amostras;
- 7) pedir ao exportador que envie as amostras produzidas, via empresa de *courier* (correio expresso);
- 8) receber as amostras e submetê-las a testes;
- 9) qualificar as amostras, de acordo com as premissas do projeto, que são: a) padronização de medidas de comprimento e diâmetro do pino euro, b) acabamento sem rebarbas, c) matéria-prima correta e de material não maleável para evitar reprovação nos testes de resistência e durabilidade;
- 10) apresentar à direção da IFC os resultados dos testes das amostras e definir qual fornecedor será qualificado para dar início à importação propriamente dita;
- 11) negociar preço, NCM para apurar os impostos de importação, forma de embarque, forma de pagamento, prazo de produção e lotes de embarque;
- 12) efetivar o pedido e realizar pagamento;
- 13) contratar seguro;
- 14) embarcar mercadoria e contratar um despachante aduaneiro para conduzir os trâmites de nacionalização”.

Charlotte, também considerou oportuno alertar Otávio sobre a importância de atentar para os riscos pertinentes à forma de pagamento:

- “Otávio, uma negociação só é bem conduzida quando os riscos de pagamento também são mitigados. Entre as modalidades de pagamento disponíveis, estão: a) remessa sem saque ou cobrança direta, b) pagamento antecipado, c) cobrança documentária e/ou d) carta de crédito. Sempre existe aquela que oferece uma maior segurança ao importador e cabe ao negociador

buscá-la. Eu sempre busco negociar os pagamentos por meio da emissão de carta de crédito, à vista ou a prazo, pois, mesmo tendo um custo de emissão significativo, essa modalidade oferece garantia de que o importador irá receber o que comprou, e o exportador tem a garantia de que irá receber o pagamento da mercadoria embarcada”.

Charlotte continuou:

- “Otávio, você sabe que tenho experiência de 15 anos nessa atividade; no entanto, negociações internacionais requerem o uso das práticas de negociação que implicam experiência e conhecimento do mercado com o qual se está negociando, além de manter parcerias sólidas com consultores externos no exterior, para que as auditorias de processo e as inspeções de fornecedor e produto sejam feitas *in loco* e continuamente e, por meio delas, haja uma maior garantia de que o que for comprado será realmente embarcado, evitando problemas de qualidade e/ou embarque de produtos diferentes do que foi comprado”. Ela continuou:

- “Algumas perguntas precisam de respostas concisas. Vocês saberiam como mitigar os riscos que envolvem a qualificação de fornecedores, a certificação de matéria-prima, as inspeções de qualidade e de embarque? Saberiam como obter garantias ou administrar os *trade-offs* determinantes?”

- “Otávio” – disse Charlotte. “Eu acho importante compartilhar contigo uma decisão equivocada de um dos meus clientes. Meu cliente, no ímpeto de reduzir seus custos de importação, negligenciou alguns trâmites essenciais ao dispensar as auditorias *in loco* realizadas pelo consultor externo e cometeu os seguintes erros: a) acreditou que a auditoria não era mais necessária; b) subestimou a *expertise* do fornecedor de burlar regras e ter lucro unilateral; c) acreditou que bom histórico de fornecimento e negociação serviriam de garantia para embarques futuros, e d) desconsiderou meus avisos de que as inspeções eram necessárias para assegurar a qualidade do produto embarcado”. Ela ainda acrescentou:

- “O resultado dessa decisão foi que o meu cliente recebeu mercadorias defeituosas e só foi perceber o problema na hora de usá-las. Como consequência, precisou comprar peças de reposição no mercado interno para substituir as peças importadas defeituosas, pagando mais caro por elas e tendo um custo adicional de aquisição e de mão de obra. As

peças erradas foram sucateadas, já que devolvê-las não era uma opção viável, devido aos elevados custos para devolução. Ademais, o importador gastou horas e horas negociando a reposição de peças, sem sucesso, porque o exportador alegou que elas foram produzidas em conformidade”.

Por fim, Charlotte, ponderou:

- “Otávio, você sabe que os meus custos de serviço são justos. Cobramos dois salários-mínimos para fazer toda a parte de pesquisa, tradução, prospecção, negociação e seleção de fornecedores e mais um adicional entre 3 e 5% de comissão sobre o valor FOB do pedido. Esses valores podem parecer elevados, mas são os praticados no mercado e estão associados à qualidade do trabalho que prestamos. O custo do pino euro será mensurado, incluindo todas essas variáveis e somente após a seleção dos possíveis fornecedores.

6 E AGORA OQUE FAZER?

Após Otávio ter levantado os dados sobre as três alternativas de fornecimento do pino euro, uma reunião entre ele e os demais membros da direção foi agendada. Otávio apresentou um resumo contendo as vantagens e as desvantagens de cada alternativa.

Durante a reunião, todos se mostraram conscientes dos problemas que o atual pino euro estava causando. Analisar e ponderar de forma criteriosa as vantagens e as desvantagens de cada alternativa são o caminho para encontrar uma solução assertiva para a empresa. Porém, como esperado, diversos questionamentos surgiram.

Fabrizio, um dos diretores, questionou se a IFC teria condições de produzir o pino euro, com qualidade melhor ou superior à dos fornecedores atuais, assim como duvidava que o prazo de 180 dias para a estruturação do novo setor seria suficiente.

Eduardo, outro diretor, se preocupava em atender aos *trade-offs*. Júlia tinha a mesma preocupação, e ambos questionavam se os custos de investimento em equipamento, estruturação de setor, contratação de funcionários seriam viáveis, assim como questionavam o tempo necessário para concretizar cada uma das alternativas. Otávio argumentava sobre os riscos pertinentes a cada alternativa de fornecimento.

Enfim, enquanto a reunião acontecia e as opiniões dos diversos diretores eram consideradas, o seguinte dilema pairava no ar: Como minimizar o impacto dos *trade-offs* na busca de um produto de melhor qualidade? Produzir o pino euro na IFC? Importar o

pino euro por meio de equipe própria? Importar o pino euro via assessoria de uma *Trading Company*?

7 NOTAS DE ENSINO

7.1 Objetivos educacionais

Os objetivos deste caso de ensino são apontar aos alunos e aos demais leitores e profissionais das áreas de Importação, Negociação Internacional, Engenharia de Produção, Suprimentos, entre outros: a) a importância de planejar e de avaliar as variáveis, entre as alternativas existentes, para que a tomada de decisão possa ser mais assertiva e/ou condizente às necessidades de uma empresa, b) discorrer sobre os riscos pertinentes a uma importação e apontar caminhos para obter mais segurança na negociação e c) as práticas de negociação de como realizar prospecção de fornecedores e/ou produtos no mercado externo.

Do ponto de vista pedagógico, o caso contribui para o desenvolvimento de competências profissionais, como análise crítica, resolução de problemas, criatividade e inovação. Dessa maneira, o conhecimento técnico, em conjunto com as experiências dos acadêmicos, fornece a base para a elaboração de soluções para o caso. Nesse sentido, destaca-se que o professor tem papel fundamental como moderador da construção do conhecimento e na formação das competências profissionais dos acadêmicos (Alberton & Silva, 2018).

7.2 Utilização recomendada

O presente caso foi desenvolvido para aplicação em cursos de graduação e pós-graduação em Administração e Engenharia de Produção, nas disciplinas relacionadas à Importação, Negociação Internacional e Suprimentos. Para os alunos de graduação, este caso deve ser aplicado após decorrido metade do curso. Dessa forma, os alunos terão mais conhecimentos teóricos para compreender o que está sendo abordado.

Serão apresentados os caminhos tomados pela direção da empresa para solucionar o problema em foco. É importante salientar que este caso pode ser estudado sob a perspectiva de uma série de abordagens. No entanto, as notas de ensino foram propostas para fomentar discussões sobre as alternativas apontadas pela empresa para solucionar

o problema. Contudo, essa é uma proposta para a condução da discussão em sala de aula, sendo possível, e inclusive recomendado, buscar alternativas potenciais para solucionar o dilema apresentado pelo caso. O caso de ensino pode ser ajustado de acordo com o perfil de cada turma, conforme a percepção do professor, levando em consideração o objetivo de aprendizagem e o interesse dos acadêmicos. Espera-se que o aluno, por meio do caso, desenvolva um entendimento sobre a existência de riscos na tomada de decisão e a importância de conhecer alternativas de como minimizá-lo.

7.3 Fonte de dados

A equipe da IFC coordenou todas as etapas pertinentes ao desenvolvimento de alternativas para viabilizar a produção na própria empresa e/ou adquirir o componente pino euro no mercado externo. Os dados primários e secundários foram fornecidos diretamente pela IFC, por meio de reuniões e troca de informações por e-mail. Houve apoio da bibliografia que forneceu embasamento teórico como suporte para a tomada de decisão.

Respeitando a política interna da empresa, o nome desta não foi divulgado, e o nome dos entrevistados foram modificados. Como a empresa não autorizou a divulgação de seus dados quantitativos reais, os dados apresentados foram alterados para preservar a identidade da empresa, embora ilustrem a situação real do caso. O objetivo do uso desses dados é puramente pedagógico, visando a enriquecer a resolução do caso.

7.4 Sugestão de questões para discussão

Nesta seção, foi elaborado um conjunto de perguntas propostas para guiar a análise do caso. No entanto, os autores reiteram que nem a discussão nem as perguntas que a direcionam devem ser limitadas pelo material apresentado. O docente tem total liberdade para explorar o caso com outras abordagens ou perguntas que gerem diferentes reflexões para seus alunos. A partir disso, seguem as perguntas previamente propostas pelos autores:

Questão 1 – Com base no texto, aponte quais são as vantagens e as desvantagens de cada uma das alternativas de fornecimento do pino euro. A partir

delas, análise de que forma as desvantagens podem ser minimizadas e as vantagens potencializadas.

Questão 2 – Com base nas alternativas de fornecimento do pino euro (produzir internamente, importar com equipe própria ou importar via *Trading Company*), discorra sobre o conceito de *trade-off* e sua relevância dentro do contexto de cada alternativa.

Questão 3 – Aponte quais são as vantagens e as desvantagens das modalidades de pagamento usadas em transações que envolvem negociações com o mercado externo.

Questão 4 – Com base no que foi discorrido no texto, aponte quais são as práticas de negociação que podem mitigar riscos em importações.

7.5 Planejamento de aula

A aplicação do caso exige que o professor esteja familiarizado com a literatura de *trade-offs*, gestão de

riscos e tomada de decisão. Este caso de ensino incentiva o debate de potenciais soluções para um caso real, sendo, portanto, uma ferramenta pedagógica na formação de novos gestores. Além dos cenários disponibilizados no caso, estudantes em cursos de graduação e pós-graduação em Administração e Engenharia da Produção, nas disciplinas relacionadas à Importação, Negociação Internacional e Suprimentos, podem ser estimulados a ir além das soluções já estabelecidas na literatura, propondo soluções inovadoras. Para tanto, é fundamental o papel do professor como moderador e motivador das equipes de trabalho. Sugere-se que o professor adeque o caso à realidade encontrada em sala de aula, aplicando-o em um conjunto de etapas. O caso prevê uma duração de 90 minutos para aplicação em sala de aula, conforme aponta a Tabela 1.

Tabela 1 – Planejamento de aula.

Planejamento de aula	Etapas estimadas
Leitura prévia do caso	45 minutos (fora de sala)
Leitura prévia dos casos indicados para embasamento teórico	120 a 180 minutos (fora de sala)
Discussão em grupos	30 minutos (em sala)
Discussão em grande grupo	30 minutos (em sala)
Fechamento do debate	15 minutos (em sala)

Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

7.6 Leitura e discussão do caso

Sugere-se que o professor envie o caso por *e-mail* para que os alunos o leiam antes de ir para a aula. O professor deve pedir que já venham para a aula com anotações para responder ao dilema em questão. Recomenda-se que o professor forme grupos de no máximo cinco alunos e distribua uma pergunta para cada grupo discutir e apresentar uma resposta. Sugere-se um período de 30 minutos para que os alunos discutam a questão para, posteriormente, apresentá-la em debate ao grande grupo.

Em linha com um processo indutivo de aprendizagem, recomenda-se que o aluno faça as seguintes leituras complementares para ter subsídios teóricos e melhor compreender e responder às questões propostas, sendo os seguintes artigos indicados: a) “Análise Empírica da Gestão de Suprimentos: Impactos do *Trade-Off Single Versus Multiple Sourcing* sobre o Desempenho da Firma”

(Silva & Pontual, 2006); b) “*Trade-offs* em serviços customizados e o ponto de vista do cliente” (Teixeira & Paiva, 2008); c) “International trade, risk and the role of banks” (Niepmann & Schmidt-Eisenlohr, 2017); e d) “Managing product safety of imported Chinese goods” (Berman & Swani, 2010).

O tempo total necessário para que os alunos possam elaborar suas respostas e apresentá-las aos demais colegas, tendo o professor como mediador, além das leituras extraclasse, será de aproximadamente 90 minutos.

A Tabela 2 apresenta uma sugestão dos passos que podem ser seguidos pelo mediador/professor da disciplina para a condução deste caso para ensino. O processo de aprendizagem será formado por um conhecimento prévio sobre conceitos de importação para que os alunos possam compreender o caso e consigam ter um entendimento para argumentação e respostas das questões e apresentação em aula.

Tabela 2

Objetivos e estratégias de atividades.

Objetivos Aprendizagem	Conteúdos	Estratégias	Avaliação
a) Analisar as vantagens e desvantagens para cada alternativa de fornecimento.	Artigo 1: Análise Empírica da Gestão de Suprimentos: Impactos do <i>Trade-Off Single Versus Multiple Sourcing</i> sobre o Desempenho da Firma (Silva & Pontual, 2006)	Atividade 1: 1ª) Os alunos devem realizar leitura prévia, em casa, dos artigos 1, 2, 3 e 4. (o professor enviará com antecedência por e-mail). 2ª) Os alunos devem realizar leitura prévia, em casa, deste caso de ensino. (o professor enviará com antecedência por e-mail). 3ª) Discussão em grupos: Professor dividirá os alunos em grupos para que respondam à questão atribuída. Máximo 5 alunos por grupo. (Tempo da atividade: 30 minutos). Atividade 2: 4ª) Apresentação das respostas ao grande grupo. (Tempo da atividade: 30 minutos). 5ª) Debate das respostas apresentadas, tendo o professor como mediador. (Tempo da atividade: 30 minutos). Tempo total estimado das atividades, em aula: 90 minutos (conforme carga horária da disciplina; os tempos podem ser ajustados). Nota: Recomenda-se que, após cada grupo apresentar sua resposta, o professor identifique pontos convergentes e divergentes entre os grupos e faça suas considerações, para encaminhar cada questão, apontando a teoria sobre o assunto.	Instrumento: Os alunos respondem às questões do caso de ensino e participam do debate
b) Entender como os <i>trade-offs</i> podem influenciar na decisão de um fornecedor.	Artigo 2: <i>Trade-offs</i> em serviços customizados e o ponto de vista do cliente. (Teixeira & Paiva, 2008)		Objetivo: Unir a teoria estudada em aula a um caso prático de prospecção de fornecedor e produto, da China.
c) Conhecer as formas de pagamento e os riscos financeiros que envolvem cada uma delas.	Artigo 3: <i>International trade, risk and the role of banks</i> (Niepmann & Schmidt-Eisenlohr, 2017).		Critérios para avaliação: (Peso: 10,00) - Capacidade de conversão dos conceitos na atividade (Peso 4,0) - Apresentação das respostas e capacidade de argumentação (Peso 3,00) - Habilidade de . Identificar, analisar e selecionar alternativas ao contexto de mitigação de riscos. (3,00)
d) Conhecer as práticas de negociação, adotadas pelos profissionais de comércio internacional, para mitigar os riscos que envolvem negociações com comércio exterior.	Artigo 4: <i>Managing product safety of imported Chinese goods. Business</i> (Berman, B., & Swani, K. (2010).		

Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

8 ANÁLISE DO CASO E CONEXÃO COM A LITERATURA

Questão 1 – Com base no texto, aponte quais são as vantagens e as desvantagens de cada uma das alternativas de fornecimento do pino euro. A partir

delas, analise de que forma as desvantagens podem ser minimizadas e as vantagens potencializadas.

Com base no que foi descrito no caso, as seguintes vantagens e desvantagens podem ser apontadas a cada uma das alternativas propostas para solucionar o problema de fornecimento do pino euro.

Tabela 3

Vantagens e desvantagens para cada alternativa.

Produzir internamente	Importar via IFC	Importar via <i>Trading Company</i>
Vantagens	Vantagens	Vantagens
Maior controle do processo fabril	Controle da negociação com os fornecedores.	Experiência em negociações internacionais de 15 anos
Mão de obra própria	Mão de obra própria	Mão de obra especializada
Desvantagens	Desvantagens	Desvantagens
Incerteza da qualidade	Incerteza da Qualidade	Conhecimento das práticas de negociações internacionais
Tempo longo de aquisição do Torno, estruturação do setor e treinamento.	Incerteza de atendimento aos <i>trade-offs</i>	Inspeção da qualidade de matéria-prima e de produtos prontos
Ter que contratar profissional com experiência	Ter que contratar um profissional com experiência em negociações internacionais	Parceria com auditor externo de Taiwan, para qualificação de fornecedores
Risco de incorrer nos mesmos erros dos fornecedores atuais	Risco de fornecedor não qualificado	Acompanhamento e monitoramento da produção
Necessidade de investir tempo e dinheiro em treinamento	Risco de produto falsificado	Acompanhamento do embarque
Investimento alto em equipamento e estrutura	Falta de conhecimento dos trâmites de importação e dos riscos.	Participação em feiras internacionais (Canton e Marmomac)
Custo incerto – necessita mensuração	Falta de parcerias (despachantes, auditores externos)	Desvantagens
	Risco de falhas na auditoria de inspeção e qualificação	Custo incerto – necessita mensuração acrescida dos honorários e comissão
	Custo incerto – necessita mensurar custos com despachantes, impostos, desembaraço	

Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

A necessidade de se manter competitivo no mercado tem feito com que os gestores busquem estratégias que aumentem a eficiência das organizações. De acordo com Hudler (2002), os custos gerais de aquisição e manutenção de estoques numa empresa industrial podem representar, em média, entre 70 e 75% do seu faturamento.

Krause e Scannell (2002) consideram que as empresas, com intenção de obter melhores resultados de seus fornecedores, devem diversificar suas atividades de compras. De acordo com o estudo feito por Krause, Scannell e Calantone (2000), existe um risco de ficar dependente de um fornecedor exclusivo, que a qualquer momento pode mudar suas

condições comerciais, o que poderá conduzir a empresa a uma situação difícil.

Outros autores, como Shin, Collier e Wilson (2000), Ganeshan, Tyworth e Guo (1999) e Chen e Yang (2003), afirmam que manter aquisições de um mesmo item com diversos fornecedores era uma prática comum nas empresas. As premissas para essa prática são: 1) o aumento da competição; 2) a redução ou ausência de dependência com as fontes de suprimento; e 3) a diminuição dos riscos de fornecimento. Na atualidade, muitas empresas têm descartado a velha prática de trabalhar com vários fornecedores em favor de uma relação mais duradoura com poucos parceiros. Contatos constantes com poucos fornecedores podem dar à firma suprimentos de alta qualidade e mais compatíveis e melhor coordenação das entregas. Além disso, essa estratégia permite ampliar a linha de produtos fornecidos por cada parceiro, reduzindo os gastos com processamento e gerando ganhos para ambas as partes (Shin et al., 2000; Ganeshan et al., 1999; Chen e Yang, 2003).

Apesar do amplo debate da literatura sobre qual a melhor estratégia acerca da base de fornecedores, ainda não há um consenso. Talvez tal ausência seja em decorrência da complexidade de fatores que afetam essa decisão. Tais fatores compreendem a disponibilidade de fontes de suprimento, o poder de barganha do comprador e do fornecedor, o tipo e a classe de importância do material a ser adquirido, a região e as práticas dos concorrentes existentes (Silva & Pontual, 2006).

Já as *tradings companies* possuem diversas formas de se manter competitivas no mercado, entre elas, estão a busca por inovações no exterior para oferecer aos seus clientes incentivos fiscais concedidos pelo governo e o completo conhecimento do processo de importação e exportação do começo ao fim, seja em relação à parte burocrática/aduaneira, seja em relação às questões comerciais e culturais (Perez, 2017).

8.1 Desvantagens – possibilidades para minimizá-las:

- 1) Incerteza de qualidade: fazer testes e monitorar o processo de produção para garantir a aprovação das amostras de acordo com as especificações do produto.
- 2) Mão de obra: contratar mão de obra que tenha ao menos 3 anos de experiência na

função, da vaga em aberto (operador de CNC e responsável de comércio exterior). Buscar referências no mercado, antes de efetivar o profissional, dar prioridade por pessoas residentes na mesma cidade, considerando sua capacitação e experiência. Caso não tenha na cidade, buscar em outras regiões.

- 3) Qualidade do produto: adquirir a matéria-prima de fornecedores certificados que garantam a origem do produto e que enviem relatórios dos testes de auditoria de processo realizados. Sugere-se também contratar uma auditoria independente para que ateste as etapas do processo de produção até o embarque.
- 4) Fornecedor: prospectar e aprovar fornecedores com *expertise* e experiência na produção de componentes em tornos CNC e que tenham certificados de qualificação, a exemplo de ISO-9001.
- 5) Investimentos: investir em equipamentos e em ferramentas demanda de um desembolso financeiro elevado, porém, se necessário, que pode ser minimizado por meio de empréstimos de longo prazo com taxas de juros menores do que as praticadas no mercado, a exemplo dos financiamentos do BNDES.
- 6) Custos para produzir internamente: a partir da busca de fornecedores para o torno CNC, projetar uma estimativa de produção mensal para o pino euro. Estimar os custos com mão de obra, instalação de novo setor, insumos, equipe de inspeção, aquisição de matéria-prima, entre outros custos pertinentes para, assim, conseguir mensurar/estimar o custo do componente.
- 7) Custos para importar: para estimar o custo da peça, é necessário solicitar que o despachante faça uma previsão de numerários (no qual todos os custos pertinentes ao processo de transporte, seguro e nacionalização da mercadoria serão considerados), projetando a cotação do dólar para a data do

pagamento do fornecedor e do frete internacional, e, com base nesses dados, fazer acompanhamento da cotação do dólar para que o pagamento possa ser feito numa data em que a cotação do dólar favoreça o cliente. Existe a possibilidade de fazer fechamento de câmbio antecipado ou de fazer trava do dólar (negociando com o banco).

8.2 Vantagens – possibilidades para potencializá-las:

- 1) Trading Company: a IFC poderá buscar outras opções de *trading companies*, além da indicada por Otávio. O intuito é comparar os custos dos serviços prestados e a experiência de mercado e as negociações que a *Trading* irá oportunizar e, entre as opções, fazer a escolha daquela que melhor atenda aos quesitos custos x benefícios dos serviços que serão prestados à IFC.
- 2) Controle do processo fabril: por meio da contratação de mão de obra experiente, monitorar o processo produtivo até obter uma amostra qualificada e, a partir de então, assegurar que esse procedimento padronizado de produção seja repetido consecutivamente.
- 3) Mão de obra própria: por ser funcionário da empresa, oportuniza uma maior interação e controle do processo. O que pode ser feito para aprimorar o rendimento é fornecer informações claras e dar treinamento contínuo, e, ao profissional de comércio exterior, oportunizar visitas em feiras nacionais e internacionais para ampliar o leque de opções de fornecedores e até mesmo firmar parcerias.

Esse levantamento de todos os cenários pertinentes às alternativas de fornecimento propostas serve de embasamento para uma tomada de decisão mais assertiva. De acordo com Christopher (2011), a análise de cenários representa uma ferramenta para a gestão de riscos e dilemas na gestão da cadeia de valor. Dessa maneira, os cenários podem fornecer dados úteis para a tomada de decisão do gestor. Mesmo com dificuldades ou

limitação de dados, os cenários contribuem para uma projeção futura da empresa.

Questão 2 – Com base nas alternativas de fornecimento do pino euro (produzir internamente, importar com equipe própria ou importar via *Trading Company*), discorra sobre o conceito de *trade-off* e sua relevância dentro do contexto de cada alternativa.

Para Mauss, Magalhães e Souza (2007), os empreendimentos que objetivam subsistir e crescer em um mercado cada vez mais disputado precisam desenvolver vantagem competitiva em sua atuação. Uma das alternativas é criar diferenciais nos produtos como a qualidade e/ou o preço, para que possam competir com a concorrência.

De acordo com Teixeira e Paiva (2008), o conceito de *trade-off* tem sido muito abordado na literatura nas últimas décadas. Os autores citam que o *trade-off* pode ser caracterizado pela incompatibilidade entre dois ou mais critérios competitivos, no qual a melhoria de um pode implicar negativamente o outro. O *trade-off* refere-se à necessidade de a organização escolher critérios competitivos para sustentar sua estratégia de negócios, embora alguns desses critérios possam ser incompatíveis operacionalmente. Os critérios competitivos mais usuais na literatura são: custo, qualidade, confiabilidade e flexibilidade. Teixeira e Paiva (2008) citam que a escolha de um critério, em detrimento a outro, é comum, posto que é potencialmente perigoso para uma empresa tentar competir por um desempenho superior em todas as dimensões.

Para Mauss *et al.* (2007), a análise de custo, da qualidade e do prazo é essencial para a correta definição de um *trade-off*. Para os autores, o custo, ou baixo custo, se sustenta em três pilares básicos: economias de escala, curva de experiência e produtividade. Para se obter um produto com baixo custo, esses pilares devem ser observados para que a estratégia corporativa seja sustentada.

As empresas não podem competir somente por custo e produtividade, outrossim, podem utilizar outros objetivos competitivos, como: 1) qualidade; 2) entrega; 3) flexibilidade; 4) variedade; 5) *lead time*, entre outros. Muitos gerentes, quando solicitados para fornecer exemplos de *trade-offs*, quase sempre descrevem o *trade-off* qualidade como sendo o mais evidente. A customização e a produção em massa podem coexistir na mesma empresa, mas se diferenciam no aspecto da qualidade (Silveira & Slack, 2001).

A empresa IFC tinha a necessidade de analisar os *trade-offs* custo, qualidade e tempo, o que implicava fazer uma escolha entre as alternativas apontadas como solução (produzir internamente, importar com equipe própria ou por meio de *Trading Company*). Como dito no caso, a produtividade da montagem dos rodízios estava sendo afetada devido à baixa qualidade dos pinos euros adquiridos no mercado interno, já que estes que apresentavam variações nas medidas, e essa falta de padronização interrompia o processo automatizado de montagem do pino euro nos rodízios, decorrendo em aumento dos custos operacionais e comprometendo prazos de entrega das cadeiras.

Ademais, a IFC já havia investido muito dinheiro na compra de um equipamento automatizado para fixar os pinos euros nos rodízios e estava insatisfeita com os resultados produtivos. Logo, o medo de investimento em um novo equipamento para produzir o pino euro e todos os riscos decorrentes de estruturar o setor e produzir o pino, bem como a alternativa de importar por conta própria, tendo que contratar um profissional para cuidar desse processo, fizeram com que a alternativa de importar o componente, via *Trading Company*, fosse a escolhida. A direção da empresa, com base no levantamento de dados realizado por Otávio, entendeu que essa alternativa seria a mais indicada para mitigar os diversos riscos apontados, bem como para atender a dois *trade-offs* indicados como determinantes: tempo e qualidade.

Com base nesta premissa, para a direção da IFC, o mais importante era importar o pino euro com garantia de qualidade, ao menor prazo possível de produção. Embora o custo de aquisição do item

importado tenha ficado um pouco acima do praticado no mercado interno, a IFC autorizou a primeira importação e a manteve ao longo dos anos, visto que a qualidade do produto importado foi mantida pelo exportador.

Questão 3 – Aponte quais são as vantagens e desvantagens das modalidades de pagamento usadas em transações que envolvem negociações com o mercado externo.

O comércio internacional é uma atividade arriscada. Niepmann e Schmidt-Eisenlohr, (2017) citam a necessidade de se tomar alguns cuidados para que as partes envolvidas na transação comercial não venham a ser prejudicadas numa operação de importação e/ou exportação. Castro (2003) enfatiza que as diferentes modalidades de pagamento usadas no comércio internacional variam principalmente em função do risco da operação, do risco do país do comprador, do valor e do prazo da transação e do grau de relacionamento comercial entre as empresas vendedora e compradora.

Tanto o exportador quanto o importador devem evitar os riscos de natureza comercial aos quais estão sujeitas as negociações internacionais. Ao remeter a mercadoria ao exterior, o exportador deve tomar precauções para receber o pagamento. Por sua vez, o importador necessita de segurança quanto ao devido recebimento da mercadoria, o que pode gerar um impasse no momento de definir a forma de pagamento. Definir com clareza a forma de pagamento em uma operação internacional é de fundamental relevância para ambas as partes (Niepmann & Schmidt-Eisenlohr, 2017). Esses aspectos podem ser vistos na Tabela 4

Tabela 4

Trade-off risco-custo financeiro, nas diferentes modalidades de pagamento.

	Cobrança direta		Pagamento antecipado		Cobrança documentária		Carta de crédito	
	Risco	Custo Financeiro	Risco	Custo Financeiro	Risco	Custo Financeiro	Risco	Custo Financeiro
Exportador	++	+	-	-	+	+	-	+
Importador	-	-	++	+	-	-	-	+

Nota: Risco: ++ todo risco, + algum risco, - nenhum risco. Custos financeiros: ++ despesas e taxas de juros, + juros, despesas ou honorários, - zero custo.

Fonte: Adaptado de Niepmann e Schmidt-Eisenlohr (2017).

Dessa forma, a necessidade de proteção da operação e de minimizar possíveis riscos financeiros para os envolvidos, o exportador, o importador e a *Trading Company*, é fundamental. Portanto, é preciso negociar uma forma de pagamento que seja mais garantida para as ambas as partes (Castro, 2003; Niepmann & Schmidt-Eisenlohr, 2017). As principais modalidades de pagamento que podem ser utilizadas nas negociações internacionais, conforme apontam os autores, são:

- a) Remessa sem saque ou cobrança direta: o exportador envia diretamente ao importador os documentos originais da negociação, tão logo o embarque da mercadoria tenha sido efetuado. Todo o risco financeiro nessa modalidade fica por conta do exportador.
- b) Pagamento antecipado: o importador efetua o pagamento parcial ou integral da transação comercial ao exportador, antes mesmo do início da produção ou do embarque da mercadoria para o exterior, dependendo do que for acordado, e pode fazer com que o importador patrocine toda a produção. Nessa modalidade, todo o risco financeiro incorre para o importador.
- c) Cobrança documentária (C/D): modalidade em que o exportador, após embarque da mercadoria ao exterior, entrega os documentos representativos da exportação ao banco negociador do câmbio (banco remetente), o qual os envia ao seu correspondente no exterior (banco cobrador) para serem entregues ao importador, mediante pagamento (se for à vista) ou aceite do saque (no caso de negociação a prazo). No caso da cobrança, o exportador também pode solicitar a emissão de uma garantia, que pode ser fiança ou aval. Nessa situação, novamente o risco financeiro passa a ser do exportador.
- d) Carta de crédito (L/C): constitui-se em um compromisso de pagamento e é emitida por um banco a pedido do importador em favor do exportador, que só fará jus ao recebimento se cumprir todas as exigências estipuladas contratualmente. Tal modalidade constitui-se em uma alternativa para o exportador que não

quer assumir os riscos comerciais de uma operação. Esta é a única, entre as quatro opções de pagamento, em que os riscos financeiros são mitigados para ambas as partes; porém, trata-se de uma alternativa com custo bancário mais elevado para emitir a L/C.

As empresas precisam gerenciar riscos e limitar as exposições ao comprar no exterior. Niepmann e Schmidt-Eisenlohr (2017) citam duas modalidades que têm se destacado: a emissão de L/C e a emissão de CD. As cartas de créditos, por sua relevância e proteção nas transações internacionais, trazem maior segurança aos agentes de negociação internacional. No ano de 2011, em torno de 13% das exportações mundiais, ou seja, US\$ 2,3 trilhões utilizaram L/C e essa modalidade foi citada em 47% das intermediações bancárias (Niepmann & Schmidt-Eisenlohr, 2017).

Em negociações internacionais, os exportadores e importadores buscam minimizar riscos que podem ser de ordem financeira, de produto e qualidade, de embarque e entrega, entre outros. Nessa importação, pode-se verificar que os riscos financeiros foram mitigados, por meio do uso de práticas de negociação que a *Trading Company* adequadamente empregou.

Questão 4 – Com base no que foi discorrido no texto, aponte quais são as práticas de negociação que podem mitigar riscos em importações.

Conhecendo algumas das práticas de negociação que garantem a qualidade e asseguram que o componente importado será produzido em conformidade com as especificidades do desenho técnico enviado, a *Trading Company*, por meio do seu parceiro de negócios de Taiwan, providenciou inspeção e auditoria do fornecedor, assim como realizou acompanhamento da produção.

Berman e Swani (2010) apontam, em seu artigo, que algumas dessas práticas de negociação podem ser usadas pelos importadores ou *tradings* para assegurar maior qualidade dos produtos importados, sendo elas:

- a) Possuir uma unidade responsável pela qualidade do produto: a auditoria de segurança/qualidade de produto pode ser realizada por meio de: 1) um coordenador de segurança da empresa; 2) um comitê de segurança; ou 3) por meio de um consultor independente. No caso da importação do pino euro, a

empresa de Taiwan atuou como um consultor independente e providenciou relatórios dos testes de resistência, de qualidade, de dimensão e de matéria-prima usada, os quais foram enviados à IFC antes do embarque ser realizado, atestando que tudo estava em conformidade.

- b) Garantir um maior controle sobre a procedência das matérias-primas: potenciais problemas de qualidade podem ser evitados por meio da verificação da procedência da matéria-prima e exigindo que ela tenha origem em fornecedores com qualidade certificada. Nessa importação, o parceiro de negócios de Taiwan providenciou cópia do certificado de procedência da matéria-prima utilizada na produção do pino euro, atestando que o material correto foi usado pelo exportador.
- c) Estar atento à falsificação: ter segurança da procedência dos materiais e/ou componentes comprados é imprescindível para evitar receber produto falsificado. Embora o gerenciamento de segurança do produto possa ser oneroso, esses custos se tornam baixos em comparação às perdas e às vendas futuras, que podem

acontecer, somados ao impacto negativo à marca da empresa e aos possíveis custos com *recalls*.

- d) Providenciar sessões de treinamento: caso necessário, sugere-se que o importador treine o exportador e o ensine nos cuidados pertinentes à segurança, à qualidade e aos procedimentos que precisam ser observados para seguir os padrões específicos do produto. Não foi necessária nenhuma ação de treinamento por parte da IFC, haja vista que o fornecedor escolhido era especializado na produção desse tipo de componente e possuía bom histórico junto a seus clientes.
- e) Realização de testes contínuos por múltiplas etapas: é preciso manter acompanhamento contínuo do processo produtivo do fornecedor escolhido, por meio de auditorias, para que erros sejam evitados. No caso do pino euro, o consultor independente de Taiwan monitorou os processos de produção, acompanhou os testes de resistência e realizou auditorias de qualidade, fazendo uso do formulário de auditoria do produto, que é apresentado na Tabela 5.

Tabela 5

Formulário de auditoria de segurança do produto.

Auditoria de segurança do produto
1) As referências de possíveis fornecedores e subcontratados foram cuidadosamente verificadas?
2) Investigamos o status financeiro e de seguro do fornecedor?
3) O histórico de litígios e reivindicações do fornecedor foi verificado?
4) O fornecedor tem um histórico de vendas positivo com grandes empresas?
5) Os fornecedores têm presença legal no país?
6) Os fornecedores têm seguro de responsabilidade do produto?
7) Os fornecedores possuem uma licença de importação e exportação?
8) O fornecedor é certificado pela ISO 9000 ou por algum outro certificado de qualidade?
9) Nossa empresa desenvolveu um manual detalhado para o fornecedor, que inclui uma lista de ingredientes aprovados, substâncias proibidas e níveis admissíveis de variação de qualidade?
10) Utilizamos procedimentos de teste diferentes para grupos de baixo risco <i>versus</i> alto risco?
11) Inspecionamos os livros e registros dos terceirizados para verificar a fonte de matérias-primas e o uso adicional da terceirização pelos terceirizados?
12) Testamos mercadorias na pré-produção?
13) Testamos mercadorias durante a produção?
14) Testamos mercadorias na pós-produção?

-
- 15) Empregamos vários testadores independentes para verificar a conformidade com questões de segurança?
-
- 16) Utilizamos fornecedores que empregam etiquetas de segurança para reduzir o uso de suprimentos falsificados?
-
- 17) Exigimos que os fornecedores utilizem a codificação de lotes?
-
- 18) Mantemos registros adequados para limitar recalls de lotes afetados?
-

Fonte: Adaptado de Berman e Swani (2010).

9 DESFECHO DA IMPORTAÇÃO

Sugere-se às empresas que pretendem se “aventurar” no mercado externo que sigam o exemplo da IFC, que buscou os serviços de um escritório especializado em negociações internacionais (*Trading Company*) para mitigar os riscos pertinentes à importação. Desse modo, a empresa encontrou um fornecedor qualificado e confiável para produzir o pino euro. Para que a internacionalização seja bem-sucedida, deve-se realizar um estudo aprofundado sobre o mercado em que se pretende prospectar, buscando informações sobre a cultura, sua forma de fazer e conduzir negócios e a legislação que o regula (Johanson & Vahlne, 2009).

Os pinos euros importados chegaram em conformidade com o que foi solicitado, e a qualidade fornecida atendeu à demanda da IFC, que regularizou a linha de produção automatizada e em escala e retomou os custos operacionais preestabelecidos.

A importação dos pinos euros se deu por 12 anos consecutivos e só foi interrompida em 2019, ano em que a IFC realizou uma parceria com outra empresa brasileira, formando uma *Joint Venture*. Devido ao novo volume de negócios, eles passaram a importar o rodízio pronto.

A modalidade de pagamento negociada pela *Trading Company*, para essa importação, foi (L/C) o prazo de 90 dias do embarque, a qual mitigou os riscos financeiros do importador e do exportador. A equipe da *Trading Company* negociou o pagamento dessa importação, alterando a proposta inicial do fornecedor de pagamento antecipado para pagamento por meio de L/C. A *Trading Company* surpreendeu o importador, já que pagamentos antecipados e/ou à vista costumam ser mais usuais em negociações internacionais. Normalmente, obter esse prazo só é possível após anos de negociação, quando existe confiança estabelecida entre as partes.

Observa-se, pelos resultados alcançados, que a opção de importar o pino euro usando os serviços da *Trading Company* foi assertiva, além de demonstrar

que o levantamento de dados feito corroborou para essa escolha ao apontar detalhadamente todos os prós e os contras das alternativas que a IFC dispunha.

O sucesso da escolha de importar via *Trading Company* está implícito ao resultado alcançado pela IFC, já que a assessoria possuía experiência e conhecia as práticas de negociações internacionais. Logo, a IFC teve êxito na importação do pino euro, e os riscos pertinentes ao processo de prospecção do fornecedor, de qualificação do produto, de pagamento e de embarque foram mitigados.

As dicas aqui contidas ou o passo a passo podem ser aplicados e reaplicados em outras empresas com demandas e decisões similares às da IFC.

REFERÊNCIAS

- Alberton, A., & Silva, A. B. da. (2018). Como Escrever um Bom Caso para Ensino? Reflexões sobre o Método. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(5), 745-761. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180212>.
- Berman, B., & Swani, K. (2010). Managing product safety of imported Chinese goods. *Business Horizons*, 53(1), 39-48. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.002>.
- Castro, J. A. (2003). *Exportação: aspectos práticos e operacionais* (5ª). São Paulo. Aduaneiras.
- Chen, C. C., & Yang, C. C. (2003). Cost-effectiveness based performance evaluation for suppliers and operations. Disponível em: www.asq.org. Acesso em: 19.04.2003.
- Christopher, M. (2011). *Logistics & supply chain management* (4th ed.). New York: Pearson.
- Ganeshan, R.; Tyworth, J. E., & Guo, Y. (1999). Dual sourced supply chains: The discount supplier option. *Transportation Research*, 35(1):11-23. (Part E, Logistics & Transportation Review).

- Hudler, I. F. (2002). *Relacionamento fornecedor e cliente e a avaliação de desempenho do fornecedor*. Florianópolis, SC. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 107p.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>.
- Krause, D. R.; Scannel, T. V., & Calantone, R. J. (2000). A structural analysis of the effectiveness of buying firms' strategies to improve supplier performance. *Decision Sciences*, 31(1):33-55.
- Krause, Daniel R., & Scannell, Thomas V. (2002). Supplier Development Practices: Product- and Service-Based Industry Comparisons. *The Journal of Supply Chain Management*, Spring, 38(2):13-21.
- Kosztayán, Z. T., & Szalkai, I. (2018). Hybrid time-quality-cost trade-off problems. *Operations Research Perspectives*, 5(August), 306–318. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2018.09.003>.
- Lyles, M. A. (2008). "Appreciating cultural differences in China: An interview with Robert A. Eckert, Chairperson of the Board and CEO of Mattel, Inc.". *Business Horizons*, 51(6), 463–468.
- Mauss, C. V., Magalhães, J. M., & Souza, M. A. (2007). A Gestão Estratégica de Custos como Instrumento para Redução do Trade-Off entre Custo e Diferenciação Baseada na Flexibilidade. *ABCustos*, 2(2), 97–124. 19804814.
- Niepmann, F., & Schmidt-Eisenlohr, T. (2017). International trade, risk and the role of banks. *Journal of International Economics*, 107, 111–126. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2017.03.007>.
- Perez, Marconi Rebecca (2017). *Estratégias em negócios internacionais: fatores determinantes para o sucesso de uma Trading Company*. 62f. Monografia - UNESC, Criciúma, 2017. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/01443570110393432>
- Shin, H.; Collier, D. A., & Wilson, D. D. (2000). Supply management orientation and supplier/buyer performance. *Journal of Operations Management*, 18(3):317-333.
- Silva, W. M. da, & Pontual, L. de O. (2006). Análise Empírica da Gestão de Suprimentos: Impactos do Trade-Off Single versus Multiple Sourcing sobre o Desempenho da Firma. *Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 3(3), 240–252. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2567024>.
- Silveira, G. da, & Slack, N. (2001). Exploring the trade-off concept. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(7), 949–964.
- Teixeira, R., & Paiva, E. L. (2008). Trade-offs em serviços customizados e o ponto de vista do cliente. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(2), 457–480. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552008000200008>
- Theva, Y. (2020). Supply Chain Dependency : Decoupling from China ? *RSIS Commentaries*, 106-20, 106. <https://hdl.handle.net/10356/143686>

Sandra Mara Giareton Massaro - Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Santa Catarina, (Brasil). E-mail: giaretonconsultoria@yahoo.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-9615-1943>

Marcos Antônio Cezne - Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Santa Catarina, (Brasil). E-mail: marcoscezne@gmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-5558-5857>

Sidnei Vieira Marinho - Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Santa Catarina, (Brasil). E-mail: sidnei@univali.br Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-0396-5898>

Evandro Oldra - Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Santa Catarina, (Brasil). E-mail: evandrooldra@gmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-4602-8311>

THE DILEMMA OF A CHAIR MANUFACTURING INDUSTRY: PRODUCE OR IMPORT?

Sandra Mara Giareton Massaro, Marcos Antônio Cezne, Sidnei Vieira Marinho & Evandro Oldra
Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Santa Catarina, (Brasil)

ARTICLE DETAILS	ABSTRACT
<p>Article history: Received: 29 January 2021 Accepted: 12 July 2021 Available online March 17th 2022</p> <p>Double Blind Review System</p> <p>Scientific Editor Ilan Avrichir</p>	<p>Objective: In the light of the concept of trade-off and trading risks, this case proposes to present the path followed by IFC in the search for alternatives to the quality problem of the euro pin, a component used in the assembly of casters, which was affecting the line of assembly and operating result of the company.</p> <p>Method: The data for the construction of the historical context were extracted from the company's website and the other information was collected directly from the IFC and the Trading Company.</p> <p>Relevance/originality: This case promotes a debate about the concepts of trade-offs and trading risks in a real company, which enhance the resolution of the company's dilemma: how to minimize the cost impact in search of a better-quality product? Produce the euro pin at IFC? Import the euro pin through your own team? Import the euro pin via the advice of a Trading Company?</p> <p>Theoretical/methodological contributions: In the light of the underlying theory, pointing out the practices adopted to mitigate trading risks, as well as the relevance of trade-offs as support for decision making.</p> <p>Main results: It shows: a) the importance of planning actions and analyzing the collected data, having the pros and cons as regulators for decision making; b) the relevance of identifying the determining trade-offs to make assertive choices; c) a need to make use of trading practices to minimize the risks inherent in the foreign market.</p>
<p>Keywords</p> <p>Risks Negotiation Importation Trade-offs</p>	

EL DILEMA DE UNA INDUSTRIA DE FABRICACIÓN DE SILLAS: ¿PRODUCIR O IMPORTAR?

Sandra Mara Giareton Massaro, Marcos Antônio Cezne, Sidnei Vieira Marinho & Evandro Oldra
Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Santa Catarina, (Brasil)

DETALLES DEL ARTÍCULO	RESUMEN
<p>Historia del Artículo:</p> <p>Recibido: 29 de enero de 2021 Aceptado: 12 de julio de 2021 Disponible en línea: 17 de marzo 2022</p> <p>Double Blind Review System</p> <p>Editor Científico Ilan Avrichir</p>	<p>Objetivo: A la luz del concepto de trade-off y riesgos comerciales, este caso propone presentar el camino seguido por la IFC en la búsqueda de alternativas al problema de calidad del euro pin, componente utilizado en el montaje de las ruedas, que fue afectando la línea de montaje y resultado operativo de la empresa.</p> <p>Método: Los datos para la construcción del contexto histórico se extrajeron del sitio web de la empresa y el resto de la información se recopiló directamente de la IFC y la Sociedad Comercial.</p> <p>Relevancia / originalidad: Este caso promueve un debate sobre los conceptos de trade-offs y riesgos comerciales en una empresa real, que mejoran la resolución del dilema de la empresa: ¿cómo minimizar el impacto de los costos en busca de un producto de mejor calidad? ¿Producir el alfiler del euro en IFC? ¿Importar el euro pin a través de su propio equipo? ¿Importar el pin de euro a través del asesoramiento de una empresa comercial?</p> <p>Aportes teóricos / metodológicos: A la luz de la teoría subyacente, señalando las prácticas adoptadas para mitigar los riesgos comerciales, así como la relevancia de los trade-offs como soporte para la toma de decisiones.</p> <p>Principales resultados: Muestra: a) la importancia de planificar acciones y analizar los datos recolectados, teniendo los pros y contras como reguladores para la toma de decisiones, b) la relevancia de identificar los trade-offs determinantes, para tomar decisiones asertivas, c) a necesidad de hacer uso de prácticas comerciales para minimizar los riesgos inherentes al mercado exterior.</p>
<p>Palabras-clave:</p> <p>Riesgos Negociación Importación <i>Trade-offs</i></p>	

Como citar este artículo:

Massaro, S. G., Cezne, M. A., Marinho, S. V., & Oldra, E. (2022). O Dilema de uma Indústria Fabricante de Cadeiras: produzir ou importar?. *Internext*, 17(2), 293–311. <https://doi.org/10.18568/internext.v17i2.650>