

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

ADALBERTO STEIN DE QUADROS

**A VANTAGEM COMPETITIVA NA TERCEIRIZAÇÃO DA
COBRANÇA DE CRÉDITO DIRETO AO CONSUMIDOR
(CDC) PELOS BANCOS DE MONTADORAS**



d658.403
Q1v

ex.2
2003



46845

São Paulo

2003

d 658.403
Q1v
ex. 2

A. 40020
T. 46845

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

ADALBERTO STEIN DE QUADROS

**A VANTAGEM COMPETITIVA NA TERCEIRIZAÇÃO DA COBRANÇA
DE CRÉDITO DIRETO AO CONSUMIDOR (CDC) PELOS BANCOS DE
MONTADORAS**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário

Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Orientador: Prof. Dr. André Accorsi

São Paulo

2003

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

Reitor: Prof. Manuel José Nunes Pinto
Vice-reitor: Prof. Luiz Fernando Mussolini Júnior
Pró-reitor de Extensão: Prof. Dr. Fábio Appolinário
Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira
Pró-reitor de Pós-Graduação: Profª Drª Maria Sylvania Macchione Saes
Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Profª Dirceu da Silva
Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Profª Dr. João B. Segreti

FICHA CATALOGRÁFICA

Q1v	<p>Quadros, Adalberto Stein A vantagem competitiva na terceirização da cobrança de Crédito Direto ao Consumidor (CDC), pelos bancos de montadoras / Adalberto Stein Quadros. – São Paulo : UniFecap, 2003. 95p.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. André Accorsi</p> <p>Dissertação (mestrado) – Centro UniversitárioÁlvares Penteado – UniFecap – Mestrado em Administração de Empresas</p> <p>1. Vantagem competitiva 2. Crédito Direto ao Consumidor 3. Terceirização 4. Cobrança 5 . Montadoras 6. Bancos</p> <p>CDD 658.403</p>
-----	--

FOLHA DE APROVAÇÃO

Adalberto Stein de Quadros

A VANTAGEM COMPETITIVA NA TERCEIRIZAÇÃO DA COBRANÇA DE CRÉDITO DIRETO AO CONSUMIDOR PELOS BANCOS DAS MONTADORAS

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

COMISSÃO JULGADORA:

Diógenes M. L. Martin
Universidade Mackenzie

Éolo Marques Pagnani
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP

Andre Accorsi
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo
2003

*Dedico este trabalho para
minha esposa Patrícia e minha filha Letícia*

Agradeço aos professores do
Centro Universitário Álvares Penteado, UniFecap,
pelo apoio e incentivo

“Duas espécies que conseguem seu sustento de
maneira idêntica não podem coexistir”

G. F. Gause

Resumo

Este trabalho avalia, na cadeia de valores dos conglomerados automobilísticos, se a terceirização de serviços de cobrança racionaliza de fato custos e riscos e é estratégia diferenciada para obter vantagem competitiva. A análise está baseada no modelo teórico de Porter, sobre vantagem competitiva, cadeia de valores e liderança de custo. A conceituação da terceirização complementa essa análise.

A metodologia do trabalho compreende uma pesquisa bibliográfica e documental, complementada pelo estudo dos casos de terceirização dos serviços de cobrança dos Bancos Volkswagen e Ford, além de entrevistas realizadas com os gerentes principais destas áreas nas duas instituições financeiras.

As considerações finais destacam os pontos principais abordados no trabalho, tratando os bancos de montadoras e a utilização dos serviços de cobrança amigável terceirizados, objetivando racionalizar custos e riscos. Essas medidas demonstram que as montadoras não estão confundindo o mercado automobilístico com o financeiro, evidenciando que o Banco Volkswagen obteve uma estabilização e controle de seu índice de inadimplência, mesmo com um aumento significativo do número de contratos em sua carteira total de 1999 a 2001. Além de obter um maior controle sobre os contratos inadimplentes o Banco Volkswagen criou o Projeto VW.Net, que visa um maior controle sobre a gestão dos contratos inadimplentes dentro dos escritórios de cobrança amigável terceirizados e total eliminação dos riscos da operação, em razão da monitoração das ações dos escritórios sobre os acionamentos de cada cliente inadimplente do Banco Volkswagen.

Palavras-Chave: Terceirização, Cobrança Bancária, Crédito Direto ao Consumidor, Vantagem Competitiva, Bancos de Montadoras

Abstract

This work evaluates, in the chain of values of the automobile conglomerates, if the collection services outsourcing rationalizes costs and risks and is differentiated strategy to obtain competitive advantage and consolidate essential competence. The analysis is based upon Porter's theoretical model. on competitive advantage, chain of values and leadership. Outsourcing notions complement such analysis.

The methodology of the work understands documentary a bibliographical research and, complemented for the study of the cases of the services of collection outsourcing of the Banks Volkswagen and Ford, beyond interviews carried through with the Managers of these areas in the two financial institutions.

The final conclusion drawn the boarded main points in the work, treating the banks to assembly plants and the use of the services of friendly collection outsourcing, objectifying to rationalize costs and risks. These measures demonstrate that the assembly plants are not confusing the automobile market with the financier, evidencing that the Volkswagen Bank got a stabilization and control of its index of insolvency, exactly with a significant increase of the contract number in its total wallet of 1999 the 2001. Besides getting a bigger control on contracts defaulters the Volkswagen Bank created the VW.Net Project, that inside aims at a bigger control on the management of contracts defaulters of the offices of friendly collection outsourcing and total elimination of the risks of the operation, in reason of the monitory the actions of the offices on the actions of each customer defaulter of the Volkswagen Bank.

Key-Words: Outsourcing, Direct Credit to Consumer, Competitive Advantage, Banks of Assemblers

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO	12
1.1- Objetivo.....	16
1.2 - Metodologia.....	17
2- MONTADORAS DE VEÍCULOS E ESTRATÉGIA	20
2.1 - A História do sistema financeiro.....	20
2.2 – Montadoras de veículos e sua cadeia de suprimentos.....	24
2.3 – Conceito de Estratégia.....	28
2.4 - Estratégia competitiva.....	30
2.5 - Economia em escala.....	32
2.6 - Estratégias Genéricas.....	35
3- TERCEIRIZAÇÃO	40
3.1 - Análise da competitividade.....	40
3.2 - Conceito de Terceirização.....	41
3.3 - Terceirização no Brasil.....	47
3.4 - Conquista de mercado.....	49
4- TERCEIRIZAÇÃO DE COBRANÇA	52
4.1 - O pioneirismo na terceirização da cobrança.....	52
4.2 - Estratégias de serviços.....	53
4.3 - Conceituação do Crédito Direto ao Consumidor.....	59
4.4 - A terceirização da cobrança dos Bancos de Montadoras e a análise dos questionários para o estudo de caso.....	65
4.5 - Os níveis de estratégia.....	68
4.6 - Os casos do Banco Ford e do Banco Volkswagen.....	69
CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
ANEXOS	85

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 (participação nas vendas de veículos à vista e a prazo-2000).....	70
Tabela 2 (participação nas vendas de veículos à vista e a prazo-2001).....	71
Tabela 3 (participação do banco Ford e VW nas vendas totais dos bancos – 2000).....	73
Tabela 4 (participação do banco Ford e VW nas vendas totais dos bancos – 2001).....	74
Tabela 5 (índice de fechamento da inadimplência do Banco Ford).....	76
Tabela 6 (índice de fechamento da inadimplência do Banco VW).....	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 (Cadeia de Valor das Montadoras.....)	27
Figura 2 (As cinco forças competitivas de Porter).....	31
Figura 3 (participação nas vendas à vista e à prazo – 2000).....	71
Figura 4 (participação nas vendas à vista e a prazo – 2001).....	72
Figura 5 (participação nas vendas totais – Bancos Ford X VW X Outros – 2000).....	73
Figura 6 (participação nas vendas totais – Bancos Ford X VW X Outros – 2001).....	74
Figura 7 (produção de automóveis – mil unidades)	75

INTRODUÇÃO

Desde o aparecimento do crédito, nos primórdios da história do comércio, o relacionamento entre credor e devedor sempre foi importante para os negócios. Essa importância intensificou-se com o surgimento das tecnologias de financiamento e cobrança que, com a evolução da história das atividades financeiras, resultaram nos modelos dos bancos contemporâneos. A atividade bancária, segundo COELHO, (2002, p.448) é definida, juridicamente, como “a coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros em moeda nacional ou estrangeira”.

Esse conceito abarca uma gama considerável de operações econômicas, ligadas direta ou indiretamente às concessão, circulação ou administração do crédito. Estabelecendo-se um paralelo com a atividade industrial, pode-se dizer que o crédito é a matéria-prima e o produto oferecido pelo banco ao mercado.

Para exercer a atividade bancária é necessária a autorização governamental. O órgão competente para expedi-la é o Banco Central do Brasil, autarquia da União, integrante do Sistema Financeiro Nacional, a quem a lei atribui, entre outras funções, a de emitir a moeda, executar serviços do meio circulante, controlar o capital estrangeiro e realizar as operações de redesconto e empréstimo para instituições financeiras.

COSTA (2003)¹, diz que o Sistema Financeiro Nacional (SFN) é composto por todas as instituições financeiras e correlatas assim consideradas por lei. O sistema vigente foi reestruturado em 1964, pela lei de Reforma Bancária, seguida da Lei de Mercado de Capitais em 1965, com alterações significativas através da criação dos Bancos Múltiplos em 1988 e de vasta legislação adjacente. O Sistema

¹ <http://www.eco.unicamp.br/artigos/artigo38.htm>, acessado em 20/03/2003

Financeiro Nacional (SFN) é compreendido como um conjunto de instituições financeiras e instrumentos financeiros que visam, em última análise, transferir recursos dos agentes econômicos (pessoas, empresas, governo) superavitários para os deficitários.

A legislação brasileira permitiu que muitas montadoras de automóveis, todas de capital multinacional, fundassem no País seus próprios bancos ou empresas de financiamento automotivo, que já existiam em outros lugares como parte das operações mundiais dessas montadoras. Os bancos das montadoras têm a finalidade de conceder crédito para aqueles que precisam de financiamento para comprar veículos. Utilizam desse financiamento como estratégia para a venda de seus produtos e para enfrentar a competição. De acordo com a Associação Nacional das Empresas Financeiras das Montadoras (ANEF)² existem três formas básicas de financiamento pelos bancos das montadoras: crédito direto ao consumidor, o *leasing*, e o consórcio.

Reportagem no jornal O Estado de S. Paulo e reproduzida na internet³, explica que os bancos das montadoras viveram uma grande crise no final de 1998, com a desvalorização do Real. Responsáveis, na época, por 70% dos financiamentos de veículos novos, eles viram crescer as dívidas dos clientes, que compraram veículos pelo sistema de *leasing* vinculado à variação cambial. Preocupados com o aumento da inadimplência, os bancos começaram, então, a negociar esses contratos, com a prorrogação do prazo de pagamento, descontos nas taxas de juro e possibilidade de quitação das prestações. Passado um ano, a inadimplência dos clientes desses bancos caiu.

² <http://www.anef.com.br>, acessado em 24/03/2003,

³ <http://www.estado.estadao.com.br/edicao/pano/99/01/20/eco510.html>, acessado em 08/04/2003,

Segundo SODRÉ (2001, p.70), “em 1999, a inadimplência no financiamento de veículos feitos pelos bancos ligados as montadoras caiu 13,2% em comparação aos dados de 1998”. Ainda, de acordo com SODRÉ, a terceirização tem sido adotada pelo segmento bancário para recuperação de crédito, pois as dificuldades em solucionar internamente os problemas da cobrança e risco desafiam as mais modernas técnicas administrativas. Para SODRÉ a subcontratação de serviços de cobrança se acentua como uma alternativa de flexibilização empresarial e de gestão.

O site da revista *Veja*⁴ destaca na seção *Seu Investimento*, reportagem *A delícia do carro zero*, assinada por Maurício Oliveira.

“As taxas adotadas pelos bancos das montadoras são muito inferiores às vigentes em outros setores do comércio varejista e financeiro, conforme mostram as estatísticas da Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (Anefac). “A média nacional em setembro foi de 3,3% para o financiamento de veículos, um contraste com os 10,5% cobrados pelas operações em cartão de crédito ou os 9% na venda a prazo de produtos de decoração ou, ainda, os 6,6% dos eletroeletrônicos. Há momentos de promoção em que os bancos das montadoras costumam jogar os juros para menos de 1% ao mês. Nessas circunstâncias, o financiamento acaba sendo uma alternativa interessante até mesmo para quem planejava comprar à vista. Prova disso é que apenas 20% dos carros novos vendidos atualmente no país são pagos em dinheiro vivo”.

Pouco se analisa acerca da subcontratação de empresas de cobrança para garantir uma maior eficiência aos processos de cobrança dos bancos, criados especialmente para financiar produtos das montadoras automobilísticas.

Definida por PAGNANI (1989, p.49), a subcontratação é

“um processo de relações jurídico-econômicas estabelecidas entre pequenas, médias e grandes empresas industriais, que normalmente é

⁴ http://veja.abril.com.br/especiais/investimento/p_076.html, acessado em 08/04/2003

materializado num acordo contratual entre uma empresa primária (contratante) e uma empresa secundária (subcontratada)".

O fenômeno não surpreende visto que:

"O conceito de subcontratação acompanha a própria evolução dos fenômenos econômicos, quando se passa para as etapas mais adiantadas do desenvolvimento tecnológico e quando ocorrem vantagens econômicas relacionadas com a dimensão técnica de produção (p.33)".

Além disso, há de se acrescentar a questão da descentralização de serviços, como instrumento para uma maior eficácia nas grandes corporações.

Não são comuns trabalhos acadêmicos sobre a terceirização de cobrança. É dessas constatações que surge o objeto de pesquisa desta dissertação: há vantagem competitiva na terceirização da cobrança de crédito direto ao consumidor, concedido por bancos de montadoras?

Este trabalho traça um breve histórico, no capítulo I, do segmento automobilístico e bancário no Brasil, com o objetivo de caracterizar as suas estruturas e os seus portes.

O capítulo II desenvolve uma análise, baseada no modelo de Michael E. PORTER sobre a vantagem competitiva, conceituando a competitividade, cadeia de valores e liderança.

O capítulo III introduz o conceito de terceirização, contextualizado-o no atual momento histórico e na busca pela competência essencial e trata das possibilidades para melhorar a competitividade no âmbito das montadoras de veículos.

A análise dos questionários que descrevem essas experiências e de contratos de prestação de serviços firmados entre esses bancos e cobradoras está no capítulo IV, que trata de diferentes formas de financiamento e cobrança e da relação dos bancos das montadoras com as empresas de cobrança.

O capítulo IV traz o estudo de caso dos bancos Ford e Volkswagen.

As Considerações Finais destacam que a terceirização de serviços de cobrança racionaliza custos e riscos e é estratégia diferenciada para obter vantagem competitiva.

1.1. Objetivo

Este trabalho objetiva avaliar, na cadeia de valores dos conglomerados automobilísticos, se a terceirização de serviços da cobrança racionaliza custos e riscos e é estratégia diferenciada para obter vantagem competitiva. Isso é importante para que se possa fornecer elementos de argumentação teórica aos atuais e futuros estudiosos do tema, dentro e fora da Universidade.

Cabe destacar, ainda, que a indústria automobilística, pelo volume de recursos que exige, por seu papel catalisador para outras indústrias correlatas e por sua abrangência, é um segmento representativo para se analisar a competitividade de um setor.

1.2. Metodologia

O método científico adotado para a realização deste trabalho é uma pesquisa bibliográfica e documental, porém para o aspecto experimental foi complementada pelo estudo do caso, desdobrado em dois estudos de casos dos Bancos Volkswagen e Ford, sendo que suas representatividades do mercado juntas somam mais de 40%, conforme pode-se verificar na tabela 3..

Segundo LAKATOS E MARCONI (1992), o método científico é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Para SEVERINO (1992, p.115):

“a dissertação de mestrado trata da comunicação dos resultados de uma pesquisa e de uma reflexão, que versa sobre um tema igualmente único e delimitado (...)deve demonstrar uma proposição e não apenas explicar um assunto”

Para YIN (1994, p.32), “o estudo de caso contribui de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”. De acordo com YIN (1994) a preferência pelo uso do Estudo de Caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

Os três objetivos do método de Estudo de Caso, segundo CAMPOMAR (1991) são, resumidamente: a)capturar o esquema de referência e a definição da situação de um dado participante; b)permitir um exame detalhado do processo

organizacional; c) esclarecer aqueles fatores particulares ao caso que podem levar a um maior entendimento da causalidade.

Além disso, YIN (1994, p.32) destaca que:

“um estudo de caso é uma investigação empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (...) estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – com a lógica do planejamento incorporando abordagens específicas na coleta de dados e na análise de dados (...) nesse sentido (...) é uma estratégia de pesquisa abrangente.”

Assim sendo, na realização desta pesquisa, como orienta YIN (1994)), faz-se na coleta de evidências uma revisão de parte da literatura existente e utiliza-se estruturas comparativas, repetindo e comparando descrições ou explicações alternativas, que têm como fonte de evidências questionários direcionados, com enfoque direto no tópico deste estudo.

São também considerados trabalhos apresentados durante Encontros da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), cujo conteúdo foi extraído de CDs, que constam na bibliografia.

O autor deste trabalho também utilizou-se do conhecimento experimental, conforme Strauss (1987). A experiência do autor ajudou na formatação das perguntas dos questionários aplicados aos gerentes de bancos, assim como as cópias de contratos de prestação de serviços entre bancos de montadoras e empresas de cobrança.

Os estudos dos casos contemplam os dois exemplos de terceirização de cobrança dos Bancos Ford e Banco Volkswagen, no decorrer do ano de 2000 e 2001, onde utilizou-se para consolidar os estudos de casos as entrevistas

estruturadas(conforme Anexo I), com os responsáveis diretos dos dois bancos estudados, sendo que os questionários foram aplicados a Sidney Góes, supervisor de cobrança do banco Ford S.A , Sebastião Otake, gerente de crédito e cobrança do Banco Ford S.A, e Paulo G.Oliveira, gerente de cobrança do Banco Volkswagen S.A.. Ainda, em anexo, estão cópias de contratos padrão de prestação de serviços de cobrança extrajudicial entre a Ford Comércio e Serviços e prestadores de serviço na área de cobrança, entre o Banco Volkswagen e prestadores e entre o banco Fiat e prestadores.

2. MONTADORAS DE VEÍCULOS E ESTRATÉGIA:

2.1 A história do sistema financeiro:

Para contextualizar historicamente este estudo de caso é importante sintetizar a história do crédito no mundo e da indústria automobilística no Brasil. Segundo informações contidas no site do Banco Central do Brasil⁵, a história do crédito teve início numa época em que a economia se estruturava na posse da terra. Na Antiguidade, os bens imóveis davam uma forte sensação de estabilidade.

Quanto às garantias, o livro de jurisprudência hebraica na Mesopotâmia, o Talmud, fala de um modelo primitivo do seguro que serviria de garantia para os bens e mercadorias que eram objeto das operações de comércio. Conta o Talmud que havia entre os condutores de caravanas uma combinação que garantia aos seus participantes a restituição de animais de carga sadios sempre que os seus se perdessem por morte, fuga ou ataque de feras selvagens.

O embrião do comércio e sistema financeiro moderno só germinou no século XI, quando a vida urbana cresceu na Itália. Colônias comerciais se estabeleceram em todo o Oriente. Em vez de viajar com suas mercadorias, os comerciantes passaram a dirigir seus negócios a partir dos escritórios. As técnicas mercantis se aperfeiçoaram; o uso de letra de câmbio, que dispensava o transporte de dinheiro, se generalizou. Surgiu a associação de mercadores, parecidas com as das sociedades modernas.

Os comerciantes descobriram métodos de aumentar a eficiência e reduzir os custos para sobreviverem. Como sempre, cada transação envolvia o elemento

⁵ www.bcb.gov.br, acessado em 30/03/2003

especulativo e o risco. Com o objetivo de reduzir esses riscos, os comerciantes medievais criaram uma infinidade de tipos de associações. Surgiu o costume de guardar os valores com um ourives, pessoa que negociava objetos de ouro e prata. Esse, como garantia, entregava um recibo. Com o tempo, esses recibos passaram a ser utilizados para efetuar pagamentos, circulando de mão em mão e dando origem à moeda de papel.

No Brasil, os primeiros bilhetes de banco, precursores das cédulas atuais, foram lançados pelo Banco do Brasil, em 1810. Tinham seu valor preenchido à mão, como os cheques. Conclui-se, pois, que o dinheiro, seja em que forma se apresente, não vale por si, mas pelas mercadorias e serviços que pode comprar. A moeda não foi, assim, genialmente inventada, mas surgiu de uma necessidade: sua evolução reflete a vontade do homem de adequar seu instrumento monetário à realidade de sua economia.

No século XIX, em 1890, o Brasil tinha três regiões financeiras para emitir moedas: Norte, Centro e Sul. Para maior estabilidade, foi criado um banco que era emissor e, ao mesmo tempo, comercial, em cada uma dessas regiões. Em 1891, Rui Barbosa, Ministro da Fazenda, sugeriu a criação de um único banco emissor, que seria um banco central. Em 1892 ocorreu a fusão entre o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil e o Banco do Brasil, para efeito de emissão de moeda. Em 1900, uma crise bancária levou à falência diversos bancos, entre eles o Banco da República do Brasil.

Em 1906 foi criada a Caixa de Conversão, para o controle da conversibilidade e da emissão da moeda. Em 1917 foi criada a Bolsa de Mercadorias de São Paulo (BMSP), mais tarde fundida com a BM&F Bolsa de Mercadorias e Futuros (BM&F). Em 1921, após nova crise cambial, passou a funcionar a Câmara de Compensação

no Rio de Janeiro sob a responsabilidade do Banco do Brasil. Em 1923, o Banco do Brasil também passou a ter o monopólio da emissão de moeda.

Em 1932 passou a funcionar a Câmara de Compensação de São Paulo. Em 1944 foi dada ao Banco do Brasil a verdadeira função de Banco Central. Em 1945 foi criada a Superintendência da Moeda e do Crédito, que tinha como atribuições o controle do mercado monetário e bancário. Era uma de suas atribuições, também, conservar essas reservas como um Banco Central, pois quem detinha e utilizava esse poder era o Banco do Brasil.

Em 1964 houve nova reforma e estruturação do sistema monetário e financeiro nacional. Nasceu o Conselho Monetário Nacional em substituição à Superintendência da Moeda e o Banco Central para regulamentar o funcionamento das instituições financeiras públicas e privadas. Em 1969, foi criado o Sistema Integrado Regional de Compensação, que permitiu a integração de praças localizadas em uma mesma região, acelerando a liquidação dos documentos. Na década de 1970, foi instituída a Compensação de Recebimentos, que possibilitou o trânsito pelo serviço dos boletos de cobrança e dos documentos de transferência de crédito (DOC). Nesta mesma década, precisamente em agosto de 1972, foi criado o Serviço Especial de Liquidação e Custódia (SELIC).

Em 1983, foi instituída a Compensação Nacional, que interligou todo o País para fins de liquidação de cheques. Em 1988, surgiu a Compensação Eletrônica, trazendo ganhos de produtividade, rapidez e redução de custos. Desde 1997, praticamente 100% dos documentos são compensados de forma eletrônica. A Compensação Brasileira é considerada pelos organismos internacionais como uma das mais eficientes do mundo, pelo seu elevado grau de automação, elevado

volume de documentos processados, prazo recorde de liquidação dos documentos em razão das dimensões do território brasileiro e segurança.

Quatro eventos marcaram o sistema financeiro nacional nas décadas de 80 e 90. O primeiro deles foi o choque heterodoxo do Plano Cruzado, em fevereiro de 1986. Até então os bancos atuavam com estratégias bastante parecidas: a expansão da rede de agências para captar depósitos, tendo em vista as perspectivas de lucro com a inflação. A partir de então, percebeu-se a necessidade da busca da eficiência como meta estratégica empresarial. O Plano Cruzado foi um marco para a reestruturação dos bancos que se informatizaram ainda mais, reduziram o número de agências, reduziram números de funcionários, tornaram-se mais flexíveis, lançaram novos produtos, etc.

O segundo marco recente na história do sistema financeiro nacional foi a Reforma Bancária de 1988, com a possibilidade de formação de bancos múltiplos (aglutinação de várias carteiras, como a comercial e de investimento, na mesma instituição). O Plano Collor, com o bloqueio da liquidez do sistema, foi o terceiro marco que sinalizou a necessidade de se preparar para enfrentar planos de estabilização.

Finalmente, o Plano Real, em 1994, com a estabilização da moeda e a perda das receitas decorrentes do *floating* por parte dos bancos, provocou uma readaptação do sistema a um ambiente de moeda estável. As perspectivas que envolvem o sistema financeiro nacional, em tempos de globalização financeira, passam por um aumento nas operações nos mercados de capitais, expansão da integração com o MERCOSUL e também com a comunidade europeia, reformulação do sistema de previdência privada entre outros.

A Federação Brasileira de Associações dos Bancos (FEBRABAN)⁶, foi criada, em 1967, com o objetivo de representar as instituições financeiras e contribuir para o aperfeiçoamento de suas atividades. Reúne 129 bancos privados, públicos, comerciais e múltiplos, com porte e perfil de atuação diversificados, representando mais de 90% das operações ativas do setor.

2.2 Montadoras de veículos e sua cadeia de suprimentos

A história das montadoras também merece destaque. De acordo com a Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (FENABRAVE)⁷, a única maneira de comprar um veículo no Brasil do início do século XX era pela importação. Essa importação era exclusiva das pessoas ricas que buscavam agregar prestígio aos negócios. As importadoras funcionavam como representantes das fábricas, recebiam os pedidos, agilizavam a documentação, ofereciam garantias no ato da compra e atendiam a demanda no ritmo possível.

Em 1919, a Ford instalou uma linha de montagem em São Paulo. A General Motors instalou-se em 1924 e a International Harvester em 1926, para atender o mercado de caminhões. A frota nacional pulou de 30 mil veículos (1920) para 250 mil veículos (1930). Na década seguinte, a frota de veículos encolheu para 160 mil veículos (1940) por razões macroeconômicas, mas a infraestrutura do setor continuou se expandindo, com a disseminação das oficinas mecânicas por todo o país e a instalação de cinco fábricas de autopeças.

A FENABRAVE registra que as condições mercadológicas do Brasil das décadas de 20 e 30 eram atraentes. Mas seu limitado estágio tecnológico não

⁶ www.febraban.org.br, acessado em 30/03/2003

⁷ www.fenabrave.org.br, acessado em 24/04/2003

permitia que as fábricas produzissem. Algumas empresas adotaram aqui o sistema produtivo *Completely Knocked Down* - CKD. As empresas que usavam o sistema CKD eram autênticas "montadoras". Elas recebiam os veículos desmontados em lotes de peças e componentes para depois montá-los.

Assim aumentou a oferta de veículos de passeio e de pequenos caminhões, foram lançadas as bases para a fabricação nacional de veículos, criadas condições para que, a partir dos anos 30, a indústria de autopeças pudesse se desenvolver. Foi formada mão de obra qualificada, condição necessária para prestar serviços de assistência técnica e para as montadoras criarem suas próprias redes de distribuição.

Na década de 40 aconteceram fatos importantes para a consolidação do setor: a instalação da Usina Siderúrgica Nacional, em Volta Redonda e a opção pela rodovia como meio de integração básico nacional. A Companhia Siderúrgica Nacional – CSN e a Fábrica Nacional de Motores – FNM, ambas dos anos 40, garantiram ao país produzir automóveis no final dos anos 50. Nessa época as importações brasileiras eram altas, especialmente de automóveis. A FENABRAVE registra que, para substituir as importações, a montagem de veículos no país passou de CKD para *Semi Knocked Down* – SKD (montagem do veículo com componentes feitos por fornecedores de autopeças no Brasil).

A frota nacional, na década de 1950, já era de 530 mil veículos e mais uma fábrica estava aqui, a VEMAG. No fim do governo Vargas, já com a presença de WILLYS, VOLKSWAGEN E MERCEDES, começaram a ser definidas estratégias de fomento para a consolidação da indústria automobilística nacional em substituição ao modelo de montagem industrial calcado na importação dos componentes. A afirmação do setor ocorreu na segunda metade da década, com o Plano de Metas,

de Juscelino Kubitschek, como impulsionador da infraestrutura industrial do país. A indústria automobilística passou a produzir localmente todas as etapas de produção da cadeia de suprimentos.

De 1960 a 1980, a indústria automobilística brasileira saltou para a produção de um milhão de veículos por ano e se posicionou entre os maiores produtores mundiais. Nos anos 80, quatro montadoras, VOLKSWAGEN, FIAT, GENERAL MOTORS E FORD, consolidaram-se como as grandes do país e passaram a exportar volumes significativos de produção. Entretanto, as taxas de crescimento não acompanharam as apresentadas até a década de 70.

A FENABRAVE destaca, também, que a década de 80 foi um período de estagnação econômica no Brasil e nos países da América do Sul, afetando todo o setor industrial, inclusive a indústria automobilística, que registrou uma queda de produção, da demanda local e de investimentos estrangeiros. A implantação de planos de estabilização econômica no Brasil e as políticas governamentais específicas, como os acordos setoriais e multilaterais de comércio ocorridos no início da década de 90, foram a base política e econômica para a reestruturação da cadeia de suprimentos da indústria automobilística brasileira.

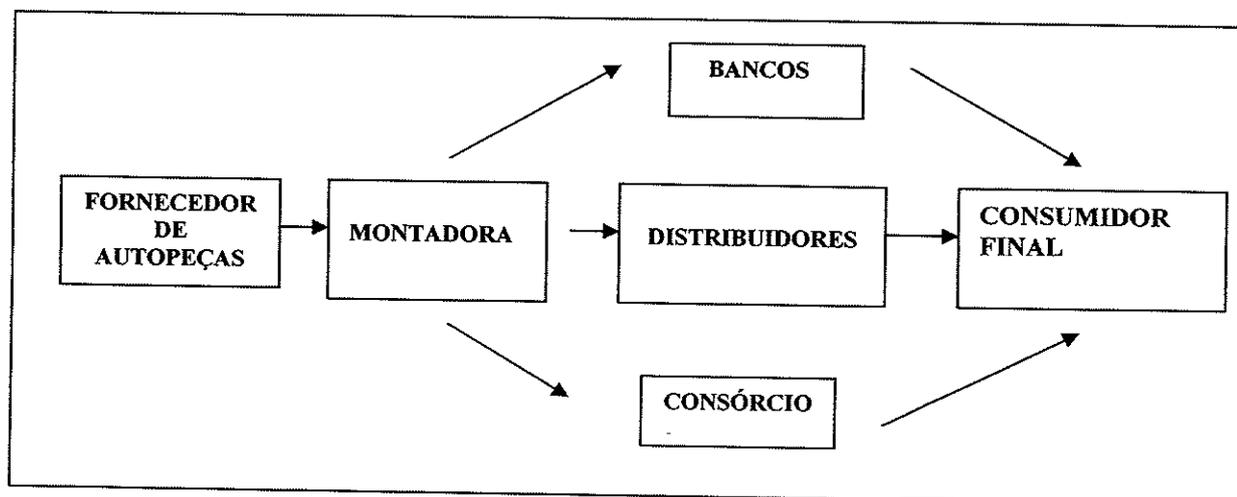
Segundo a FENABRAVE, com o retrocesso da economia brasileira, a posição no ranking mundial baixou para 11º lugar, mas as grandes montadoras de veículos do mundo, vislumbrando a potencialidade do país, passaram a instalar aqui unidades produtoras. A FENABRAVE registra o Brasil, em 2002, como recordista mundial de marcas com fábricas de veículos automotores: aqui estão 19 produtores, contra 14 nos Estados Unidos, 12 na Itália e Alemanha, 11 na Espanha e 10 no Japão e Canadá. Existem também 24 importadores de veículos.

SCAVARDA e HAMACHER (2000), em trabalho apresentado no Enanpad, definem a cadeia de suprimentos como:

uma rede que engloba todas as empresas que participam das etapas de formação e comercialização de um determinado produto ou serviço que será entregue a um cliente final. Essas empresas podem ser de diferentes tipos desempenhando diferentes responsabilidades na cadeia, desde a extração de um minério ou a manufatura de um componente até uma prestação de um serviço logístico ou de vendas.

Daí conclui-se que os bancos de montadoras fazem parte da cadeia de suprimentos da indústria automobilística no Brasil. A Figura 1 exemplifica onde se posicionam os Bancos na Cadeia de Valor das Montadoras.

FIGURA 1: Cadeia de Valor das Montadoras



Fonte: Elaborado pelo Autor

2.3 – Conceito de Estratégia:

ALMEIDA (1999) afirma que estratégia é um tema que tem sido estudado há alguns anos por pesquisadores no campo da administração. ALMEIDA usa vários autores para definir o conceito de estratégia. Nesse artigo transcreve WHIPP (1996), que diz que, como um paralelo à sua aplicação na área militar, a palavra estratégia tem sido usada como referência ao tema competitividade. No mesmo artigo, para MINTZBERG E QUINN (1995) não há uma definição única, que possa ser considerada como genericamente aceita.

ALMEIDA cita ainda CHRISTENSEN, ANDREWS, BOWER; HAMERMESH, E PORTER (1965), para os quais as estratégias são políticas centrais, relacionadas às principais atividades da empresa (marketing, produção, compras, pesquisa e desenvolvimento, pessoal, relações trabalhistas) que são estabelecidas de forma a distinguir uma empresa de outras, incluindo o planejamento da dimensão, da forma, e do clima organizacionais.

Segundo HOFER e SCHENDEL (1978) são um padrão básico do deslocamento de recursos atual e planejado e das interações ambientais que indicam como a organização irá atingir seus objetivos. Estratégia é um padrão em uma seqüência de decisões para MINTZBERG E WATERS (1985). Estratégia é um curso específico de ação que indica precisamente como uma empresa está utilizando os seus recursos com o fim de alcançar os seus objetivos pré-estabelecidos para Davidson (1988).

Neste trabalho será utilizada a conceituação de estratégia de MONTGOMERY e PORTER, org. (1998, p.4). Para os autores, é no nível de cada negócio individual ou setor industrial que a maior parte das interações competitivas tem lugar e é ali

que as vantagens competitivas são, em última instância, ganhas ou perdidas. Para discorrer sobre o tema, eles lembram o livro "As Origens da Estratégia", de Henderson (1989) e que:

"toma de Darwin os elementos para esclarecer o processo competitivo. Henderson, um dos pioneiros no campo da estratégia, mostra que duas empresas que operam de maneira idêntica não podem coexistir. Ele enquadra a questão da estratégia como uma luta contínua para destacar uma empresa de suas rivais. (Introdução, XIV)."

MONTGOMERY e PORTER, org. (1998, p.5) dizem, ainda, que estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.

Os elementos básicos da competição estratégica, para os dois autores, são:

- 1) capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente;
- 2) capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo;
- 3) recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios conseqüentes só aparecerem em longo prazo;
- 4) capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente;
- 5) disposição de agir. (p. 7)"

MONTGOMERY e PORTER listam esses quesitos para lembrar que a estratégia é complicada e requer comprometimento por parte de todos. PORTER (1985, p.23) descreve o modo como "uma empresa pode escolher e implementar uma estratégia genérica a fim de obter e sustentar uma vantagem competitiva". Para o autor, os conceitos de vantagem competitiva e cadeia de valores são indissociáveis. Ele lembra que a vantagem competitiva tem sua origem nas inúmeras

atividades que uma empresa executa. E diz que cada uma delas pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, “além de criar uma base para a diferenciação”. (p.31).

2.4 - Estratégia competitiva

Para PORTER (1979) a essência da formulação estratégica é lidar com a competição. Entretanto, tende-se a perceber a competição de forma muito limitada. A competição intensa em um setor industrial nada tem a ver com coincidência nem com as adversidades da sorte. “A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência” (p.11).

A estratégia competitiva, para PORTER (1986), visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. O autor estabelece duas questões para basear a escolha da estratégia competitiva. A primeira é a atratividade das indústrias. Essa atratividade é avaliada com base na rentabilidade em longo prazo. A segunda são os fatores determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria.

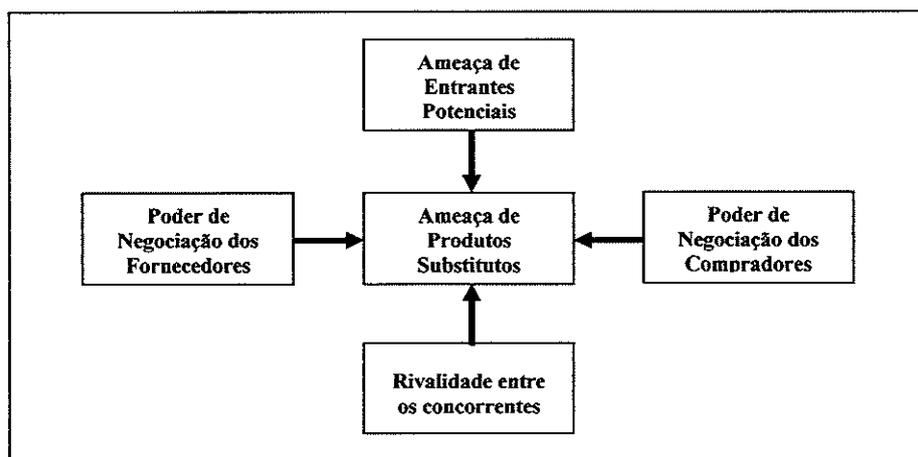
Segundo PORTER (1986), tanto a atratividade da indústria quanto a sua posição competitiva podem ser modeladas por uma empresa. Embora a atratividade da indústria seja, em parte, um reflexo de fatores sobre os quais uma empresa tem pouca influência, a estratégia competitiva tem poder considerável para tornar uma indústria mais ou menos atrativa. Ao mesmo tempo, uma empresa pode melhorar ou desgastar sua posição dentro de uma indústria por meio da estratégia que escolher.

PORTER (1986) lembra que a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar. O valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou provém do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto.

PORTER (1989), destaca que existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação. O primeiro determinante fundamental da rentabilidade de uma empresa é a atratividade da indústria. "A meta final da estratégia competitiva é lidar com e modificar essas regras em favor da empresa" (p.3).

O autor considera, ainda, que em qualquer indústria as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas, conforme a figura 2.

FIGURA 2: As cinco forças competitivas de Porter



Fonte: MONTGOMERY e PORTER (1998. p.11)

PORTER (1989. p.11), diz "A liderança no custo é talvez a mais clara das três estratégias genéricas". Da liderança de custo, destaca ele, uma empresa parte para tornar-se o produtor de baixo custo em sua indústria. A empresa tem um escopo

amplo e atende a muitos segmentos industriais, podendo até mesmo operar em indústrias correlatas. A amplitude da empresa normalmente é importante para sua vantagem de custo. As fontes de vantagem de custo variam e dependem da estrutura da indústria. Elas podem incluir a busca de economias de escala.

A diferenciação, para PORTER (1989) é a segunda estratégia genérica. Nesse tipo de estratégia a empresa procura ser única, ao longo de algumas dimensões valorizadas pelos compradores. A terceira estratégia genérica, para o autor, é o enfoque. O enfocador seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo outros.

“Otimizando sua estratégia para os segmentos-alvo, o enfocador procura obter uma vantagem competitiva em seus segmentos-alvo, muito embora não possua uma vantagem competitiva geral” (p.13).

2.5 - Economia em escala

Para BAIN *apud* MARTIN (1989) a constatação histórica quanto às forças econômicas determinantes da concentração mostra que “existe uma tendência das empresas ajustarem suas dimensões ao tamanho do seu mercado”. O autor, em sua dissertação de mestrado, destaca que as economias de escala podem ser decompostas em: economia das grandes plantas, economia das grandes firmas e economia de integração vertical. As duas primeiras possuem uma dimensão horizontal, enquanto a terceira possui uma dimensão vertical.

As economias das grandes plantas decorrem da produção em massa e utilização do equipamento especializado e dimensionado para grandes produtos, além do pessoal especializado, seja administrativo ou não. Os limites da sua dimensão são variáveis e sua extensão será resultado do tamanho das plantas e do

mercado, determinando assim a sua participação relativa. A economia das grandes firmas envolve a coordenação de várias plantas e pode ser designada como economia de firma multiprodutora. As economias da integração vertical podem ocorrer quando existe uma série de funções produtivas que se realizam com mais eficiência.

BAIN, Apud MARTIN (1989), considera que não é automático um ajuste evolutivo do número e dimensões das firmas e que existem determinados impedimentos estratégicos para um processo de racionalização da existência de uma ampla gama de escalas alternativas de eficiência, da ameaça de ingresso de novas firmas e do regular crescimento dos mercados. Para ele "deve existir uma probabilidade para as firmas que administram o grosso da produção, na maior parte dos mercados oligopolísticos, alcancem escalas razoavelmente eficientes".

PORTER (1979) lembra, também, que há o desejo de restringir a concorrência, vantagens de promoção de vendas em grande escala e a existência de barreiras às entradas (economia de escala, vantagem absolutas de custos, diferenciação de produtos). Para ele, a identificação com a marca cria uma barreira porque força os novos entrantes a gastarem pesadamente para vencer a lealdade dos clientes às marcas já existentes.

Publicidade, serviço a clientes, ser o primeiro no setor e diferenças de produtos estão entre os fatores que propiciam a identificação com a marca. Os fabricantes de veículos acoplam a identificação da marca com a economia de escala na produção, com a distribuição e com o marketing.

A necessidade de altos investimentos para competir cria uma barreira para os novos, particularmente se o capital é requerido para gastos irre recuperáveis em publicidade agressiva ou em pesquisa e desenvolvimento. O capital é necessário

não só para instalações, mas também para crédito ao consumidor, estoques e para absorver perdas com custos iniciais genéricos. Embora os grandes setores industriais disponham dos recursos financeiros para invadir qualquer outro setor, os enormes requisitos de capital em certas áreas, tais como fabricação de computadores e automóveis limita o número de prováveis novos entrantes.

O governo pode limitar ou mesmo coibir a entrada a setores sujeitos a controle estatal por meio de requisitos de licenciamentos e limitações de acesso a matéria-prima. O governo também pode desempenhar uma função indireta determinante colocando barreiras aos novos entrantes por meio de controles como padrões ambientais (níveis de poluição do ar e da água) e regulamentações de segurança.

Os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade dos serviços adquiridos. Os fornecedores poderosos podem, em consequência, extrair lucros de um setor incapaz de se recuperar dos aumentos nos custos incluídos em seus próprios preços. Da mesma forma, os clientes podem forçar os preços para baixo, demandar maior qualidade ou melhores serviços e jogar um concorrente contra o outro – tudo isso às expensas do setor como um todo.

Um grupo de fornecedores é poderoso se for dominado por poucas empresas e mais concentrado do que o setor para o qual fornece. Seu produto deve ser peculiar, ou pelo menos diferenciado, ou se tiver custos repassados embutidos. Os custos repassados são custos fixos que os compradores enfrentam ao trocar de fornecedores. Eles aparecem porque, entre outras coisas, as especificações do produto pelo comprador o prendem a fornecedores particulares como, por exemplo, quando investiram em equipamentos especializados adicionais ou aprenderam a

operar um produto de um fornecedor, como é o caso de software de computadores. Caso o setor seja muito importante para o fornecedor, sua sorte estará intimamente interligada e ele há de querer proteger o setor com preços razoáveis e assistência em atividades.

Um grupo comprador é poderoso se for concentrado ou fizer compras em grandes volumes. Compradores de grandes volumes são forças particularmente poderosas se pesados custos fixos caracterizam o setor. Onde o produto vendido pelo setor em questão representa uma pequena fração dos custos do comprador, os compradores são normalmente muito menos sensíveis.

Os compradores apresentam uma ameaça plausível de se integrarem na retaguarda para fazerem eles mesmos o produto do setor. Os três grandes produtores de automóveis e maiores compradores de carros utilizaram com frequência a ameaça de produção própria como alavancagem para a barganha. Mas, às vezes o setor pode ameaçar seus compradores se seus membros planejarem uma integração que absorva o setor dos compradores.

2.6 - Estratégias Genéricas

PORTER (1989) relembra sua classificação sobre estratégias competitivas, que envolve três categorias: liderança em custo, em diferenciação e estratégia de enfoque. Para o autor, as estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais, enquanto a estratégia do enfoque visa a uma vantagem de custo (enfoque no custo) ou uma diferenciação (enfoque na diferenciação) num segmento estreito.

Segundo PORTER (1991, p.11), “se uma empresa pode alcançar e sustentar a liderança no custo total, então ela será um competidor acima da média”. Um líder no custo, para PORTER (1991, p.11), deve “obter paridade ou proximidade com base na diferenciação relativa a seus concorrentes para ser um competidor acima da média, muito embora conte com a liderança no custo para sua vantagem competitiva”.

Outra estratégia genérica, para PORTER (1991), é a diferenciação. Nesse tipo de estratégia uma empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores.

“Ela seleciona um ou mais atributos, que muitos compradores numa indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer essas necessidades. Ela é recompensada pela sua singularidade com um preço prêmio.” (p.12)

PORTER (1991) continua a dizer que, na luta por participação de mercado, a competição não se manifesta apenas por meio dos demais concorrentes. Pelo contrário, a competição em um setor industrial tem suas raízes em sua respectiva economia subjacente. Existem forças competitivas que vão bem além do que esteja representado unicamente pelos concorrentes que vão bem além do que esteja representado unicamente pelos concorrentes estabelecidos no setor. Os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e os produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo do setor industrial.

Na situação de “concorrência perfeita”, a luta pela conquista de uma posição não é sujeita a controles de qualquer espécie e a entrada no setor é muito fácil. Qualquer que seja seu esforço coletivo, o objetivo estratégico da empresa é

encontrar uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor.

O conhecimento dessas fontes básicas de pressão competitiva propicia o trabalho preliminar para uma agenda estratégica de ação, segundo PORTER (1989). Elas acentuam os esforços críticos e os pontos fracos da empresa, dão vida ao posicionamento da empresa no setor, tornam claras as áreas onde as mudanças estratégicas possam oferecer maiores vantagens e acentuam os lugares onde as tendências do setor prometem ser da maior importância, seja como oportunidade, seja como ameaça. Entender essas fontes passa a ser também uma forma de ajuda, quando forem consideradas áreas para diversificação.

As forças mais competitivas determinam a lucratividade de um setor e, portanto, são de maior importância na formulação estratégica. Algumas poucas características são críticas para o esforço de cada força competitiva. Ameaça de entrada é uma delas. Os novos entrantes em um setor industrial trazem novas capacidades, desejo de ganhar participação de mercado e, freqüentemente, concorrem com recursos substanciais.

CABRAL (1998) destaca que a diferença da estratégia de enfoque das demais é sua busca de um segmento específico do mercado total, que pode ser definido pela singularidade geográfica, exigências especiais no uso do produto, ou por atributos particulares do produto que têm força de apelo somente para um determinado e restrito público.

Para MONTIGOMERY e PORTER (1998), a estratégia competitiva significa uma escolha deliberada de um conjunto diferenciado de atividades, em relação aos concorrentes, para a entrega de um produto ou serviço de valor único, o que, em outras palavras pode ser definido também como o posicionamento estratégico.

Importante também é que, segundo o autor, estratégia é “fazer escolhas”, sendo que a essência é escolher o que não fazer. Sob esse enfoque, sem *trade-off* não haveria necessidade de escolhas e, assim, não seria necessária estratégia. PORTER (1979), destaca que a busca de eficiência operacional, embora necessária, não é estratégia. O posicionamento, centro da estratégia, é rejeitado por alguns por ser muito estático, frente à dinâmica do mercado e as mudanças tecnológicas.

No entanto, segundo o autor, de acordo com esse perigoso dogma da busca pela eficiência em detrimento da busca por um melhor posicionamento estratégico, os rivais podem copiar rapidamente qualquer posição de mercado e qualquer vantagem competitiva que se baseie fundamentalmente em eficiência operacional. Dessa forma, a procura de produtividade, qualidade e velocidade têm gerado um considerável número de ferramentas e técnicas gerenciais: qualidade total, *benchmarking*, reengenharia e outros.

Pouco a pouco, quase que de forma imperceptível, as ferramentas gerenciais tomaram o lugar da estratégia. Na medida em que os gerentes se esforçaram em melhorar em várias frentes, eles se afastaram de posições competitivas viáveis. O caminho, para PORTER (1979), é outro, e passa pela busca de uma série de interconexões e redes de atividades com agregação de valor, e que caracterizam o posicionamento estratégico tornando difícil sua cópia pelos concorrentes, criando assim as vantagens competitivas da empresa.

Uma vez analisada as forças que afetam a competição em um setor e suas causas básicas, a empresa deve formular a sua estratégia identificando o vigor e as fraquezas de sua corporação. Segundo PRAHALAD e HAMEL (1990, p.293)

“A forma mais poderosa de se vencer na competição global é ainda invisível para muitas empresas. Durante os anos 80, os altos executivos eram julgados por sua capacidade de reestruturar, corrigir confusões e eliminar

camadas hierárquicas nas corporações. Nos anos 90, eles serão julgados por sua capacidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que tomam o crescimento possível - na verdade, eles terão que repensar o conceito da corporação em si."

Para PRAHALAD e HAMEL (1990, p.297)

"a curto prazo a competitividade de uma empresa deriva de seus atributos de preço/desempenho em produtos existentes. A longo prazo, a competitividade deriva de uma capacidade de formar, a custos menores e com mais velocidade do que os concorrentes, as competências essenciais que propiciam produtos que não podem ser antecipados. As reais fontes de vantagens devem ser encontradas na capacidade da gerência em consolidar tecnologias em âmbito corporativo e nas habilidades de produção em competências que possibilitem negócios individuais para se adaptarem rapidamente às oportunidades em mutação."

3- TERCEIRIZAÇÃO

3.1 Análise da competitividade

Para RIBEIRO (2000), a análise da competitividade da indústria automobilística brasileira inicia-se pelos fatores de produção: os recursos humanos, os recursos naturais, o capital e a infra-estrutura industrial. Sob o ponto de vista da produção de veículos automotores, o Brasil é uma nação privilegiada quanto a esses fatores. A mão-de-obra é barata e apresenta as qualificações necessárias para este segmento.

Para RIBEIRO (2000), também sob o ponto de vista da demanda interna, a posição brasileira é adequada. Em 2000, o mercado brasileiro apresentava um dos maiores potenciais de crescimento entre os vários do mundo, segundo o autor. Em seu trabalho ele dimensiona a frota circulante brasileira como tendo 19 milhões de veículos, com a proporção de nove habitantes por veículo. Na Argentina, nesse ano, a proporção era de 5/1 e nos Estados Unidos de 1/1.

Ao analisar as características internas do setor no Brasil, com sua estrutura e as rivalidades existentes, RIBEIRO (2000) diz que a estrutura do setor corresponde à estratégia, o posicionamento, o sistema de gestão e a produtividade.

De acordo com o modelo de PORTER (1989), pode-se afirmar que o segmento automobilístico precisa aprimorar os diferenciais já incorporados e focalizar a sua estratégia para os pontos fracos, a dependência tecnológica e financeira, e o sistema de gestão e a produtividade. Quanto ao mercado interno, o próprio preço do veículo, as altas taxas de juros e a capacidade aquisitiva da população impedem a sua expansão. Algumas dessas questões estão inseridas na

situação macroeconômica e outras podem ser abordadas por políticas específicas para o setor, mas a ação do governo é importante na modificação dessa desvantagem competitiva.

Quanto ao sistema de gestão e produtividade, RYNGELBLUM (1999) diz que é possível contornar os antigos receios em relação a bloqueios estratégicos de fornecimento.

“permitindo assim obter uma solução muito mais satisfatória que ao tempo da verticalização, ou seja, de um lado manter a intermediação fora do mercado e, ainda assim, sem grandes riscos embutidos e, de outro, poder evitar realizar investimentos não-estratégicos.”

Para o autor, iniciativas de terceirização foram adotadas por um grande número de empresas a partir de meados dos anos 80 nos EUA, na Europa e em outros países. Ele lembra que, principalmente no ramo automotivo, essas iniciativas envolvem relacionamentos entre clientes e seus fornecedores que contornam a intermediação do mercado.

3.2 Conceito de Terceirização

Para VASCONCELLOS (1997, p. 43), a estrutura de uma organização pode ser definida como

“o resultado de um processo por meio do qual a autoridade é distribuída; as atividades, desde os níveis mais baixos até a alta administração, são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais”.

Não há um modelo perfeito e pré-determinado de estrutura organizacional, sendo que cada empresa deverá encontrar um modelo que reduza seus custos,

aumente sua competitividade e que auxilie a organização a atingir suas metas estratégicas. Mas sabe-se que quando as decisões estão excessivamente centralizadas no topo da hierarquia, pode haver demora nas decisões e frustrações, sobrecarga da alta administração e decisões desvinculadas da realidade. Por outro lado, se as decisões estão excessivamente descentralizadas, pode haver falta de coordenação e dificuldades de controle (VASCONCELLOS, 1997).

Se nenhuma organização pode sobreviver operando completamente descentralizada, tanto centralização como descentralização absolutas são modelos extremos, válidos para a teoria, mas não encontrados na prática. Ambos os modelos apresentam vantagens e desvantagens quando comparados entre si. Segundo VASCONCELLOS (1979), as vantagens da descentralização são o atendimento mais rápido, atendimento mais adaptado às necessidades da unidade, desenvolvimento de capacitação gerencial, efeitos positivos sobre a motivação.

Em contrapartida, as desvantagens da descentralização são a capacidade ociosa de Recursos Humanos e de equipamentos, dificuldade de padronização, maior dificuldade na coordenação de atividades interdisciplinares, duplicação de atividades, efeitos negativos sobre a motivação do pessoal. A existência da capacidade ociosa, a duplicação de esforços e a dificuldade de padronização podem resultar em custos maiores.

Sobre o tema, CALLAHAN (2000) apresenta diversos pontos comuns com VASCONCELLOS. O autor afirma que, enquanto a centralização oferece vantagens na economia de escala, padronização e controle do ponto de vista financeiro, também há diversas vantagens na estrutura descentralizada, no que se refere ao aumento de flexibilidade da organização quanto a vendas, atendimento a clientes e

metas estratégicas. Também afirma que o modelo pode promover um melhor entendimento e encorajar cooperação entre as diversas funções na organização.

Para o autor, a combinação de um melhor conhecimento do negócio, flexibilidade e possibilidade de se fazer controles contábeis permitem que a unidade descentralizada tenha a oportunidade de ser mais ágil e eficiente para responder às necessidades do cliente e mudanças no mercado. Isso pode adicionar à organização uma vantagem estratégica em relação aos seus competidores.

A descentralização requer recursos humanos preparados e maduros para tomar a iniciativa e que sejam responsáveis pelas conseqüências de suas decisões, ao passo que, em uma estrutura centralizada, essa responsabilidade fica concentrada no topo, na alta administração. Como é possível observar, existe uma série de fatores que podem levar a organização a adotar um ou outro modelo em sua estrutura organizacional.

A terceirização, um instrumento para descentralização, evoluiu e consolidou-se como uma técnica moderna de administração depois da Segunda Guerra Mundial. Está baseada em um processo de gestão que tem critério de aplicação (início, meio e fim), uma visão temporal (curto, médio e longo prazo) e uma ótica estratégica, dimensionada para alcançar objetivos determinados e reconhecidos pela organização. Hoje a literatura está repleta de definições do conceito de terceirização.

Para ARAÚJO (2000), a terceirização é uma ferramenta administrativa através do qual atividades que eram realizadas internamente passaram a ser realizadas por terceiros.

Para AMATO NETO (1995, p.36) terceirizar é:

“o ato de transferir a responsabilidade por um determinado serviço ou operação/fase de um processo de produção ou de comercialização, de uma

empresa para outra (s), neste caso conhecida (s) como terceira (s). Nesta forma, a empresa contratante deixa de realizar alguma ou várias atividades cumpridas com seus próprios recursos (pessoal, instalações, equipamentos, etc.) e passa-as para empresa (s) contratada (s).” (p.36)

PAGNANI (1989) aponta condições para esses contratos. Segundo ele, entre essas condições estão as leis de comportamento organizacional, que regem o processo de relações econômicas nascidas da subcontratação.

Ao destacar o que se deve e o que não se deve buscar com a adoção do processo de terceirização, ARAÚJO (2000) cita a literatura de PIRES, 1991; LEIRIA, 1992; QUEIROZ, 1998; RAMALHO, 1993; WELCH e NAYAK, 1992 para indicar os principais objetivos que a empresa busca ao terceirizar. Segundo ARAÚJO(2000) esses objetivos são quatro:

“a)Redução de custo, pois terceirização pode possibilitar a redução de custos. Mas a autora acredita que essa não deve, nem deveria ser, o principal motivo para a busca pelo processo.

b)A focalização em atividades de maior retorno. A autora apregoa que toda organização possui algum tipo de limitação em seus recursos/conhecimentos, sejam eles, físicos, materiais, humanos ou tecnológicos. Em virtude dessas restrições as empresas precisam definir dentre esses recursos/*know-how*, quais os que oferecem um maior retorno. Definindo as atividades de maior retorno, a empresa concentrará os recursos e o foco de atuação nessas tarefas, liberando as áreas menos atrativas para a utilização da terceirização.

c)O acesso a novas tecnologias, pois é cada vez maior o número de empresas que buscam o acesso a tecnologias de ponta. Principalmente aquelas empresas que não conseguem atingir, a curto prazo uma melhoria no nível tecnológico.

d)A melhoria da qualidade. Depois que a empresa contratante decidiu quais as atividades que permanecerão na própria empresa e quais as que



46845

deverão ser compradas de fora (*make or buy*), o passo seguinte é encontrar um terceiro que realmente atenda as necessidades e metas de qualidade definidas pela contratante, para esses serviços. Assim, para que a utilização do processo possa representar efetivamente ganhos de qualidade, torna-se necessário que o prestador de serviços conheça muito bem as metas de qualidade definidas pelo seu contratante."

Nota-se que, em algumas oportunidades, a terceirização tem sido evitada em empresas, simplesmente por ser entendida como mais uma panacéia administrativa, ou por não proporcionar as vantagens preconizadas. Ainda porque pode afetar o poder e o controle das empresas contratantes. Em outras ocasiões, observa-se que os empresários e seus executivos vêem na terceirização uma alternativa interessante, sendo essa uma nova conotação para a antiga prestação de serviços.

ROMANOSCHI (1994) defende que um dos motivos do fracasso da terceirização reside na falta de um bom e seguro planejamento. Ele ainda aponta que como o conceito de terceirização é claro e fácil, pode gerar uma grande impulsividade nos empresários para a adoção do processo, em face da novidade e necessidade de redução de custos nas empresas.

Para OLIVEIRA (1994), um dos erros mais comuns nas terceirizações é exigir resultados imediatamente visíveis, o que é improvável. Segundo ele, nas primeiras semanas após a adoção do processo as relações se tornam ainda mais confusas e piores, falhas e defeitos que antes não eram vistos se tornam visíveis. Assim, deve existir um período de readaptação, para que os resultados sejam os desejados.

Para AMATO NETO (1993) a empresa moderna deve dedicar esforços nas atividades/operações que realmente possam traduzir-se em vantagens competitivas para si (organização), concentrando-se em "unidades de negócios", com um número cada vez mais restrito de atividades, diminuindo o número de processos, reduzindo

as estruturas administrativas (*downsizing*) e repassando a uma rede de outras organizações (fornecedoras, subcontratadas) atividades não-essenciais.

Para RYNGELBLUM (1999), no processo de terceirização observado entre montadoras no Brasil, terceirizar serve mesmo para transferir custos. Para BERNSTORFF (1999) a terceirização é caracterizada como uma ferramenta para a denominada gestão moderna, deve ser encarada não só pelo seu aspecto econômico financeiro para a empresa, mas como uma solução para questões sociais, contribuindo para a distribuição de renda e a questão do desemprego.

“Um dos principais trunfos da terceirização está no ganho da competitividade empresarial (organização), no alcance da qualidade de vida para todos os envolvidos (indivíduos) e no desenvolvimento de parcerias (sociedade), onde todos ganham.”

Para RYNGELBLUM (1999), o relacionamento em rede para a grande empresa representa uma grande vantagem a priori sobre a verticalização. Essa vantagem pode ser a de se beneficiar dos menores custos de mão de obra dos terceiristas, permitir a liberação de capitais imobilizados, a redução hierárquica e menor envolvimento na coordenação do suprimento. Também pode ser a vantagem de deter o controle sobre a ação dos fornecedores, permitindo dessa forma evitar tentativas oportunistas. Essa capacidade era considerada até então a base lógica da estratégia de verticalização.

Até aqui, pode-se concluir que a maior parte dos empresários, diretores, gerentes, supervisores e chefes buscam a terceirização como uma alternativa que gera a flexibilidade empresarial com qualidade, proporcionando a agilidade, simplicidade e competitividade nas empresas. Nessa situação, as empresas entendem que a implantação de projetos de terceirização pode trazer inúmeras vantagens e benefícios, tornando-se mais flexíveis e adaptando-as mais facilmente

às rápidas mudanças do mercado e com isso podem passar a liderança no seu segmento, com ganhos consideráveis.

3.3 Terceirização no Brasil

Em face da nova realidade econômica e financeira e da competitividade do mercado brasileiro, o desenvolvimento de projetos de terceirização é uma importante alternativa para atingir objetivos empresariais nos mais diversos setores da economia. A busca da modernização e da eficiência administrativa é constante e não permite o posicionamento acomodado das empresas, apenas contemplando o avanço dos concorrentes.

Também pode-se concluir que o aprimoramento administrativo e gerencial nas empresas é uma condição essencial para que ocorram mudanças sensíveis na direção de um novo posicionamento perante o mercado extremamente competitivo que se apresenta. Em face desse contexto, várias empresas entendem que esse é o caminho a ser seguido.

Esse fenômeno pode ser observado entre os bancos das montadoras. No Brasil, o sistema bancário é caracterizado por diversas fusões e incorporações com vistas a uma maior solidez das instituições financeiras. Além disso, está em pleno desenvolvimento um amplo processo de adaptação e expansão de modernas tecnologias de gestão que propiciam uma maior satisfação aos clientes, tanto em nível interno, quanto externo às organizações.

Essas tecnologias induzem à assimilação e à adaptação de novos paradigmas gerenciais existentes em outros países, enfatizando desde pequenos ajustes operacionais até a redefinição da estratégia de negócio das empresas. Os

objetivos dessas tecnologias são tornar a empresa mais competitiva, com ganhos de eficiência e rentabilidade de longo prazo.

No início da década de 80, o Banco Ford e o Banco Volkswagen definiam-se como bancos verticalizados, por possuírem todos os departamentos de uma instituição voltada para o financiamento de créditos, objetivando aquisição de um veículo de sua montadora. Ativos no mercado, eles competiam com os bancos varejistas, proibindo seus distribuidores de veículos, espalhados por todo Brasil, de executarem contratos de financiamento com outros bancos varejistas (era permitido, apenas, financiar veículos com o banco de sua bandeira).

Os bancos de montadoras possuem estruturas internas de cobrança, com sofisticados softwares de gestão de informação, que são vitais para o negócio. Mas precisam agregar estruturas de cobrança regionais, com cobradores internos e externos, com foco na resolução de contratos inadimplentes e na redução do impacto desses valores nos balanços econômico-financeiros dos bancos.

Assim, no final da década de 90, o Banco Ford foi absorvido pelo Banco Continental, braço financeiro do Conglomerado Bradesco S.A., desmantelando totalmente o seu *call center* em São Paulo. O Banco Volkswagen gradualmente terceirizou toda a sua cobrança em âmbito nacional e passa agora por um forte processo de enxugamento de suas regionais de cobrança. Mantém parcerias e contratos com inúmeras empresas novas, umas com foco em Cobrança Amigável e outras com foco em Cobrança Jurídica.

3.4 Conquista de mercados

PRAHALAD e HAMEL (1990) destacam que nos tempos atuais são poucas as empresas que se mostram capazes de inventar novos mercados e de mudar os padrões de escolha de clientes em mercados estabelecidos. Com as fronteiras de mercado mudando cada vez mais rapidamente, os alvos são enganadores e móveis e a captura é quando muito temporária. Algumas poucas empresas que se mostraram capazes são as que devem ser copiadas.

A tarefa crítica para a gerência é criar uma organização capaz de embutir uma funcionalidade irresistível nos produtos, ou seja, criar produtos de que os clientes necessitam, mas não imaginaram ainda, destacam PRAHALAD e HAMEL(1990). As montadoras brasileiras, após os anos 90, estão entre essas citadas pelos autores. Com novos concorrentes, são capazes de criar novos mercados como o fazem com os veículos populares, conhecidos como “1000”, campeões de investimentos. Mas eles geram necessidades diferenciadas de financiamento por parte dos bancos dessas montadoras. A resposta são os planos mais elásticos, de até 48 meses.

Os autores ensinam que as reais fontes de vantagens devem ser encontradas na capacidade da gerência em consolidar tecnologias em âmbito corporativo e nas habilidades de produção em competências que possibilitem negócios individuais para se adaptarem rapidamente às oportunidades em mutação.

Para PRAHALAD e HAMEL (1990) há competências essenciais e elas são o aprendizado coletivo na organização, especialmente para a coordenação das diversas habilidades de produção e integração das múltiplas correntes de tecnologias.

“Competência essencial é comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais. Envolve muitos níveis de pessoas e de todas as funções. As habilidades que, juntas, constituem a competência essencial devem florescer em torno de indivíduos cujos esforços não sejam tão estreitamente focalizados para que eles consigam reconhecer as oportunidades de juntarem sua habilidade técnica com as de outros em novas e interessantes maneiras.” (p. 299).

Segundo PRAHALAD e HAMEL (1990) elas não diminuem com o uso, ao contrário dos recursos físicos, que se deterioram com o tempo. As competências se desenvolvem à medida que são aplicadas e compartilhadas. Mas as competências mesmo assim precisam ser alimentadas e protegidas; o conhecimento se desvanece se não for usado. As competências são o aglutinador que liga negócios existentes entre si. Elas são também o motor para o desenvolvimento de novos negócios. Padrões de diversificação e entradas no mercado podem ser orientados por elas, e não somente pela atratividade dos mercados.

Segundo PRAHALAD e HAMEL (1990), pelo menos três testes podem ser aplicados para identificar competências essenciais em uma empresa. Primeiro, uma competência essencial provê acesso potencial a uma ampla variedade de mercados. Segundo, uma competência essencial deve ser uma contribuição significativa para os benefícios percebidos dos clientes do produto final. Finalmente, uma competência essencial deve ser de difícil imitação para os concorrentes. E será difícil se for uma complexa harmonização das tecnologias individuais e habilidades de produção.

Para os autores, a terceirização pode prover um atalho para um produto mais competitivo. Mas não é possível para uma empresa fazer uma aliança inteligente ou uma estratégia de terceirização se ela não tiver feito uma escolha acerca de onde ela forma a liderança de competência.

A conexão tangível entre competências essenciais identificadas e produtos finais é o que se chama de produtos essenciais, que são “os componentes ou subunidades que realmente contribuem para o valor dos produtos finais”. A terceirização de Cobrança Amigável do Banco Volkswagen é um exemplo de serviço essencial, agregado ao resultado final do Banco Volkswagen, pois os baixos índices de inadimplência são fruto de uma cobrança intensa nos primeiros 60 dias de vencido de qualquer contrato.

PRAHALAD e HAMEL (1990) dizem ser essencial que se faça esta distinção entre competências essenciais, produtos essenciais e produtos finais, porque a competição global é jogada com regras diferentes e com diferentes ganhos em cada um desses níveis. Para criar ou defender a liderança por longo prazo, uma corporação provavelmente deverá ser uma vencedora em cada nível. De acordo com relatórios institucionais da Volkswagen (2001), no nível de competência essencial, o objetivo é instituir uma liderança mundial em projetos e desenvolvimento de uma classe particular de funcionalidade desses dados, como ocorre com a competência em carros utilitários da Volkswagen.

Para sustentar a liderança em suas áreas escolhidas de competência essencial, essas empresas procuram maximizar sua participação mundial de fabricação de produtos essenciais. A fabricação de produtos essenciais para uma ampla variedade de clientes externos dá margem a receitas e *feedback* do mercado que, pelo menos parcialmente, determinam o ritmo no qual as competências essenciais podem ser implementadas e estendidas.

4 – TERCEIRIZAÇÃO DE COBRANÇA:

4.1 - O pioneirismo na terceirização da cobrança

A terceirização da cobrança amigável do Banco Volkswagen faz parte de uma estratégia de focalizar a competência essencial do conglomerado da Montadora. O Banco Volkswagen, na medida que foi multiplicando o número de regiões com aplicação da terceirização da cobrança amigável foi consistentemente reduzindo os seus custos, tempo e principalmente risco no desenvolvimento de novos padrões de taxas de financiamento, em razão de um melhor índice de inadimplência dentro da companhia. Assim ficou evidente o ganho de escala obtido pelo Banco Volkswagen em razão da utilização de um serviço essencial, dentro do seu processo de busca pela competência essencial.

Antigamente, quando a tecnologia da eletrônica não tinha ainda transformado a comunicação, os gerentes podiam controlar todos os passos de seus processos e subordinados, concentrando-se em alguns produtos e serviços. Agora, os executivos podem dividir todas as cadeias de valores de suas empresas e lidar internamente com os principais elementos estratégicos, terceirizando outros. Os custos por transação são mínimos. É possível coordenar todas as atividades essenciais, para atender os clientes de maneira eficaz. Uma organização menos integrada e mais focalizada é viável e imperativa para o sucesso competitivo.

As empresas que compreendem essa nova abordagem estabelecem novas relações com os mercados. O Banco Volkswagen formulou a sua estratégia não em torno de produtos, mas sim de um conhecimento profundo de algumas habilidades altamente desenvolvidas de seus parceiros na terceirização da cobrança. Essas

habilidades são essenciais para atingir os objetivos de performance entre os quais se destaca a meta de manter abaixo de 3,5% o índice de inadimplência, conforme se pode constatar nos contratos estabelecidos com as terceirizadas (vide anexos).

A Volkswagen reduziu sua margem de ganho ao mínimo necessário para entregar aos clientes os maiores valores possíveis provindos de suas habilidades essenciais. Em decorrência, a Volkswagen se concentra no que considera que faz de melhor, que é produzir um meio de transporte econômico e confiável. Por sua vez, o Banco Volkswagen terceirizou as áreas de análise de crédito e jurídico tanto quanto foi possível, evitando dispersões de investimentos e manutenção de custos fixos fora da sua atividade principal que é a concessão de crédito para a aquisição de veículos.

4.2 Estratégias de serviços

QUINN, DOORLEY e PAQUETTE (1990) ensinam que para repensar objetivamente suas estratégias, as gerências precisam se livrar da idéia que considera a fabricação (ou produção de bens) como uma atividade separada das atividades de serviços. São estas que tomam a produção possível e eficaz e, portanto, sua função como provedoras de valor é cada vez mais importante. Até pouco tempo, a maior parte dos valores agregados de um produto vinha dos processos que convertiam matérias-prima em formas úteis (aços em automóveis, por exemplo) Entretanto, agora, o valor agregado cada vez mais vem de outros atributos que somente os serviços podem oferecer. Isso ocorre, em parte, porque a sistematização e a automação reduziram os custos de produção diminuindo sua importância relativa na cadeia de valor.

As empresas cada vez mais se parecem com as do setor de computadores pessoais, onde fabricar a máquina é uma atividade de margem de lucros baixa, enquanto softwares e atividades de suporte de serviços são as que criam a maior parte do valor do produto. Esses serviços são tão importantes em muitas montadoras de automóveis, que mesmo sua classificação como fabricantes parece inexata.

No setor de produtos automobilísticos os custos de produção são uma porção trivial do valor do veículo. A estratégia das empresas líderes se concentra em atividades especializadas dentro da cadeia de valor. A Volkswagen se concentra em veículos com valores utilitários, enquanto a Chevrolet visa os luxuosos.

Além alavancar serviços dentro da empresa, as novas tecnologias têm aumentado o poder relativo dos empreendimentos de serviços. Tanto para fabricantes, como para prestadores de serviços, isso traz oportunidades e desafios importantes, segundo QUINN, DOORLEY e PAQUETTE (1990).

“ Por um lado, as tecnologias de serviços oferecem aos gerentes inteligentes novas opções para baixar os preços, reestruturar suas organizações e redefinir o foco de suas estratégias. Por outro lado, aqueles que ignoram as oportunidades que as tecnologias de serviços criam certamente sacrificarão vantagens competitivas em favor de seus rivais mais perspicazes.” (p.319)

Um estudo sobre os impactos da tecnologia, avaliado pelos autores, forneceu exemplos de ambos os fenômenos. A tecnologia possibilitou, às empresas independentes, uma especialização em atividades de serviços particulares, com a automatização e criação de um valor agregado mais alto, e a custos mais baixos do que todas as demais empresas poderiam obter, a não ser aquelas poucas que fossem integradas.

Muitas empresas de serviços tornaram-se assim organizações grandes, dominantes de uma tecnologia da qual empresas de quase todos os setores dependem para conhecimento especializado e assistência. As empresas de serviços estão agora entre os mais importantes fornecedores.

Pode-se deduzir, portanto, que o verdadeiro foco estratégico é aquele em que a empresa pode concentrar mais poder de acordo com os mercados escolhidos, mais do que qualquer um de seus concorrentes. Se antes o poder significava possuir os maiores recursos, as maiores fábricas, os maiores laboratórios de pesquisa, ou os melhores canais de distribuição para dar suporte às linhas de produto, agora as instalações físicas, incluindo um produto aparentemente superior, poucas vezes garantem vantagem competitiva sustentável.

Para QUINN, DOORLEY e PAQUETTE (1990), vantagens desse tipo são muito facilmente contornadas pelo concorrente, que podem copiá-las integralmente, ou produzir algo ligeiramente melhor. Em vez disso, uma vantagem que pode ser mantida geralmente deriva de habilidades humanas, com base no conhecimento ou na energia de outros serviços, que os concorrentes não podem reproduzir e que conduzem a um valor maior para o cliente.

Os autores destacam que os estrategistas das empresas não mais analisam participação de mercado e suas posições de custos associadas ao infinito, tampouco criam empresas integradas para explorá-las. Em vez disso, esses estrategistas se concentram em identificar aquelas poucas atividades de serviços essenciais onde a empresa deles tenha, ou possa desenvolver, capacidades únicas. Os estrategistas buscam meios de eliminar, limitar ou terceirizar as atividades nas quais a empresa não tem superioridade, a menos que essas atividades sejam essenciais para as áreas estratégicas.

QUINN, DOORLEY e PAQUETTE (1990, p.322) ensinam que

“ para desenvolver uma estratégia focalizada na atividade, a gerência precisa concentrar sua análise competitiva não em participação de mercado, mas na potência relativa dos serviços necessários para as posições de produto, tanto a sua como a de seus concorrentes. Erroneamente tem sido dada importância para a alta participação de mercado, especialmente porque ela é freqüentemente adquirida sem a verificação apropriada de preços e com base em estratégias de marketing de curto prazo.”

Definir cada atividade na cadeia de valor como um serviço que pode ser produzido interna ou externamente por terceiros é primeiro passo para essa nova análise competitiva, segundo os autores. É preciso saber, ainda, se a empresa possui ou pode alcançar as capacidades para esse serviço. Se assim for, é preciso avaliar as possibilidades existentes para terceirizar a atividade ou formar alianças estratégicas com alguém que realmente tenha capacidade superior.

Finalmente, a gerência, conforme os autores, precisa concentrar as energias da organização em dois conjuntos de atividades: aquelas onde ela possa criar valores únicos e aquelas que ela deve controlar para manter sua supremacia nos elementos críticos de sua cadeia de valor.

Muitas vezes a terceirização é desprezada porque alguns acreditam que ela esvazia as empresas, tornando-as não competitivas. Com uma abordagem estratégica, como sugerem os autores, os efeitos da terceirização são justamente o oposto. Sempre que uma empresa produzir alguma coisa internamente, mas que outros podem comprar ou produzir mais eficazmente, a vantagem competitiva vai ficar sacrificada. Em contraposição, apontam eles, a chave para o sucesso estratégico para muitas empresas tem sido uma coalizão cuidadosamente desenvolvida com uma ou mais das melhores empresas do mundo, em fornecimento, projeto de produtos e prestadores de serviços especializados.

Ao analisar a cadeia de valor dos custos indiretos, QUINN, DOORLEY e PAQUETTE (1990) lembram que grande parte dos custos da maioria das empresas (que não sejam aqueles referentes à compra de materiais) estão inseridos categoria de custos indiretos. Mesmo na fabricação, mais do que 2/3 de todos os custos não materiais tendem a ser indiretos ou de natureza indireta.

Entretanto, para os autores, a maioria dos custos indiretos são meramente serviços que a empresa começou a adquirir internamente. A adoção de um novo conceito relativo a equipes internas de apoio e custos indiretos como serviços que poderiam ser adquiridos externamente apresenta para a maioria das empresas uma fonte poderosa e inexplorada de vantagem competitiva.

A análise competitiva, para eles, deveria considerar não somente concorrentes no próprio setor industrial da empresa ou os fornecedores exclusivos de um serviço (como empresas de cobrança amigável e jurídica), mas todos os potenciais fornecedores e setores de fora que pudessem competir na atividade, usando o melhor na atividade como o *benchmark* relevante.

Essa abordagem amplia o processo de análise e dá a ele uma orientação muito mais externa e voltada para o mercado. Também introduz uma nova objetividade no processo de avaliação e, no mínimo, gera pressões fortes para ganhos de produtividade, se a gerência decidir continuar a usar os serviços internamente.

Em muitos casos, os gerentes descobrem que os fornecedores especializados custam menos que seus grupos internos. Assim eles terceirizam até mesmo atividades que sempre foram consideradas integrais e indissociáveis para seus negócios.

Considere-se os recentes desenvolvimentos no setor de cartões de crédito. Processar as cobranças e transações dos clientes é obviamente uma atividade importante nesse negócio. Contudo, tanto o MasterCard, como o Visa, decidiram claramente que sua vantagem distintiva não estava nessa custosa e complicada atividade – que eles freqüentemente terceirizam para seu arquiconcorrente, a American Express – mas essa vantagem estava em suas grandes bases de clientes, nas redes de varejo e na capacidade de vender efetivamente a ambos.

QUINN, DOORLEY e PAQUETTE (1990) ensinam que os gerentes devem planejar e controlar a terceirização de forma que a empresa não fique dependente ou dominada por seus parceiros. Esse planejamento impõe desenvolver e gerenciar conscientemente fontes competitivas alternativas. Impõe também que a empresa desempenhe atividades em certos estágios críticos do processo de criação de valor, que ela de outra forma teria que terceirizar, se a eficiência fosse o único critério adotado.

Com a terceirização estratégica, as empresas têm à sua disposição competências, com maior qualidade e flexibilidade do que os grupos internos oferecem. Muitos dos grandes fabricantes se servem de fornecedores menores de produtos e de serviços para encurtar tempos de ciclo e desenvolvimento de produto/serviço.

A terceirização estratégica permite à empresa concentrar toda sua atenção nas áreas em que ela agrega mais valor, pois cria barreiras para concorrentes potenciais de diversas maneiras. As empresas podem, assim, atrair pessoal de melhor qualidade e alavancar talento gerencial, já que seus executivos não precisam perder tempo e atenção em atividades periféricas.

4.3 Conceituação do Crédito Direto ao Consumidor

O objetivo do Crédito Direto ao Consumidor - CDC é financiar veículos, novos e usados, a partir de regras estabelecidas pelo Banco Central. O consumidor compra o veículo na concessionária que preferir, pagando uma entrada e financiando o saldo em prestações fixas ou variáveis, de acordo com a modalidade escolhida. O cliente toma posse do veículo no ato da compra, mas este permanece alienado até o término das prestações.

As prestações do financiamento podem ser pré ou pós-fixadas. No primeiro caso, o consumidor sabe o quanto vai pagar até o final do seu plano. No segundo, existe uma taxa de correção mista, formada por um juro fixo e por um índice de correção escolhido com consentimento das duas partes. A concessão do financiamento depende da aprovação do crédito.

Leasing é a operação também conhecida por Arrendamento Mercantil. Ela é realizada por meio de um contrato no qual uma empresa arrendatária adquire o veículo para uso do consumidor, por um prazo determinado. Os contratos de *leasing* podem ser feitos tanto por pessoa física quanto por pessoa jurídica, num prazo mínimo de 24 meses. Ao término do contrato, o consumidor tem três opções: compra pelo valor residual garantido no contrato, devolução ou renovação.

Consórcio é a união de um grupo de pessoas com o objetivo de autofinanciamento para a compra de um veículo. Num consórcio, o número de participantes de um determinado grupo deve ser sempre o dobro do número de meses de sua duração. Por exemplo, para adquirir um veículo em 50 meses, o grupo deverá ter 100 participantes. Para integrar um grupo, o participante paga a Taxa de Adesão, que corresponde a 1% do valor do veículo.

O consórcio tem o chamado Fundo Comum (ou Fundo de Veículo), que é o fundo formado pelo valor das cotas mensais, pelos rendimentos das aplicações financeiras dos recursos de fundo e pelos recursos vindos de juros e multas. É esse fundo que "paga", mensalmente, a distribuição dos créditos de contemplação aos integrantes do grupo. O participante de um grupo de consórcio pode ser contemplado de duas formas: lance ou sorteio. No lance, ele pode oferecer percentuais do valor do veículo (10%, no mínimo) em dinheiro. Já no sorteio, como o próprio nome diz, um veículo é sorteado por mês, pela extração da loteria federal.

O início das operações de crédito direto ao consumidor/(CDC) no Brasil ocorreu no final da década de 50, com o Plano de Metas (1957 - 1961). Na época, houve um aumento da demanda por financiamento, por conta das fortes mudanças ocorridas no setor produtivo, ditado pelo processo de substituição de importações. A produção industrial cresceu de 9,1% por ano, em média, entre 1947 e 1955, para 11,3% por ano, em média, entre 1956 e 1961. Essa expansão experimentada pela indústria de bens duráveis exigiu mecanismos institucionais para financiamentos de médio prazo.

A estrutura de financiamento então existente baseava-se quase que exclusivamente em fontes oficiais de crédito. Os bancos realizavam atividades que estavam circunscritas a operações de capital de giro no curto prazo e desconto de duplicatas com recursos originários de depósitos à vista. Os bancos não supriam crédito para o varejo em quantias pequenas e prazos mais longos direcionados para o consumo. Dedicavam-se às operações de crédito por atacado, em grandes volumes e prazos curtos, para fins produtivos ou comerciais.

Foram as Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento (SCFIs), conhecidas como financeiras, que passaram a atender às exigências de

financiamento de bens de consumo duráveis, principalmente a partir do final da década de 50. As financeiras foram constituídas na forma de sociedade anônima e tornaram-se especializadas em operações de abertura de crédito, mediante aceite de letras de câmbio para financiamentos de compra de bens e serviços ao consumidor final.

Do ponto de vista legal, as primeiras normas regulamentando essas sociedades constavam do Decreto-lei No 7.583, de 23 de maio de 1945, embora a primeira Sociedade de Crédito, Financiamento e Investimento tenha sido registrada em 1940. Tal decreto-lei estabeleceu que as financeiras podiam constituir-se com capitais nacionais e estrangeiros e não estavam subordinadas aos requisitos de capital mínimo exigidos no caso dos bancos comerciais.

O objetivo desse decreto foi criar condições de atendimento à expansão da demanda por empréstimos em prazos maiores daqueles oferecidos pelos bancos comerciais. O Decreto-lei No 9.603, de 18 de junho de 1946, autorizou as empresas comerciais e industriais a constituírem departamentos de financiamento ou de crédito. Indústrias criaram esses departamentos com o objetivo de facilitar as operações de crédito ligadas à comercialização de seus produtos.

Foi em novembro de 1959 que o Ministério da Fazenda regulamentou a atividade das financeiras, por meio da Portaria nº 309. Tais sociedades foram autorizadas a constituir fundos para financiamento de compra e venda, a médio e longo prazos, de máquinas, equipamentos e bens de consumo. Essas operações tinham prazo mínimo de seis meses e máximo de 12 meses.

Ao serem criadas, as financeiras começaram a fazer financiamento direto ao usuário: prestação de serviços, financiamento ao usuário com interveniência, o chamado CDC (que são empréstimos concedidos, geralmente, às redes de varejo

para repasse a seus clientes de financiamentos vinculados à compra de um bem ou serviço) e cessões de crédito, que são operações entre instituições financeiras que vendem uma parcela de sua carteira de crédito. As financeiras, empresas de cartão de crédito e lojas de departamento eram e ainda são as maiores vendedoras de carteiras de empréstimo.

A letra de câmbio, título de crédito emitido por financeiras ou bancos, esteve fortemente vinculada às operações de CDC até o final da década de 80. Uma operação envolvendo uma letra de câmbio pode ser descrita da seguinte forma: um consumidor quer comprar um veículo e para isso faz um financiamento no valor de R\$ 10 mil. Com base em um contrato de financiamento, a financeira emite uma letra de câmbio no valor de R\$ 10 mil ou cinco letras de câmbio no valor de R\$ 2 mil cada uma. A financeira coloca esse título no mercado. Como a letra de câmbio envolve um deságio (o papel é vendido pelo preço menor que o preço do resgate), um investidor pode comprar o título por R\$ 1.800,00 com a expectativa de futuramente receber os R\$ 2 mil.

A instituição financeira é quem dá o aceite referente à emissão da letra de câmbio (aceite cambial), ou seja, torna-se o devedor direto da quantia estabelecida no título. É ela quem vai pagar a quantia estabelecida na letra de câmbio, que deve trazer, de forma explícita, o valor do pagamento, a data e o local. O volume de aceites cambiais corresponde ao volume de letras de câmbio colocadas no mercado pelas financeiras.

Com a Lei da Reforma Bancária (Lei No 4.595, de 31 de dezembro de 1964), as financeiras passaram a fazer parte do grupo denominado de instituições financeiras, sob a fiscalização do Banco Central. Na época, as financeiras captavam quase que exclusivamente com letras de câmbio. Em dezembro de 1966, o Banco

Central editou a Resolução nº 45, que introduziu e regulamentou o Crédito Direto ao Consumidor (CDC). Com a medida, 40% dos recursos captados pelas financeiras deveriam ser direcionados para o financiamento ao consumo.

O CDC foi definido como um crédito concedido por uma instituição financeira a favor do comprador de um bem de consumo e realizado mediante um contrato (de abertura de crédito) entre a financeira e o consumidor final. Os contratos de CDC para veículos eram e, são até hoje, realizados com alienação fiduciária. São também realizados com reserva de domínio. Nesse caso, a propriedade do bem fica com o vendedor até que o comprador pague integralmente o bem. Nessa modalidade existem apenas o comprador e o vendedor. O não-pagamento implica na rescisão do contrato e a devolução do bem ao vendedor.

Na época de sua criação, o CDC foi dividido de duas formas. Pelo crédito indireto ao consumo, a financeira fazia um contrato com uma loja (ou rede de lojas), assegurando os recursos suficientes destinados a financiar os clientes. Nesse caso, toda a operação era realizada na própria loja. Pelo crédito direto, o cliente se dirigia à financeira, onde preenchia as exigências cadastrais, obtendo o crédito e adquirindo o bem.

Com um histórico de inflação alta e instabilidade econômica, o Brasil insere-se dentro dos países latino-americanos que tendem a apresentar volumes mais baixos de créditos bancários ao setor privado. De acordo com Pinheiro e Cabral (1998), quando comparados aos países desenvolvidos e asiáticos (com exceção da Índia), os países latino-americanos, com exceção do Chile, apresentam taxas de crédito ao setor privado como porcentagem do PIB em torno de 22%, ante 89% dos países europeus do G-10, 111% do Japão e 65% dos Estados Unidos.

Segundo dados do Banco Central do Brasil⁸, em 1999 o País apresentou volume de crédito bancário ao setor privado, incluindo créditos à indústria, habitação, rural, ao comércio, às pessoas físicas e outros serviços, de R\$ 411,9 bilhões, ante R\$ 623,04 bilhões em 1998.

Desde setembro de 1996, o saldo de empréstimos às pessoas físicas mostrou forte crescimento, que se estendeu até agosto de 1998, com pequena queda nos meses seguintes e recuperação a partir de abril de 1999 até o final do ano. Em dezembro de 1996, o crédito destinado às pessoas físicas somou R\$ 25,79 bilhões, representando cerca de 8,67% do total do crédito do sistema financeiro ao setor privado. Em fevereiro de 2000 o crédito para pessoas físicas totalizou R\$ 78,99 bilhões.

Já no decorrer do ano 2000, as operações de crédito direto ao consumidor, segundo o Banco Central, tiveram aumento significativo. Houve elevação no período de 256,04%. O setor iniciou o ano movimentando R\$ 5,30 bilhões. Em maio, as operações de CDC foram de R\$ 9,84 bilhões, aumento de 85,66% em relação a janeiro. Em dezembro de 2000, as estimativas do Banco Central eram de um volume de R\$ 18,87 bilhões.

Entre os motivos apontados para o crescimento dos negócios com CDC, a partir de 2000/2001, estão a queda na taxa básica de juros da economia e a redução da inadimplência e do desemprego. Tanto a queda na taxa de juros como a melhora no índice de emprego tem impacto positivo sobre as operações de CDC. No primeiro caso, há uma redução da taxa de juros para o tomador final. O aumento de emprego favorece uma elevação do consumo e também contribui para a redução da inadimplência.

⁸ <www.bcb.gov.br>, acessado em 23/04/2003

4.4 A terceirização da cobrança dos Bancos de Montadoras e a análise dos questionários para o estudo de caso

Em 2003 há limitação de crédito por conta dos altos índices de inadimplência. Os Bancos das Montadoras, entretanto, têm podido contar com novas soluções adaptáveis às suas necessidade e à situação do devedor. O uso intensivo de serviços terceirizados de cobrança pelos bancos de montadoras fornecem um nível de qualidade superior ao passado, tornando-se, em alguns casos, um diferencial estratégico.

Os investimentos em software, treinamento, telefonia e *scoring* necessários a uma ação de cobrança profissional são longos e dispendiosos para um departamento de cobrança interna. Já as empresas de cobrança de primeira linha conseguem diluir esses investimentos entre seus vários clientes.

As opções existentes variam desde cobrança *full-service* até a venda de carteiras de créditos problemáticos, passando por cobrança amigável, judicial, pré-judicial, *web solutions*, sistemas de controle de escritórios de cobrança, etc.

Tipicamente, pode-se segmentar o ciclo de cobrança em três grandes fases: cobrança Interna, cobrança terceirizada e venda de carteira.

A cobrança interna se dá quando o próprio Banco da Montadora trata os primeiros atrasos por meio de um setor de cobrança interno, que funciona como uma extensão do processo de faturamento. Nessa etapa, mais que recuperar a dívida, interessa trazer o cliente de volta à normalidade. Esses esforços internos vigoram, em média, até 30 dias de atraso.

Na cobrança terceirizada constata-se um aumento dos índices de recuperação devido à especialização, qualidade de serviço e foco das empresas de

cobrança. Essa etapa ocorre para as contas com mais de 30 dias de atraso e antes de serem listadas como prejuízo (normalmente com 360 dias de atraso). O desafio é saber gerenciar e controlar adequadamente essas empresas, para se atingir um mix ideal, no qual devem ser balanceados o desempenho, especialização e capacidade das prestadoras de serviço.

A política de crédito do Banco Volkswagen e o controle do riscos da terceirização da cobrança desse crédito se deu com a implantação do projeto VVNet, que determina que os escritórios de recuperação de crédito façam a cobrança diretamente no sistema operacional da Volkswagen, via internet (vide anexo), facilitando assim o controle dos recebíveis pelos escritórios de recuperação de crédito terceirizados e a emissão de boletos por cobrador para pagamentos das parcelas inadimplentes. A auditoria operacional, portanto, é feita pela Volkswagen que pode, assim, avaliar a produtividade dos escritórios para poder classificá-los no ranking semanal de performances de recebimentos e renovar ou não os contratos com esses escritórios firmados, de acordo com a conveniência determinada pela avaliação. A gestão da carteira terceirizada por parte do Banco Volkswagen, dessa forma, é praticamente imune a riscos.

Finalmente, nos casos em que todos os esforços de cobrança já foram aplicados às contas, a venda de carteira é uma opção importante a ser levada em conta. Após todas as etapas anteriores terem se esgotado, o custo de se continuar mantendo a conta ativa em cobrança já não se justifica frente ao benefício de venda e realização imediata de receita.

Segundo Paulo G. Oliveira, gerente de cobrança do Banco Volkswagen:

“ Utilizamos esses recursos por mais de seis anos e ao longo desse período incrementamos nossos índices de recuperação de créditos vencidos em mais de 50%. Em 1997, possuíamos um índice de inadimplência de 5,5%

dos contratos do banco. Hoje estamos com um índice estabilizado de 3%.”
(vide questionário anexo)

Para Sydnei Góes, supervisor de cobrança do Banco Ford S/A:

“ Os bancos de montadoras buscam a melhoria dos índices de recuperação e redução dos seus custos fixos, além de liberar investimentos para a atividade fim da instituição bancária, que é realizar empréstimos.” (vide questionário anexo).

Há que se ressaltar que nem todo o mercado adota a mesma postura. Para Sebastião Otake, gerente de crédito e cobrança do Banco Ford, a subcontratação de cobrança não é uma alternativa de flexibilização empresarial para os Bancos de Montadoras porque “consideramos um risco a manipulação de ativos financeiros do banco por terceiros”. Ele considera que os bancos de montadoras que adotam a terceirização de cobrança estão fortemente voltados para a redução de custos, “mesmo que em alguns casos exista redução da qualidade”.

Para Sidney Góes, ao contrário, a indústria automobilística deve buscar alternativa administrativa para direcionar sua competência essencial, como a terceirização da cobrança, pois “suas instituições bancárias não possuem escala para competir nesse mercado e devem existir alianças estratégicas de operações em conjunto”. Essa é a mesma razão apresentada por Paulo G. Oliveira: “A maior dificuldade de nossa instituição bancária é não possuir uma escala de agências que possam suprir a extensão territorial nacional”.

4.5 Os níveis de estratégia

Para PORTER (1998) uma empresa diversificada tem dois níveis de estratégia.

“Esses níveis são a estratégia da unidade de negócios (ou competitiva) e a estratégia corporativa (ou da totalidade do grupo empresarial). A estratégia competitiva diz respeito à criação de vantagem competitiva em cada um dos ramos de negócios em que o grupo compete. A estratégia corporativa se refere a duas questões diferentes: de que negócios o grupo deve participar e como a matriz deve gerenciar a variedade de unidades de negócios.”

(p.237)

Segundo PORTER (1998) qualquer estratégia corporativa bem-sucedida baseia-se em várias premissas. Se aqui se analisa a terceirização, e não a diversificação, é importante destacar que estudos de PORTER (1998) proporcionam a identificação de quatro conceitos de estratégia corporativa: a gerência de carteira, a reestruturação, a transferência de habilidades e o compartilhamento de atividades. No caso da terceirização da cobrança de montadoras, dois desses conceitos, pelo menos, estão presentes: a transferência e o compartilhamento de atividades.

Para o autor, cada unidade de negócios é uma coleção de atividades distintas que vão desde vendas, até contabilidade. Elas lhe dão condições de competir. Ele classifica essas atividades como atividades de valor. Segundo ele, é nesse nível, e não na empresa como um todo, que a unidade ganha a sua vantagem competitiva. Ele também lembra que a capacidade de compartilhar atividades é uma base poderosa para estratégias de diversificação, porque o compartilhamento muitas vezes aumenta a vantagem competitiva pela redução dos custos ou elevando a diferenciação.

Nem todo o compartilhamento conduz para uma vantagem competitiva. As empresas podem encontrar fortes resistências organizacionais, mesmo quando a possibilidade de compartilhamento é benéfica.

Sebastião Otake, por exemplo, ao analisar a questão do risco de subcontratar uma empresa terceira para recuperar os valores inadimplentes dos contratos dos bancos das montadoras observa que mesmo com algumas garantias, para ele “o risco permanece”.

4.6 - Os Casos do Banco Ford e Banco Volkswagen

Para que com a terceirização as vantagens competitivas conquistadas pela redução de custos possam ser preservadas com poucos riscos, as empresas firmam contratos de prestação de serviços de cobrança judicial que previnem ao máximo os riscos de manipulação de ativos financeiros dos bancos das montadoras. É comum esses contratos incluírem cláusulas como aquela que faculta aos contratantes livre acesso nas dependências do contratado, para a verificação do fiel cumprimento dos serviços ajustados, podendo realizar auditoria, exame, vistoria, fiscalização, a qualquer tempo e modo, inclusive via sistema de informação. (vide contratos em anexo).

As cláusulas de proibições e penalidades proíbem acatar qualquer tipo de recebimentos dos clientes dos contratantes, sejam esses recebimentos realizados mediante o pagamento em cheque ou moeda corrente nacional. Finalmente, o contratado é responsável por todos os ônus decorrentes da Legislação Trabalhista, Previdência Social e Acidentes de trabalho, conforme as leis vigentes, o que isenta a contratante de quaisquer custos relacionados com essas obrigações.

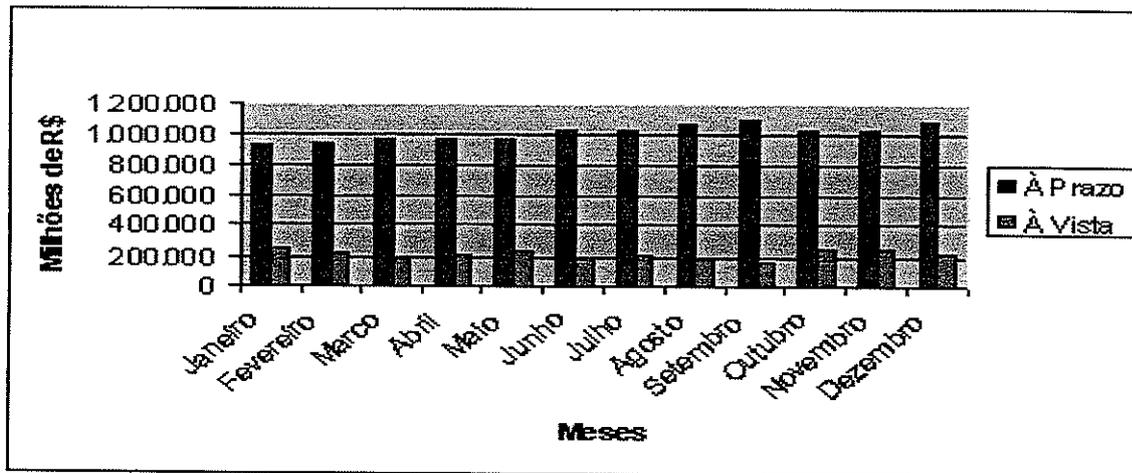
Dados da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA) mostram qual foi a participação das vendas a prazo nos anos de 2000 e 2001, quando ocorreu um crescimento de 30% no volume financeiro financiado e o financiamento cresceu de 83% para 84% sobre o volume de vendas transacionado. Esses dados estão expressos nas Tabelas 1 e 2 e nas Figuras 3 e 4, abaixo.

Tabela 1: Participação nas Vendas de Veículos - À Vista e À Prazo - Ano 2000

Meses	À Prazo	%	À Vista	%	Total
Janeiro	924.168	79%	245.665	21%	1.169.833
Fevereiro	946.061	81%	221.916	19%	1.167.977
Marco	974.224	83%	199.540	17%	1.173.764
Abril	972.817	82%	209.221	18%	1.182.037
Mai	967.810	81%	233.543	19%	1.201.353
Junho	1.024.795	84%	192.301	16%	1.217.096
Julho	1.026.566	83%	204.329	17%	1.230.895
Agosto	1.062.261	85%	181.604	15%	1.243.865
Setembro	1.094.545	87%	163.553	13%	1.258.098
Outubro	1.031.526	81%	241.963	19%	1.273.489
Novembro	1.032.843	80%	258.211	20%	1.291.054
Dezembro	1.087.549	84%	214.905	17%	1.302.454
VLR MÉDIO MENSAL	1.012.097	83%	213.896	17%	1.225.993

Fonte: ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores)

Figura 3: Participação nas Vendas - À Vista e À Prazo - Ano 2000



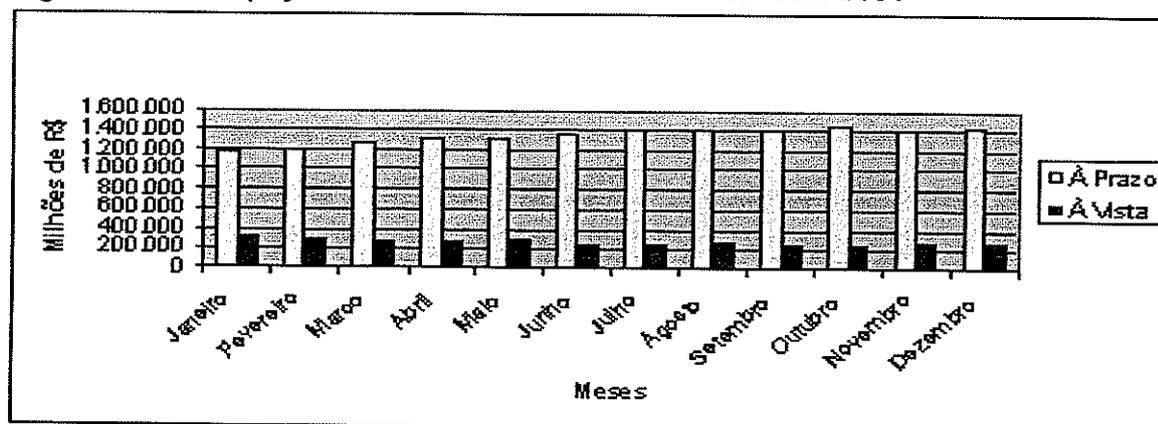
Fonte: ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores)

Tabela 2 : Participação nas Vendas - À Vista e À Prazo - Ano 2001

Meses	À Prazo	%	À Vista	%	Total
Janeiro	1.164.763	79%	309.620	21%	1.474.383
Fevereiro	1.193.871	81%	289.199	20%	1.483.070
Março	1.262.646	83%	262.841	17%	1.525.487
Abril	1.306.699	83%	259.335	17%	1.566.034
Maió	1.309.091	83%	274.614	17%	1.583.705
Junho	1.362.470	85%	248.586	15%	1.611.056
Julho	1.406.923	86%	233.421	14%	1.640.344
Agosto	1.394.855	84%	265.291	16%	1.660.146
Setembro	1.418.652	85%	250.547	15%	1.669.199
Outubro	1.437.865	86%	239.337	14%	1.677.202
Novembro	1.407.017	84%	272.602	16%	1.679.619
Dezembro	1.425.454	85%	261.474	16%	1.686.928
VLR MÉD. MENSAL	1.340.859	84%	263.906	16%	1.604.764

Fonte: ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores)

Figura 4: Participação nas Vendas - À Vista e À Prazo - Ano 2001



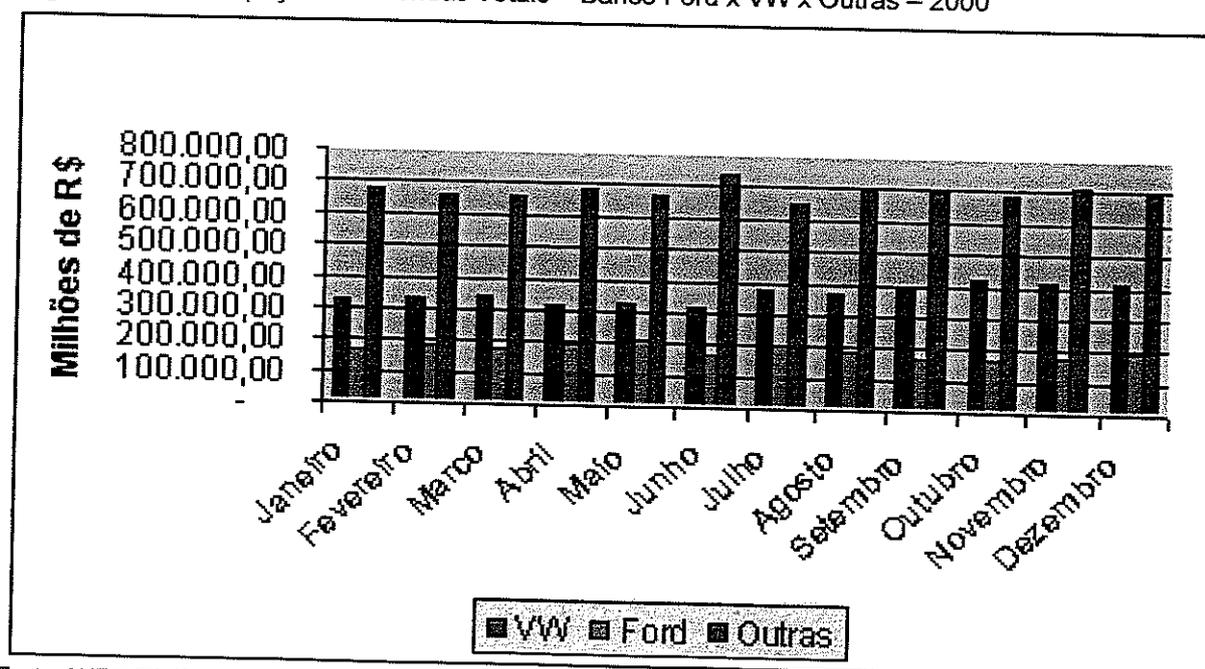
Fonte: ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores)

Os bancos e financeiras que operam crédito direto ao consumidor possuem, em geral, um setor de recuperação de crédito que tenta reaver o crédito em atraso. Observe-se nas figuras 3 e 4 e nas tabelas 3 e 4 a participação de dois Bancos de Montadoras (Ford e Volkswagen) no tocante às participações individuais dos volumes financeiros financiados em 2000 e 2001, onde pode-se constatar que os dois Bancos sofreram uma redução de suas participações no montante financiado em torno de 38% de um ano para o outro.

Tabela 3: Participação do Banco Ford e VW nas Vendas Totais dos Bancos / 2000 - Milhões R\$

Meses	VW	%	Ford	%	Outras	%
Janeiro	326.266,42	28%	167.754,05	14%	675.812,52	58%
Fevereiro	332.990,27	29%	179.167,68	15%	655.819,13	56%
Março	340.156,85	29%	173.482,34	15%	660.124,96	56%
Abril	315.604,00	27%	186.525,51	16%	679.907,94	58%
Maió	324.485,42	27%	216.003,26	18%	660.864,24	55%
Junho	316.688,37	26%	166.377,02	14%	734.030,57	60%
Julho	375.915,33	31%	203.097,68	17%	651.881,99	53%
Agosto	372.786,34	30%	181.604,29	15%	689.474,37	55%
Setembro	392.904,01	31%	170.346,47	14%	694.847,53	55%
Outubro	422.798,35	33%	165.298,87	13%	685.391,78	54%
Novembro	406.682,01	32%	175.066,92	14%	709.305,07	55%
Dezembro	416.785,28	32%	195.107,61	15%	690.561,11	53%
VALOR MÉDIO MENSAL	362.005,22	29%	181.652,64	15%	682.335,10	56%

Fonte: ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores)

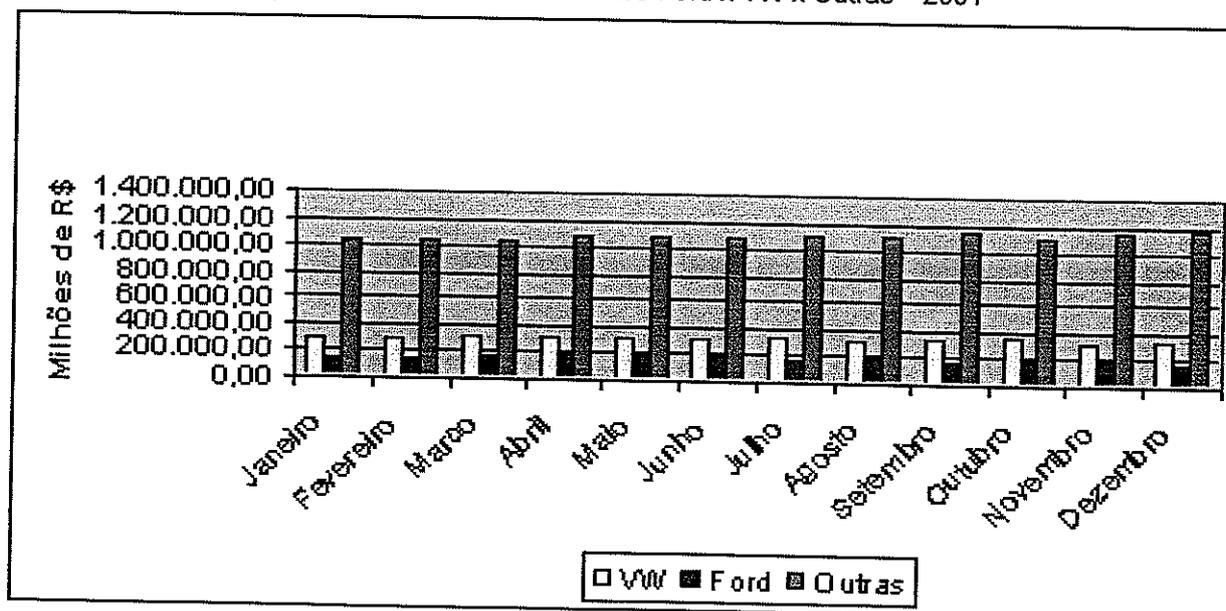
Figura 5: Participação nas Vendas Totais – Banco Ford x VW x Outras – 2000

Fonte: ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores)

Tabela 4: Participação do Banco Ford e VW nas Vendas Totais dos Bancos / 2001 - Milhões R\$.

Meses	VW	%	Ford	%	Outras	%
Janeiro	300.773,72	20%	143.457,27	10%	1.030.150,00	70%
Fevereiro	308.031,98	21%	148.157,89	10%	1.026.872,13	69%
Março	323.403,24	21%	155.599,67	10%	1.046.484,08	69%
Abril	311.327,56	20%	168.818,47	11%	1.085.887,98	69%
Maió	319.908,41	20%	183.076,30	12%	1.080.720,29	68%
Junho	317.823,06	20%	197.247,54	12%	1.075.635,40	68%
Julho	337.512,21	21%	162.488,02	10%	1.107.200,77	69%
Agosto	315.160,07	20%	177.741,25	11%	1.119.995,68	69%
Setembro	338.920,64	21%	152.465,26	9%	1.142.754,10	70%
Outubro	365.947,46	22%	176.081,45	11%	1.098.991,09	67%
Novembro	325.122,81	20%	183.657,16	11%	1.145.789,03	69%
Dezembro	339.448,44	20%	157.886,87	9%	1.169.896,69	70%
Vlr Méd.MENSAL	325.281,63	21%	167.223,10	11%	1.094.198,10	69%

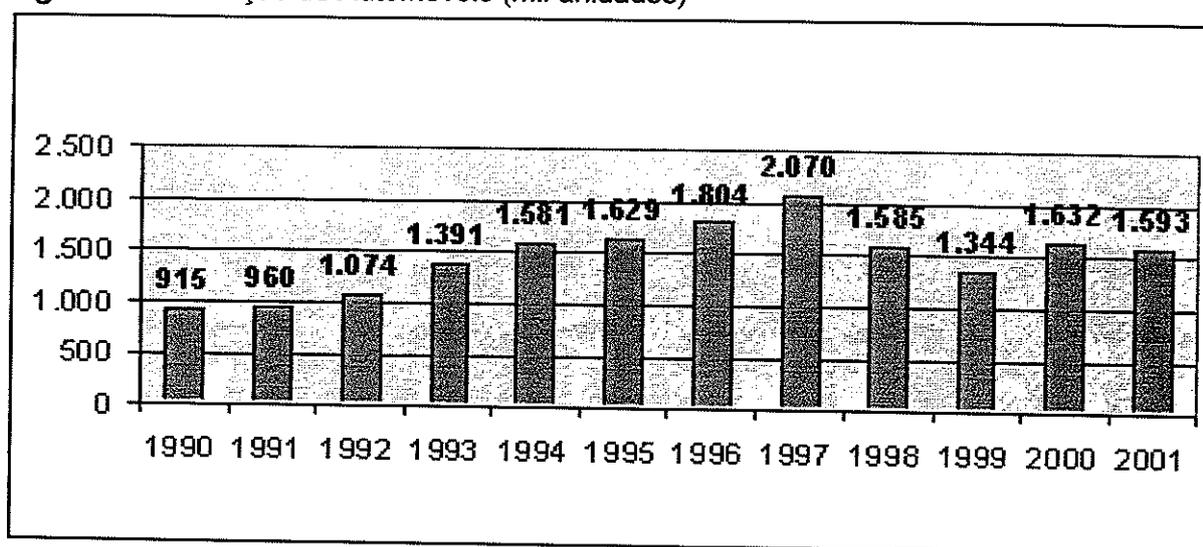
Fonte: ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores)

Figura 6: Participação nas Vendas Totais – Banco Ford x VW x Outras – 2001

Fonte: ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores)

Um dos fatores que comprova o bom desempenho desse setor foi o aumento da produção de automóveis, pois no ano de 1990 foram produzidos aproximadamente 915.000 veículos mensalmente e uma década após, no ano de 2000 a produção foi para um patamar de 1.632.000 unidades produzidas mensalmente, com um crescimento de 78% na produção no período.

Figura 7: Produção de Automóveis (mil unidades)



Fonte: ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores)

O Banco Ford⁹ tem concentrado suas atividades principalmente na disponibilização de recursos para a concessão de crédito para capital de giro e financiamento do estoque das distribuidoras de veículos, bem como a concessão de crédito direto ao consumidor para aquisição de veículos.

Em dezembro de 2000 as operações de CDC correspondiam a 92,90% dos negócios do Banco Ford, do Leasing a 6,30% e o Finame a 0,80%. Naquele mês, a composição do financiamento por meio do CDC em relação ao volume total da carteira para veículos novos foi a seguinte: Veículo 93,47% e Caminhões 6,53%. O volume da carteira do Banco Ford em CDC, no ano de 2000, foi de R\$ 1,064 bilhão,

⁹www.bancoford.com.br, consultado em 13/03/2003,

com 106.000 contratos. Em 1999, o volume da carteira de CDC era de R\$ 560,3 milhões, com 46.879 contratos, o que demonstra um crescimento de mais de 100% na quantidade de contratos.

O Banco Ford, em 1999, centralizou o setor de crédito e cobrança em São Paulo, criando uma central de atendimento para administrar os seus contratos adimplentes e inadimplentes, implementando assim um novo modelo de gestão de crédito e cobrança no seguimento de Bancos de Montadoras. Essa centralização gerou um processo de extinção das nove Regionais de Cobrança que o Banco Ford possuía no Brasil, desligando aproximadamente 450 funcionários que se concentravam nestes diferentes locais.

O Banco Ford iniciou as suas atividades de sua central de cobrança com um investimento em informática de R\$ 4.770.000,00 objetivando centralizar os seus controles e monitorar o seu índice de inadimplência que estava muito acima do mercado no ano de 1999 os índices estavam estabilizados em 5,34%, em 2000 evoluíram para a casa dos 4,74% e em 2001 na ordem de 4,74%.

As tabelas abaixo ajudam a complementar o raciocínio.

Tabela 5: Índice de Fechamento da Inadimplência do Banco Ford.

Carteira	Ano	Índice - %	Contratos Inadimplentes
46.879 Contratos	1999	6,5	3.047
106.000 Contratos	2000	11,5	12.190
165.000 Contratos	2001	14,5	23.925

Fonte: Banco Ford S.A.

A Tabela 5 mostra o aumento nos índices de fechamento do Banco Ford, que em dezembro/1999 possuía um índice de inadimplência de 6,5% e com um

incremento para 11,5% em Dezembro/2000, ocasionando um aumento de 77% em relação a 1999. Porém, uma comparação do crescimento do índice de inadimplência de 1999 com o ano de 2001 mostra que o incremento foi maior, pois houve um avanço de 123%, ocasionando a total perda de credibilidade da central de crédito e cobrança da instituição.

Isso fez o Banco Ford notar um forte aumento dos índices de inadimplência em consequência da falta de escala para o processo de cobrança, pois não havia contato direto com clientes nas principais capitais do Brasil. Depois de três anos de insucesso no esforço de reversão dos altos índices de inadimplência a solução encontrada foi realizar a venda de toda a carteira de CDC (Crédito Direto ao Consumidor) para o Banco Bradesco S.A. o qual passou a ser o controlador das novas operações do Banco Ford S.A.

O processo de aquisição do Banco Bradesco da carteira do Banco Ford ocasionou a total desativação da Central de Crédito e Cobrança do Banco Ford e o desligamento de aproximadamente 180 funcionários que estavam alocados diretamente nesta estrutura. O modelo de cobrança do Banco Bradesco é totalmente descentralizado e totalmente terceirizado, com escritórios de cobrança presentes em várias cidades do Brasil, cobrindo plenamente os locais de maior concentração da inadimplência e sendo exigência contratual a instalação física nas regiões as quais o escritório é contratado, para assegurar a cobrança externa na residência dos clientes inadimplentes e assegurar uma melhor recuperação dos contratos inadimplentes, segundo site do Bradesco.¹⁰ No estudo de caso do Banco Volkswagen, percebe-se que o modelo de cobrança adotado para todo o Brasil suportou a evolução da

¹⁰ (<http://www.bradesco.com.br>, consultado em 22/03/2003).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estratégia como um plano de ação permite desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. A essência da formulação estratégica é lidar com a competição. Se uma empresa pode alcançar e sustentar a liderança no custo total, então ela será um competidor acima da média.

O aprimoramento administrativo e gerencial nas empresas é indispensável para que ocorram mudanças sensíveis na direção de um novo posicionamento perante o mercado competitivo. Com a terceirização, pode-se transferir a responsabilidade por um determinado serviço ou operação/fase de um processo de produção ou de comercialização, de uma empresa para outra (s), conhecida (s) como terceira (s). Assim, a terceirização de serviços de cobrança se acentua como uma alternativa de flexibilização empresarial e de gestão.

Os bancos de montadoras têm terceirizado os departamentos de cobrança. O Banco Volkswagen é exemplar: terceirizou toda a sua cobrança em âmbito nacional e comprovou que a terceirização pode prover um atalho para um produto mais competitivo. O Banco Ford tem concentrado suas atividades principalmente na disponibilização de recursos para a concessão de crédito para capital de giro e financiamento do estoque das distribuidoras de veículos, bem como a concessão de crédito direto ao consumidor para aquisição de veículos.

Essas medidas mostram que as montadoras não querem confundir o mercado automobilístico com o financeiro. A cobrança não constitui, perceberam eles, uma contribuição significativa para os benefícios percebidos pelos clientes do produto final. As montadoras que adotaram a terceirização (mostraram as entrevistas com

seus gerentes) encontraram nesse processo um diferenciador capaz de visar, sobretudo, a redução dos custos nessa área que não afeta a diferenciação.

O Banco Volkswagen tomou a decisão de terceirizar toda a sua cobrança amigável no Brasil, esse processo gerou condições operacionais para sustentar o crescimento no número de contratos da carteira de 1999 a 2001 na ordem de 600%. A carteira de inadimplentes do Banco Volkswagen também sofreu um forte crescimento, pois em 1999 o Banco possuía 1.538 contratos em aberto, perfazendo um índice de inadimplência na ordem de 3,0%; já em 2001 somavam 12.370 contratos em aberto e o índice de inadimplência da carteira estava estabilizado na casa dos 3,5 % da carteira total, demonstrando que a estratégia de utilizar a terceirização da cobrança amigável como um instrumento de apoio ao crescimento da carteira e estabilização do índice de cobrança foi verdadeiro e sustentável.

O Banco Volkswagen também gerou o projeto VW.Net, que visa auxiliar o banco na gestão e controle do risco dos escritórios, em razão de ser o Banco que detém o controle da gestão do sistema de cobrança de cada escritório, facilitando assim os processos de auditoria operacional, financeira e o controle do fluxo de caixa desta carteira. O Banco está controlando inclusive a quantidade de boletos bancários enviados diariamente para os clientes inadimplentes, esse processo tem garantido um melhor acompanhamento de cada escritório prestador de serviços de cobrança amigável e inclusive avaliar qual possui melhor performance no desempenho do recebimento dos contratos inadimplentes em seu poder.

Como foi dito no início, este trabalho objetivou avaliar se, na cadeia de valores dos conglomerados automobilísticos, considera-se que a terceirização de serviços da cobrança racionaliza custos e riscos. Como foi constatado, a teoria sobre

o assunto pressupõe que isso aconteça e indica a terceirização de serviços como estratégia para essa racionalização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Amador Paes de, **Teoria e Prática dos Títulos de Crédito**, São Paulo: Editora Saraiva, 1989

AMATO NETO, João. **Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, mar/abr 1995.

CALLAHAN, Terry. **Organizational alignment of the credit and accounts receivable function**. In: *Business Credit*. New York. Jun 2000.

COELHO, Fabio Ulhoa, **Manual de Direito Comercial**, São Paulo: Editora Saraiva, 13^a ed., 2002

DUTRA, Itamar, **Leasing Perdas e Danos**, Campo Grande: Solivros Livraria e Editora, 1997

MARTIN, Célio Luiz Muller, **Recuperação de Créditos Estratégias e Soluções para a Inadimplência**, São Paulo: Editora Érica, 1999

MONTGOMERY, Cynthia A e PORTER, Michael, **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**, 7^a ed., Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998

OLIVEIRA, Marco A. **Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas**, São Paulo: Nobel, 1994.

PAGNANI, Éolo Marques, **A subcontratação na pequena e média empresa**, Campinas: Editora da UNICAMP, série Teses, 1989

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser, **Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil**, São Paulo: Editora 34, 1996

PORTER, Michael, **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986

_____**Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**, 19ª edição, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989

RIOS, Luiz Oliveira, **Manual de Sobrevivência e Crescimento Sustentável das Cooperativas Brasileira**, Editora STS, 1998

ROMANOSCHI, Paulo Otto. **Terceirizar sem planejar, pode falhar: sua empresa está preparada? Dúvidas e soluções**, São Paulo: Maltese, 1994

STRAUSS, Anselm L. **Qualitativy Analysis for Social Scientist**, Cambridge University Press, 1987.

SEVERINO, Antonio Joaquim, **Metodologia do Trabalho Científico**, 18ª edição, São Paulo: Cortez Editora – Autores Associados, 1992

SODRÉ, Maria Cecília. **Análise Setorial, Crédito Direto ao Consumidor**, São Paulo: Editora Gazeta Mercantil, 2001.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**, São Paulo: Editora Atlas, 1986

VASCONCELLOS, Eduardo. HEMSLEY, James R., **Estrutura das Organizações. Estruturas Tradicionais, Estruturas para Inovação. Estrutura Matricial**. 3ª Edição. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.

VASCONCELOS, Nanci Pereira de, **Manual para edição de trabalhos acadêmicos**, 2ª ed. São Paulo: Fiúza Editores, 2002

VIRGULINO, Cícero da Silva, **Cooperativas de Trabalho**, São Paulo: Editora Atlas, 2002, São Paulo

RELATÓRIOS

ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, **Anuário Estatístico da Indústria Automobilística Brasileira**, 1999, São Paulo

FENABRAVE – Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores, **A Distribuição de Veículos no Brasil**, Relatório de Pesquisa Histórica, São Paulo, Maio de 1998

MEIO ELETRÔNICO

<<http://www.anef.com.br>>

<<http://www.bcb.gov.br>>

<<http://www.bradesco.com.br>>

<<http://www.estado.estadao.com.br/edicao/pano/99/01/20/eco510.html>>

<<http://www.febraban.org.br>>

<<http://www.fenabrave.org.br>>

<http://veja.abril.com.br/especiais/investimento/p_076.html>

COSTA, Fernando Nogueira, **Desnacionalização bancária: prós e contras**, disponível em <http://www.eco.unicamp.br/artigos/artigo38.htm>,

DISSERTAÇÕES E TESES

AMATO NETO, João. **Desintegração vertical/ Terceirização e o novo padrão de relacionamento entre empresas: o caso do complexo automobilístico brasileiro** - Tese (Doutoramento) - Depto. de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo (USP) - São Paulo, 1993

MARTIN, D.M.L, **Abordagem Estrutural da Reserva de mercado da Informática no Brasil: uma proposta de oligopolização**, dissertação de mestrado, Escola de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas (FGV), área de concentração: Economia Aplicada à Administração, São Paulo, 1989.

VASCONCELLOS, Eduardo. **Centralização x Descentralização: Uma aplicação para laboratórios de Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento**. In: *Ref. Adm. IA – USP*. São Paulo, Vol. 14 (2), pág. 101-121, abr/jun 1979.

TRABALHOS APRESENTADOS EM CONGRESSOS

ALMEIDA, A F. **Análise das Estratégias Competitivas de Quatro Bancos sob Diferentes Enfoques Teóricos**, Enanpad, (1999)

ARAÚJO, Maria Valéria Pereira, **Caminhos e descaminhos da terceirização**, Enanpad, 2000

BERNSTORFF V.H., **Terceirização: Problema Ou Solução?**, Enanpad, (1999)

CABRAL, A. C.; 1998; **A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista**; Enanpad (1998)

RIBEIRO, Hugo Pinto, **A Competitividade da Indústria Automobilística Brasileira**, Enanpad, (2000)

RYNGELBLUM, A L., **Relacionamento entre desiguais, O papel da Terceirização na reestruturação das grandes empresas**, Enanpad, 1999

SCAVARDA E HAMACHER, **A Evolução da Cadeia de Suprimentos da Indústria Automobilística no Brasil**, Enanpad, (2000)

ANEXOS:

ANEXO I - Questionário de Pesquisa.

ANEXO II – Contrato do Banco Ford.

ANEXO III – Contrato Banco Volkswagen.

ANEXO IV – Projeto Cobrança VW Net.

ANEXO I - Questionário de Pesquisa.

Questionário para Tese de Mestrado na FECAP - SP - 2003.

Mestrado em Administração Estratégica.

Mestrando: Adalberto Stein de Quadros.

Questões:

1- A Indústria Automobilística Brasileira deve manter as suas Instituições Bancárias?

Sim Não. Porque?.....

.....
.....

2- As Instituições Bancárias das Montadoras devem possuir estruturas próprias de Crédito e Cobrança?

Sim Não. Porque?.....

.....
.....

3- Você é favorável a subcontratação de Serviços de Terceiros nas áreas de Crédito e Cobrança para os Bancos de Montadoras?

Sim Não

4- Você considera a subcontratação de cobrança uma alternativa de flexibilização empresarial para os Bancos de Montadoras?

5- Os índices de recuperação dos créditos vencidos dos Bancos de Montadoras poderão ser incrementados com a subcontratação de serviços de cobrança?

6- A pulverização geográfica nacional dos escritórios de recuperação de créditos poderão auxiliar na diminuição dos índices de inadimplência dos Bancos de Montadoras?

7- O processo de terceirização da Cobrança dos Bancos de Montadoras poderá reduzir os atuais custos diretos?

() Sim () Não. Porque?.....
.....
.....

8 – A terceirização da Cobrança poderá gerar uma melhoria na performance dos atuais índices de inadimplência dos Bancos de Montadoras?

9- Você considera que a Indústria Automobilística poderá buscar algumas alternativas administrativas para direcionar-se a sua competência essencial?

10- A questão do risco de subcontratar uma empresa terceira para recuperar os valores inadimplentes dos contratos dos Bancos de Montadoras deverá ter qual garantia?

11- O que os Bancos de Montadoras estarão buscando com a terceirização da cobrança?

ANEXO II – Contrato do Banco Ford.

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE COBRANÇA EXTRAJUDICIAL

Entre as partes, **FORD COMÉRCIO E SERVIÇOS LTDA.**, com endereço na Av. do Taboão, 899, prédio 06, na cidade de São Bernardo do Campo, Estado de São Paulo, inscrita no CNPJ sob nº 61.370.946/0001-34, por seus representantes legais ao final assinados, doravante designada simplesmente **FORD** e,

SISCOM SISTEMA DE COBRANÇA MODULAR S/C LTDA, com sede na Rua Maria Paula, 88, 1º andar, Bela Vista - São Paulo, inscrita no CNPJ sob nº 01.550.933/0001-15, representada pelos Srs. Claudio Kazuyoshi Kawasaki, inscrito no CPF/MF sob o nº 112.086.028-88 e Aurelio Sidarta Yamazato, inscrito no CPF/MF sob o nº 088.618.138-01, doravante denominada simplesmente **SISCOM**, têm justo e combinado o que segue:

Considerando que a **SISCOM** presta serviços de assessoria e cobrança extrajudicial de contratos em todo o território nacional, as partes têm ajustado o presente termo de prestação de serviços, onde as partes se obrigam na forma das condições abaixo:

Cláusula 1ª - Do objeto

O objeto do presente contrato é a recuperação de valores, atuando a **SISCOM** junto aos clientes da **FORD** (i) não localizados, ou seja, o denominado "Skip-Tracing", tanto na fase amigável quanto na judicial, (ii) nas renitências excedidas, qual seja, os clientes em que temos cadastro porém sem êxito no contato e (iii) "charge off", ou seja, contratos com mais de 180 dias de atraso.

Cláusula 2ª - Obrigações da **FORD**

- A **FORD** e/ou suas coligadas outorgarão a **SISCOM**, através de seu procurador, poderes especiais para efetuar acordos, passar recibos e dar quitação dos créditos a ela confiados, emitir carta de anuência junto ao cartório de protestos para sua respectiva baixa e outras medidas necessárias para o êxito da cobrança, receber, endossar cheques e depositá-lo em sua conta corrente, pelo prazo determinado no presente instrumento e nos processos indicados pela **FORD**.

Cláusula 3ª - Obrigações da **SISCOM**

- A **SISCOM** efetuará a cobrança administrativa dos contratos/títulos recebidos pela **FORD**, no prazo estabelecido por ela através de comum



acordo, e se neste prazo não ocorrer nenhum pagamento total ou parcial, ou acordo, dos referidos processos, estes serão devolvidos sem nenhum ônus para a **FORD**.

- A **SISCOM** obriga-se a, a qualquer momento, a devolver os contratos entregues para a cobrança, pela **FORD** sem qualquer ônus, desde que seja requisitado por escrito.
- A **SISCOM** emitirá relatório diário dos contratos recebidos, individualizando e especificando o nome do devedor e as parcelas recebidas para efetivação da cobrança.
- A **SISCOM** emitirá mensalmente relatório de posição dos valores recebidos no mês e uma posição gerencial de índices de recebimento da cobrança.

Cláusula 4ª - Pagamentos

Pelos serviços experimentais prestados, a **SISCOM** fará jus a remuneração que será paga pela **FORD** na seguinte hipótese:

- Percentual sobre o valor pago pelo cliente, diretamente na **SISCOM** através de recibo ou depósito em conta corrente, conforme tabela constante do Anexo 1 ao presente contrato.
- Nos casos em que os pagamentos forem efetuados pelos clientes, diretamente na **FORD**, através de recibo ou depósito em conta corrente, não será devida remuneração a **SISCOM**.
- No caso dos processos indicados pela **FORD** que estavam anteriormente sendo administrados por outros escritórios e/ou empresas a **SISCOM** fará jus à somente 95% (noventa e cinco por cento) da remuneração.

Cláusula 5ª - Forma de repasse de valores recuperados

- A **SISCOM** repassará a **FORD**, os títulos/parcelas recebidos, através de depósito em conta corrente ou diretamente através de recibo. Se recebido através de cheque, a remuneração será efetuada 1 (hum) dia útil após a boa compensação dos mesmos.
- A **FORD** poderá impugnar as contas apresentadas, por escrito, até 7 (sete) dias, a contar da data da prestação de contas. Após este prazo as contas serão consideradas devidamente prestadas.



Handwritten signature and initials.

Cláusula 6ª - Prazo do presente termo

- O presente termo de prestação de serviços terá o prazo de vigência de 12 (doze) meses a contar da data de sua assinatura, podendo ser prorrogado por igual período mediante comunicação expressa com antecedência de 30 dias.

Cláusula 7ª - Rescisão e da rescisão antecipada

- Fica facultado às partes considerar rescindido o presente Termo mediante a simples expedição de prévio aviso com antecedência mínima de 5 (cinco) dias. O prévio aviso poderá ser expedido a qualquer tempo e a rescisão operar-se-á sem qualquer tipo de indenização para as partes.
- Entretanto, o presente instrumento considerar-se-á rescindido no caso de infringência total ou parcial de qualquer disposição aqui estipulada, sendo que a parte responsável indenizará a parte lesada, no valor equivalente à média dos últimos 03 (três) meses faturados e anteriores ao evento.
- Em caso de rescisão a **SISCOM** deverá entregar a **FORD**, no prazo de 24 horas contadas a partir do recebimento da notificação, todos os documentos pertencentes àquela, além de relatórios atualizados e realizar a prestação de contas devida, entregando os valores que porventura faça jus a **FORD**, bem como renunciar expressamente aos mandatos outorgados.

Cláusula 8ª - Execução dos serviços

- Todos os serviços enumerados, serão executados por pessoal devidamente habilitado pela **SISCOM**, tendo esta exclusiva responsabilidade pelo pagamento de salários e quaisquer encargos trabalhistas, bem como pelo cumprimento de toda a legislação federal, estadual e municipal, principalmente quanto ao devido recolhimento de tributos e taxas, tais como INSS, FGTS, etc., aplicáveis à prestação de serviços, bem como as resoluções pertinentes e vigentes dos órgãos aplicáveis, sendo a única responsável por quaisquer ônus advindos de infrações e quaisquer dessas posturas, comprometendo-se ainda a manter a **FORD** a salvo de quaisquer reclamações, inclusive trabalhistas e/ou punições que de suas faltas resultarem.

04/11/11
CSB

- É a **SISCOM** responsável por todos impostos e taxas federais, estaduais e municipais, incidentes sobre sua pessoa jurídica, sócios e funcionários, decorrentes da obrigação aqui pactuada.

Cláusula 9ª – Da desvinculação trabalhista

- Todos os serviços ora contratados serão executados por empregados ou prestadores de serviços da **SISCOM**, devidamente autorizados por ela, razão pela qual nenhuma relação empregatícia existirá entre a **FORD** e suas coligadas e os funcionários ou prepostos da **SISCOM**. Conseqüentemente, a **FORD** fica isenta de quaisquer obrigações ou encargos trabalhistas, previdenciários e infortunisticos.
- A **SISCOM** assume, neste ato e de forma unilateral, a responsabilidade por toda e qualquer reclamação trabalhista que puder ser intentada contra a **FORD** e suas coligadas, por seus funcionários ou prepostos, em decorrência dos serviços prestados no âmbito do presente contrato.
- Na eventualidade de ocorrência do previsto acima, a **FORD** e suas coligadas estarão legitimadas a conduzir os processos respectivos, envidando seus melhores esforços e recursos, visando a obtenção da solução mais conveniente para as partes, facultando-se-lhe, ainda, transigir e transacionar sobre o objeto da causa, hipótese na qual a **SISCOM** será responsável pelo cumprimento da obrigação assumida nos termos do acordo celebrado, bem como pelas despesas e custas relativas ao processo, incluindo-se ainda os honorários advocatícios.

Cláusula 10ª – Da Confidencialidade

- A **SISCOM** declara plena ciência de que lhe é vedado, sob qualquer hipótese ou pretexto, utilizar, divulgar, transferir, ceder de qualquer forma ou fornecer informações e ou dados da **FORD**, suas coligadas ou de terceiros, obtidos em decorrência deste instrumento, salvo os estritamente necessários para a execução deste contrato.
- A **SISCOM** reconhece, desde logo, que informações que lhe forem fornecidas pela **FORD**, relativas a dados de identificação de seus clientes, são de propriedade exclusiva da mesma, não sendo permitida a **SISCOM** deles dispor de qualquer forma, a qualquer tempo, e para quaisquer fins, exceto para a execução deste contrato.
- A **SISCOM** obriga-se a manter o mais completo e absoluto sigilo sobre quaisquer dados, materiais, sistemas, projetos, pormenores,

AWA 

informações, documentos e especificações técnicas ou comerciais, inovações e aperfeiçoamentos que sejam de exclusiva criação ou desenvolvimento, conjunto ou individual da **FORD**, suas coligadas ou de terceiros, mesmo que decorrentes dos serviços contratados, e dos quais venha a ter conhecimento ou acesso, ou que lhe sejam confiados em razão deste contrato, não podendo, a qualquer pretexto, divulgar, revelar, reproduzir, utilizar ou deles dar conhecimento a terceiros, estranhos a esta contratação, sob as penas da lei.

- As disposições desta cláusula também obrigam a **SISCOM**, por ato de seus sucessores, empregados, prepostos, fornecedores, subcontratados ou sócios.
- As obrigações contidas nesta cláusula subsistirão permanentemente, mesmo após o cumprimento das obrigações de cada uma das partes, ou após a rescisão do contrato.
- Rescindido o presente contrato, a **SISCOM** obriga-se a restituir os documentos a ela entregues e que contenham informações recebidas ou obtidas no período de vigência deste contrato, salvo aqueles que, pela natureza, devam ser mantidos como prova de suas obrigações, inclusive perante terceiros, responsabilizando-se a **SISCOM** por eventual malversação de tais informações.
- Assinam também o presente contrato, na qualidade de responsáveis solidários pelo cumprimento das obrigações aqui previstas, os profissionais **FABIANA CAMERA GONÇALVES**, portadora do RG nº 32.502.370-0 e **ANDRÉ LUIS S. BRAGA LUCAS**, portador do RG nº 25.908.316-1, em razão do acesso exclusivo que estes possuem as informações da **FORD**.
- Qualquer alteração dos profissionais indicados deverá ser previamente comunicada a **FORD** para respectiva avaliação quanto à manutenção da prestação dos serviços ora contratados.

Cláusula 11 - Da Auditoria

- A **FORD** poderá promover auditorias periódicas nos estabelecimentos da **SISCOM**, que incluirão verificação do cumprimento dos objetivos desde instrumento, a prestação de contas, os contatos com clientes, bem como avaliação da estrutura organizacional das atividades da **SISCOM** que envolvem todas as operações da **FORD** e suas coligadas.


CMB

- A **FORD** reserva a faculdade de examinar, por meio de auditores, funcionários seus ou contratados, os comprovantes de pagamentos e recebimentos realizados pela **SISCOM** em razão do presente contrato. Tais comprovantes deverão ser mantidos pela **SISCOM** pelo prazo de 3 (três) anos da data do pagamento ou recebimento e por 1 (um) ano após eventual rescisão do presente instrumento.

Cláusula 12 – Disposições gerais

A **SISCOM** é, ainda, inteiramente responsável:

- Pela reparação, dos danos e prejuízos causados a **FORD** e seus coligados por seus empregados ou prepostos;
- Pelos acidentes, de qualquer espécie, sofridos por seus empregados ou prepostos, inclusive pelo pagamento da indenização devida a quem de direito;
- A assinatura do presente instrumento supera todos os entendimentos, acordos e tratativas existentes anteriormente, sendo que qualquer alteração do que aqui previsto deverá ser formalizada por intermédio do respectivo termo de aditamento a ser celebrado entre as partes.

Cláusula 13 - Do Foro

Fica eleito o foro central da Comarca de São Paulo para dirimir quaisquer dúvidas oriundas deste contrato, renunciando as partes a qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

E, por estarem assim justas e contratadas, as partes assinam o presente instrumento em 3 (três) vias de igual teor e conteúdo, para a consecução de um único fim de direito e na presença das testemunhas de praxe.

São Paulo, 01 de julho de 2001

FORD Comércio e Serviços Ltda.

Audilio Kawasol

SISCOM Sistema de Cobrança Modular S/C Ltda.

Responsáveis solidários:

FABIANA CAMERA GONÇALVES
RG nº 32.502.370-0

ANDRÉ LUIS S. BRAGA LUCAS
RG nº 25.908.316-1

Testemunhas:

Nome:
R.G:

Nome:
R.G.

 *CS*

ANEXO III – Contrato Banco Volkswagen

~~PIVEXU 111~~

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE COBRANÇA EXTRAJUDICIAL

De um lado, quando citadas em conjunto, denominadas simplesmente **CONTRATANTES**:

VOLKSWAGEN SERVIÇOS S.A., com sede na Rua Volkswagen, 291, em São Paulo – Capital, inscrita no CNPJ/MF sob nº 54.204.102/0007-43;

BANCO VOLKSWAGEN S.A., com sede na Rua Volkswagen, 291, em São Paulo – Capital, inscrito no CNPJ/MF sob nº 59.109.165/0001-49;

VOLKSWAGEN LEASING S.A. ARRENDAMENTO MERCANTIL, com sede na Estrada Marginal da Via Anchieta, Km. 23,5, na cidade de São Bernardo do Campo, Estado de São Paulo, inscrita no CNPJ/MF sob nº 49.324.619/0001-40

e, de outro lado, simplesmente **CONTRATADA**:

COBRA ACCESS - COBRANÇAS ESPECIAIS S/C LTDA, com sede na Rua Maria Paula, 88, 1º andar, bairro Bela Vista – São Paulo, inscrita no CNPJ/MF sob nº 01.550.933/0001-15, neste ato representada nos termos de seu **CONTRATO** social

1. OBJETO

O Objeto do presente instrumento (**CONTRATO**) é a prestação, pela **CONTRATADA**, em caráter não exclusivo e em âmbito nacional, dos serviços de cobrança extrajudicial de créditos de titularidade das **CONTRATANTES**.

2. DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS

2.1. As **CONTRATANTES** disponibilizarão à **CONTRATADA** os documentos relativos aos créditos objeto da cobrança extrajudicial, bem como todas as informações necessárias à sua execução, em especial os dados do devedor e a configuração das dívidas e seus respectivos encargos financeiros, tais como multa, juros e atualizações financeiras.

2.2. Na condição de **DEPOSITÁRIA** de tais documentos e informações, a **CONTRATADA** promoverá a cobrança extrajudicial dos respectivos valores dispondo, para tanto, do prazo máximo de 30 (trinta) dias, contados do recebimento dos mencionados documentos e informações.

2.3. Todo e qualquer acordo que envolva a redução de valores de principal e/ou encargos das dívidas em cobrança, deverão ser prévia e expressamente autorizados pelas **CONTRATANTES**. A **CONTRATADA** terá autonomia para fazer acordos de parcelamento das dívidas, em até (.....) parcelas, desde que não implique em qualquer redução dos valores de principal ou encargos.

Handwritten signatures and initials at the bottom of the page, including a large signature on the left, the initials 'AM' in the center, and another signature on the right.

2.4. Pagamentos parciais das dívidas não isenta a CONTRATADA em manter a cobrança já iniciada, até o recebimento integral dos valores devidos.

2.5. Os valores recebidos pela CONTRATADA em nome das CONTRATANTES, em dinheiro, ser-lhe-ão repassados imediatamente. Tratando-se de pagamentos em cheque, o repasse dar-se-á no dia seguinte à respectiva compensação bancária. Todo e qualquer repasse de valores às CONTRATANTES deverá ser feito através de depósito bancário na(s) conta(s) nº(s) 77.400 / 6, mantida(s) pela(s) CONTRATANTES no(s) Banco(s) 237, Agência(s) 90 / 6, devendo a CONTRATADA remeter àquelas, via "fax", o comprovante bancário do respectivo crédito, acompanhado do recibo correspondente e emitido em favor do devedor. Nos casos em que a CONTRATADA possuir o "Sistema Automático de Emissão de Slip Alternativo" o repasse dos valores dar-se-á através desse sistema, devendo ser remetida às CONTRATANTES uma cópia ou via com autenticação bancária, para fins contábeis.

2.5.1. Na hipótese do não cumprimento dos prazos estabelecidos para o repasse dos valores de que trata a cláusula 2.5. retro, sobre os mesmos incidirá MULTA de 10 % (dez por cento) mais JUROS MORATÓRIOS de 1% (um por cento) ao mês ou fração (ACRÉSCIMOS) desde o vencimento e até o efetivo repasse.

2.5.2. O não repasse, injustificado pela CONTRATADA, de todo e qualquer valor de titularidade das CONTRATANTES nos termos deste contrato será considerado apropriação indébita sujeita às penas da Lei Civil e Penal, sem prejuízo da rescisão imediata do CONTRATO e da conseqüente indenização pelas eventuais perdas e danos deste decorrentes.

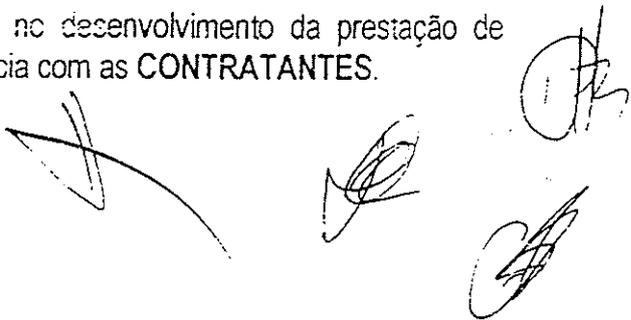
2.6. A CONTRATADA prestará contas do andamento dos serviços de cobrança a cada período de 30 (trinta) dias ou, a qualquer tempo, se assim provocada pelas CONTRATANTES.

2.7. Na execução dos serviços aqui objetivados a CONTRATADA observará rigorosamente a legislação pertinente, em especial as normas e procedimentos contidos no Código de Defesa do Consumidor, devendo sempre, na condução dos serviços prestados, preservar a boa imagem e integridade moral e comercial das CONTRATANTES.

2.8. Findo o prazo para cobrança ou havendo liquidação integral da dívida por parte do devedor, a CONTRATADA devolverá às CONTRATANTES toda e qualquer documentação, listagens, dados e informações por esta disponibilizados e correspondentes aos créditos encaminhados para cobrança, acompanhados de relatório circunstanciado acerca da evolução e fases do trabalho executado.

3. EMPREGADOS DA CONTRATADA

3.1. Os empregados utilizados pela CONTRATADA no desenvolvimento da prestação de serviços não terão qualquer vínculo ou relação empregatícia com as CONTRATANTES.



3.2. A **CONTRATADA** é a única e exclusiva responsável por todas as obrigações de ordem civil, trabalhista, previdenciária, securitária ou qualquer outra relativas aos seus empregados, bem como a seus sócios, prepostos ou mandatários.

3.3. A **CONTRATADA** é inteiramente responsável por todos e quaisquer danos e prejuízos causados às **CONTRATANTES** e ou terceiros, por si, seus empregados, prepostos ou pessoal subcontratado, decorrentes de sua ação ou omissão, negligência, imprudência ou imperícia.

4. OBRIGAÇÕES DA CONTRATADA

4.1. Responsabilizar-se pela perfeita execução dos serviços contratados em todas as suas fases e etapas, observando e cumprindo todas as normas legais e contratuais aplicáveis.

4.2. Responsabilizar-se pela guarda, integridade e confidencialidade dos documentos e informações disponibilizadas pelas **CONTRATANTES** e necessários à consecução do objeto do presente **CONTRATO**.

4.3. Prestar contas de todos e quaisquer valores recebidos em nome das **CONTRATANTES**, bem como do andamento dos serviços de cobrança dentro dos prazos ajustados ou, excepcionalmente, quando por esta solicitado;

5. OBRIGAÇÕES DAS CONTRATANTES

5.1. Fornecer à **CONTRATADA** todos os documentos e informações necessários à perfeita execução dos serviços aqui ajustados responsabilizando-se, em especial, pela exatidão e certeza dos valores indicados para cobrança.

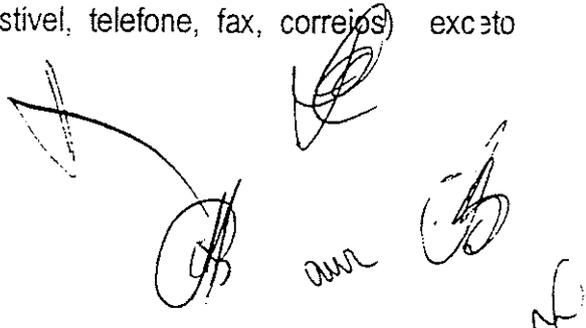
5.2. Outorgar à **CONTRATADA** procurações específicas com poderes especiais e necessários à consecução dos serviços aqui objetivados.

5.3. Manter a **CONTRATADA** permanentemente informada acerca das alterações necessárias às rotinas e processos que, de qualquer modo, interfiram nas atividades contratadas.

6. DO PREÇO

6.1. Para fins da prestação de serviços ora ajustada, as Partes adotam o critério de remuneração vinculada ao êxito na recuperação dos créditos devidos às **CONTRATANTES**.

6.2. Nesse sentido, a única e exclusiva forma de remuneração da **CONTRATADA** será representado pelo recebimento, junto aos próprios devedores-clientes das **CONTRATANTES**, do percentual de até 10% (dez por cento) e que incidirá sobre os valores efetivamente recuperados, neste incluídos todos os impostos, taxas e/ou contribuições devidas ou que vierem a ser exigidas em função da prestação de serviços ora ajustada bem como todas e quaisquer despesas operacionais (tais como combustível, telefone, fax, correios) exceto aqueles decorrentes da "CPMF".

Handwritten signatures and initials at the bottom of the page, including a large signature on the left and several smaller ones on the right.

6.2.1. Os valores repassados pela **CONTRATADA** às **CONTRATANTES** serão líquidos, destes já deduzidos os percentuais de remuneração ajustados.

6.3. Eventuais pagamentos por qualquer forma efetuados diretamente às **CONTRATANTES** e dirigidos por devedores-clientes cuja cobrança tenha sido confiada à **CONTRATADA** e que implique na quitação total ou parcial dos valores informados para cobrança, não serão objeto de qualquer tipo de remuneração pelas **CONTRATANTES**.

7. DO PRAZO

7.1. O presente **CONTRATO** vigorará por prazo indeterminado, podendo ser rescindido imotivadamente por qualquer das Partes, mediante aviso prévio com 30 (trinta) dias de antecedência.

7.2. O presente **CONTRATO** poderá ser imediatamente rescindido, ainda, nas hipóteses de descumprimento ou infração de quaisquer de suas cláusulas e condições, bem como na ocorrência de liquidação judicial ou extrajudicial, concordata ou falência de qualquer das Partes.

7.3. Findo ou rescindido o **CONTRATO**, a **CONTRATADA** devolverá imediatamente às **CONTRATANTES** todos e quaisquer documentos, relatórios, listagens, dados e demais informações disponibilizados para fins da consecução do **CONTRATO**, sob as penas da Lei.

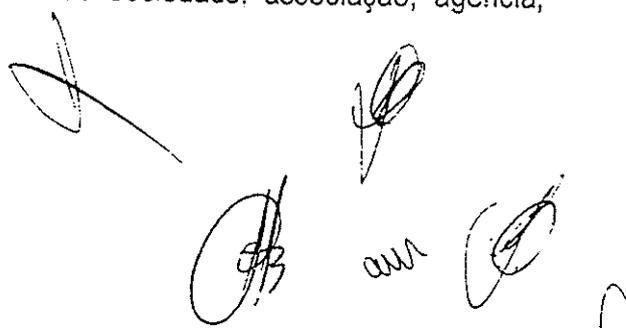
8. SIGILO

A **CONTRATADA** obriga-se por si, seus empregados, diretores, prepostos e eventuais subcontratados, a manter o mais completo e absoluto sigilo relativamente a quaisquer informações, documentos e especificações técnicas ou comerciais que venham a ter conhecimento ou acesso, ou que venham a lhes ser confiados em razão do **CONTRATO** não podendo, sob qualquer pretexto, ressalvados, tão somente, os atos necessários e inerentes ao objeto do **CONTRATO**, divulgar, revelar, reproduzir, utilizar ou deles dar conhecimento a terceiros, sob pena de incorrer nas cominações legais cabíveis no âmbito civil e criminal.

9. DISPOSIÇÕES GERAIS

9.1. A cessão ou transferência dos direitos e obrigações decorrentes do **CONTRATO** pela **CONTRATADA**, quer total ou parcialmente, somente será possível mediante prévia e expressa anuência das **CONTRATANTES**.

9.2. A relação jurídica aqui ajustada é a de prestador de serviços e cliente, não configurando, sob qualquer pretexto, nenhuma forma de sociedade, associação, agência, consórcio ou responsabilidade solidária.

Handwritten signatures and initials at the bottom of the page, including a large signature on the left, a signature with 'AM' below it, and another signature on the right.

9.3. A **CONTRATADA** assume a condição de **DEPOSITÁRIA** em relação aos valores, documentos e informações disponibilizados pelas **CONTRATANTES**, responsabilizando-se, por si, seus empregados, prepostos ou pessoal subcontratado, por quaisquer danos ou prejuízos às mesmas e decorrentes, entre outros fatores, do uso indevido, extravio ou deterioração dos mesmos.

9.4. Fica reservado às **CONTRATANTES** o direito de acesso às instalações e documentos da **CONTRATADA**, durante o horário comercial e sem prejuízo ao andamento de suas atividades normais, com vistas a proceder auditoria nos documentos constantes na carteira de créditos / títulos enviados para cobrança.

9.5. Interposta ação judicial contra a **CONTRATADA**, decorrente de sua ação, omissão, negligência, imperícia ou imprudência e que, por qualquer motivo, venha a envolver as **CONTRATANTES**, aquela assumirá sua autoria, inclusive substituindo-a processualmente.

10. DISPOSIÇÕES FINAIS

10.1. O **CONTRATO** representa todo o entendimento havido entre as Partes sobre seu OBJETO.

10.2. A eventual tolerância das Partes em relação a infrações ao **CONTRATO** não constituirá novação e nem renúncia aos seus direitos ou faculdades, mas, tão somente, mera liberalidade para fazê-los prevalecer em outro momento ou situação.

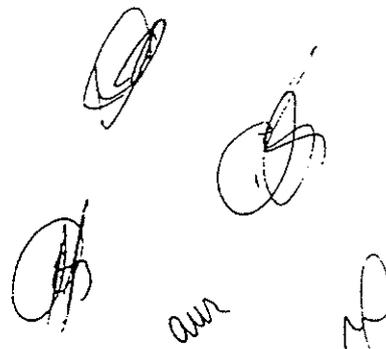
10.3. Eventuais casos omissos bem como condições diferenciadas no que respeita aos procedimentos de cobrança ora ajustados, serão tratados pelas Partes por ocasião de sua ocorrência ou oportunidade.

10.4. O **CONTRATO** reveste-se do caráter de título executivo extrajudicial, nos termos do inciso II do Artigo 585 do Código de Processo Civil.

10.5. Fica eleito o Foro da Comarca de São Paulo – Capital para dirimir quaisquer dúvidas ou controvérsias oriundas do presente **CONTRATO**, com a exclusão de qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

Assinam o presente instrumento em 2 (duas) vias de igual teor, efeito e forma, na presença de duas testemunhas.

São Paulo, 22 de maio de 2.000.

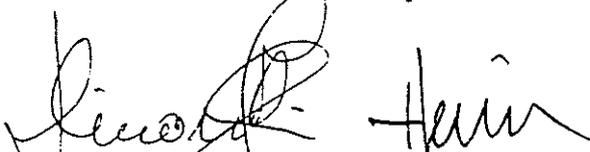


FOLHA DE ASSINATURAS EM SEPARADO

FOLHA DE ASSINATURAS DO CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE COBRANÇA EXTRAJUDICIAL FIRMADO EM 22/05/00 (vinte e dois de maio do ano de dois mil), EM QUE SÃO PARTES:

CONTRATANTES: VOLKSWAGEN SERVIÇOS S.A.
BANCO VOLKSWAGEN S.A.
VOLKSWAGEN LEASING S.A. – ARREND. MERCANTIL

CONTRATADA: COBRA ACCESS – COBRANÇAS ESPECIAIS S/C LTDA



VOLKSWAGEN SERVIÇOS S.A.



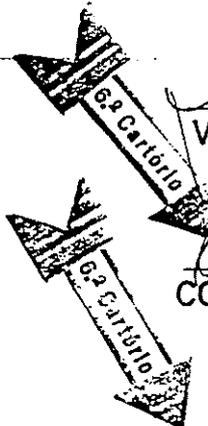
BANCO VOLKSWAGEN S.A.



VOLKSWAGEN LEASING S.A. ARREND. MERCANTIL



COBRA ACCESS – COBRANÇAS ESPECIAIS S/C LTDA



TESTEMUNHAS



NOME: DINO BRUNO BELSITO
RG: 15.264.963
ENDEREÇO: RUA JOSE FRAVIO 1.465



NOME: MAURICIO YUTAKA SUEHIRO
RG: 17.537.756
ENDEREÇO: AV. TERESA CRISTINA, 657

N.º 6.º TABELÃO DE NOTAS DA CAPITAL - Del. Milton Andreotti
Reconheço as assinaturas das firmas: CLAUDIO
KAZUYOSHI KAWASAKI, AUBALTO SIDRATI, YAMAZATO, DINO BRUNO
BELSITO e MAURICIO YUTAKA SUEHIRO
São Paulo, 26 de maio de 2000
Em testemunho _____ da cidade _____

Confira-se o 1.º COBRAS ANTONIO COLLETTELLO, ESCREVENTE
VALIDO SOMENTE COM O SELO DE AUTENTICIDADE
Firma 6.75.4



ANEXO IV – Projeto Cobrança VW Net

VOLKSWAGEN SERVIÇOS FINANCEIROS



Projeto Solution
Módulo ATC /
Cobrança

Cobrança Via Web



Manual do usuário

ÍNDICE

Página

INTRODUÇÃO	1
VANTAGENS DO NOVO SISTEMA.....	2
ACESSO AO SISTEMA.....	2
LISTA DE COBRANÇA	3
TIPOS DE PESQUISA NA LISTA DE COBRANÇA.....	5
INFORMAÇÕES PARA COBRANÇA.....	8
DADOS DO CLIENTE	10
PERFORMANCE DE PAGAMENTO.....	12
POSIÇÃO ANALÍTICA DE ATRASO.....	13
EVENTOS DE COBRANÇA	14
ACORDO.....	15
AGENDA.....	16
NOVO TELEFONE.....	17
RECADO.....	18
OUTROS EVENTOS	19

INTRODUÇÃO

O Banco Volkswagen tem o objetivo de manter um relacionamento cada vez mais aprimorado com seus clientes, inclusive nas ações de cobrança onde o foco principal é a recuperação do cliente que está em situação de inadimplência.

Visando agilizar o processo de recuperação de crédito dos contratos de CDC, o Banco Volkswagen desenvolveu um sistema de controle e distribuição de contas integrando as filias e os escritórios de cobrança. Esse novo sistema permite que os analistas dos escritórios tenham mais informações sobre a performance de pagamento dos clientes, assim as ações de cobrança serão direcionadas com maior eficácia.

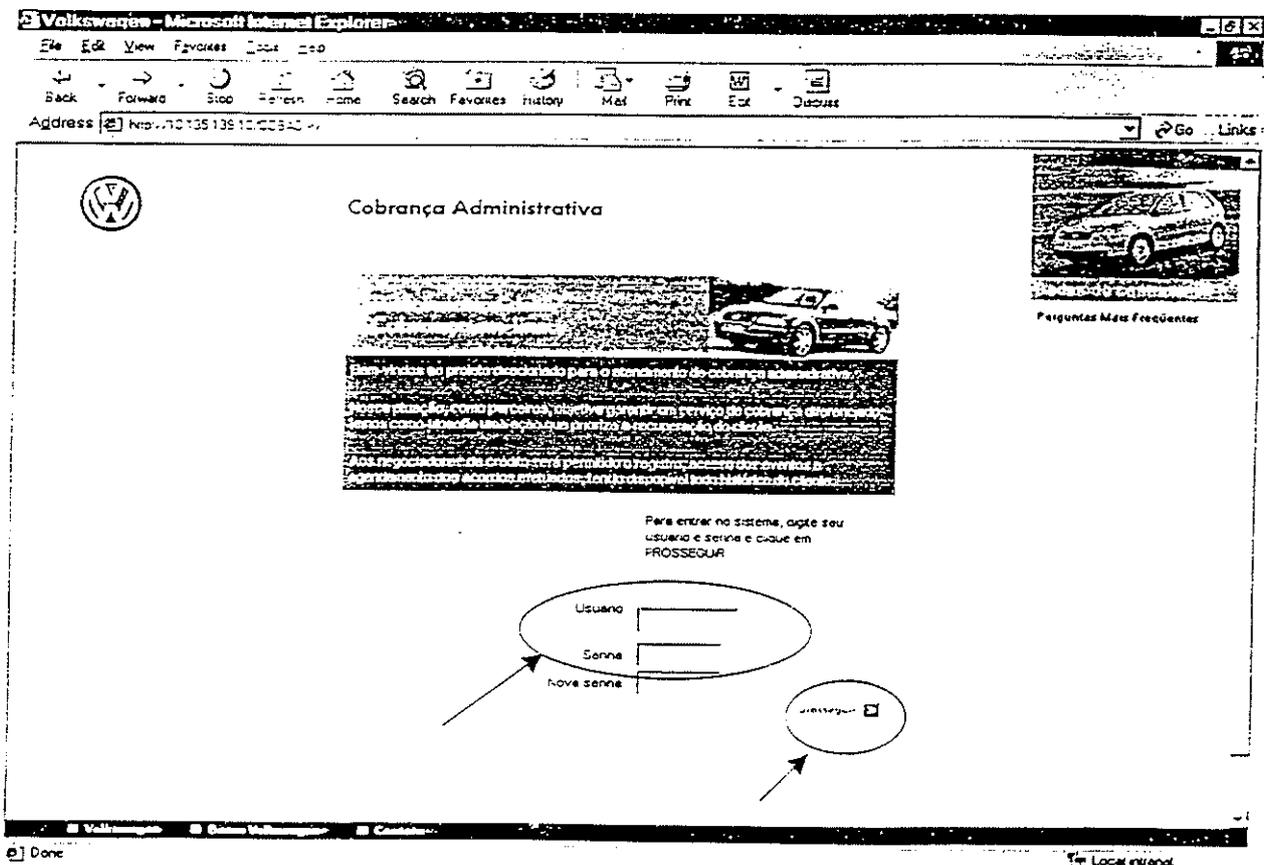
VA. REQUISITOS DO NOVO SISTEMA

Com a implantação desse sistema, os escritórios de cobrança poderão atuar com maior agilidade devido a disponibilidade dos seguintes itens:

- ✓ Informações disponíveis para recuperador aumentar a produtividade
- ✓ Permite o cálculo da dívida diretamente na tela – acordo
- ✓ Visualiza performance de pagamento e posição analítica de atraso do cliente
- ✓ Fila de cobrança dinâmica

ACESSO AO SISTEMA

Nos escritórios de cobrança, o sistema é acessado diretamente pela Internet. Existem usuários e senhas previamente definidos para esse acesso, conforme a seguinte demonstração:



Basta digitar o usuário e a senha, nos respectivos campos, teclar enter ou em prosseguir, e o sistema será acessado.

Ao lado direito da tela de entrada serão visualizadas as perguntas mais frequentes feitas por clientes que estão em cobrança.

LISTA DE COBRANÇA

Ao acessar o sistema será visualizada a tela de lista de cobrança disponível para o usuário conectado.

The screenshot shows a web browser window titled 'Volkswagen - Microsoft Internet Explorer'. The address bar shows 'http://10.135.139.10/COBADM/'. The main content area is titled 'Cobrança Administrativa' and includes a search bar with the text 'Busca o tipo de pesquisa'. Below the search bar is a table with the following data:

Contrato	Fup	Até	Valor Cobro	Ord Bens	Responsavel	Status
4178622	12	53	1.479,15	-	LHELIO	NÃO ATENDE
4274998	12	53	551,85	-	LHELIO	NÃO ATENDE
4121712	12	53	454,75	-	LHELIO	NÃO ATENDE
4144562	12	39	244,33	-	LHELIO	NÃO ATENDE
4214444	13	61	2.173,16	-	LHELIO	NÃO ATENDE
4214100	13	63	560,32	-	LHELIO	PECADO
4100248	14	53	517,44	-	LHELIO	NÃO ATENDE
1100000	15	55	313,59	-	LHELIO	NÃO ATENDE

The sidebar on the right contains an image of a car and the text 'Perguntas Mais Frequentes'. The browser's status bar at the bottom shows 'Done' and 'Local intranet'.

Essa tela possui os seguintes campos:

Pesquisa: Disponibiliza as alternativas de pesquisa por: Contrato/CPF/Nome/Status

Contrato: número do contrato do cliente em cobrança

Follow up (Fup): Informa a quantidade de contatos de cobrança efetuados

Atraso: Quantidade de dias que o cliente está em atraso

Valor Débito: Total de débito do vencido do contrato, valor atualizado no dia com multa e encargos

Qtd. Bens: Quantidade de Bens do contrato

Responsável: Nome do funcionário da Volkswagen Serviços Financeiros, responsável pelo monitoramento do escritório

Status: Informa o último evento do contato de cobrança

A fila de ação de cobrança será distribuída para cada analista na seguinte ordem:

1. **Follow up** - Clientes com nenhum contato de cobrança
2. **Atraso** - Dias em atraso, do mais antigo para o mais novo
3. **Valor do Débito** - Total do contrato em atraso com multa e encargos. valores em ordem decrescente

TIPOS DE PESQUISA

Para facilitar o atendimento aos clientes em cobrança, foi elaborada a opção de pesquisa na lista de cobrança que poderá ser efetuada da seguinte forma:

The screenshot shows a web browser window with the following elements:

- Browser Title:** Volkswagen - Microsoft Internet Explorer
- Address Bar:** http://www.volkswagen.com.br
- Page Content:** Volkswagen logo, a car image, and a search dropdown menu.
- Search Dropdown Menu:**
 - Escolha o tipo de pesquisa
 - Contrato
 - CPF
 - Nome
 - Status
- Table Data:**

Contrato	Valor Debito	Dd bens	Responsavel	Status
12345678	1.478,19		HELIO	NÃO ATENDE
12345679	551,45		HELIO	NÃO ATENDE
12345680	274,75		HELIO	NÃO ATENDE
12345681	1.000,00		HELIO	NÃO ATENDE
12345682	2.170,10		HELIO	NÃO ATENDE
12345683	740,00		HELIO	PAGADO
12345684	177,84		HELIO	NÃO ATENDE
12345685	210,50		HELIO	NÃO ATENDE

Clicando no campo "Escolha o tipo de pesquisa" estarão disponíveis as seguintes opções de pesquisa:

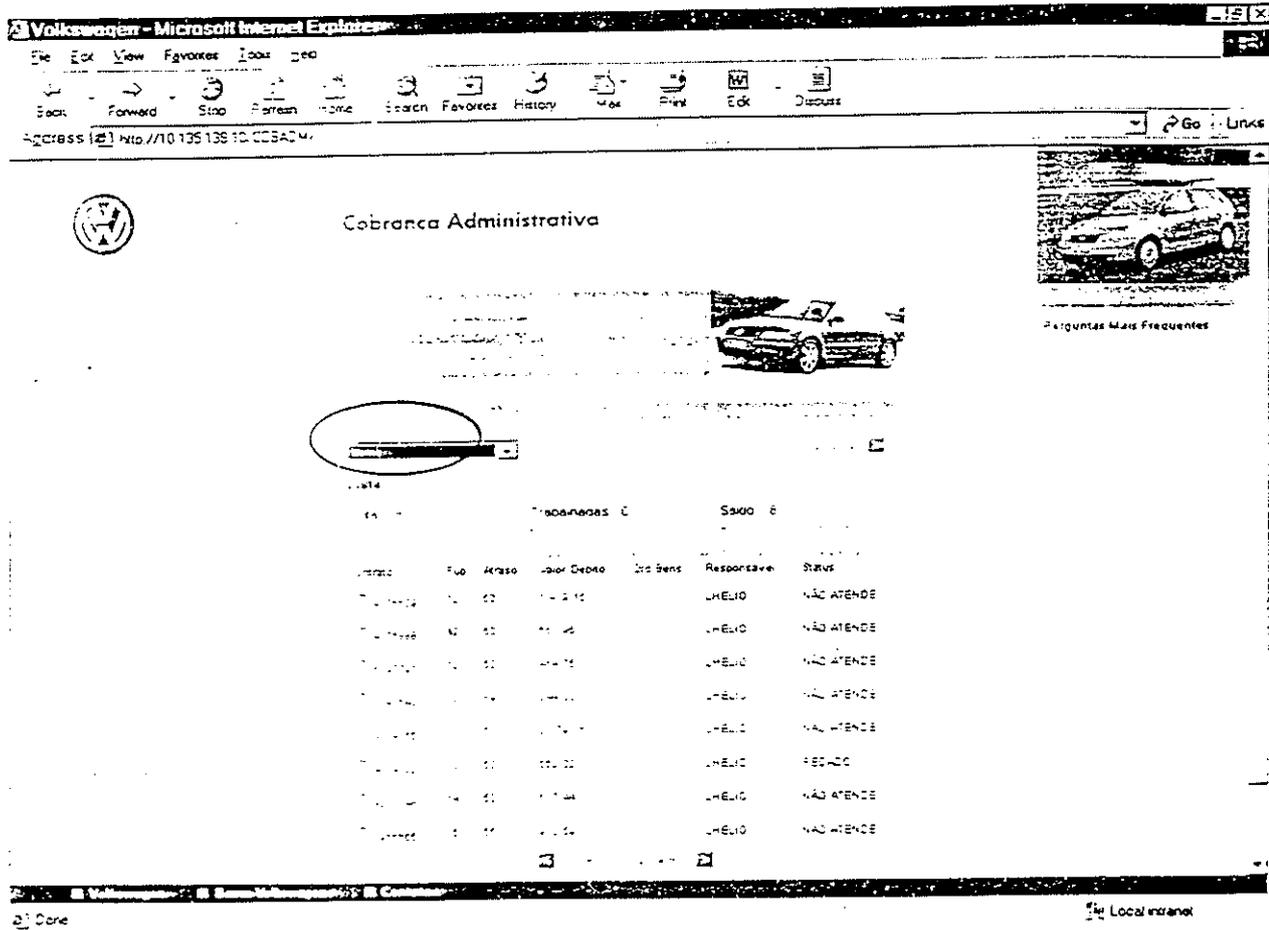
Contrato: Digitando o numero de contrato de CDC do cliente, o sistema fará um filtro e disponibilizará na tela o contrato solicitado

CPF: Faz a consulta na lista pelo CPF do cliente

Nome: Permite a consulta pelo nome do cliente

Status: Consulta os clientes de acordo com o Status de cobrança, ou seja, o último evento de cobrança realizado

Neste exemplo seleccionamos a opção de pesquisa por nome do cliente.



Após a escolha do tipo de pesquisa, a informação deve ser digitada e clicar em "procurar".

Obs: A pesquisa será realizada somente na lista de contratos de responsabilidade do analista.

Volkswagen - Microsoft Internet Explorer

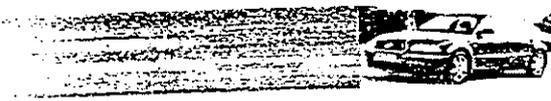
File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Refresh Home Search Favorites History Mail Print Edit Discuss

Address http://10.135.139.10/CDEADM/



Cobrança Administrativa



Home AJICE

Lista

Total 8 Treinados 0 Saldo: 8

Matrícula	Fuq	Atrese	Valor Debito	Ord Serv	Responsavel	Status
4176520	12	53	1.470,15	1	LHELIO	NÃO ATENDE
4576398	11	53	551,05	1	LHELIO	NÃO ATENDE
1107761	1	53	454,75	1	LHELIO	NÃO ATENDE
1241845	10	29	144,33	1	LHELIO	NÃO ATENDE
4114166	10	61	2.179,16	1	LHELIO	NÃO ATENDE
4614100	10	63	590,32	1	LHELIO	RECADO
4233344	14	53	517,44	1	LHELIO	NÃO ATENDE
1250066	10	55	213,58	1	LHELIO	NÃO ATENDE

Local intranet

Selecionando a informação desejada será realizada a pesquisa e o sistema mostrará o resultado da busca:

Volkswagen - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Refresh Home Search Favorites History Mail Print Edit Discuss

Address http://10.135.139.10/CDEADM/



Cobrança Administrativa



Home AJICE

Lista

Total 8 Treinados 0 Saldo: 8

Matrícula	Fuq	Atrese	Valor Debito	Ord Serv	Responsavel	Status
4176520	12	53	1.470,15	1	LHELIO	NÃO ATENDE

Local intranet

INFORMAÇÕES P. COBRANÇA

Para efetuar a ação de cobrança basta selecionar o contrato que está na fila e serão visualizados os dados do cliente.

Cobrança Administrativa

Nome: ALICE BASILIO GALVAO
CPF: 140535798301
Telefone: Seleccione Remate
Endereço: Seleccione

Pagos vencido	Total de Prest.	Notificação
20	36	<input type="checkbox"/>
Pagos atraso	Decorridos	Cartório
7	29	<input type="checkbox"/>
Atraso	Prest. vencer	Protesto
3	7	<input type="checkbox"/>

Nº	Vencimento	Princpal	Multa	CP	Total
29	7/10/2002	333,81	6,07	22,75	332,63
29	7/11/2002	333,81	0	0	333,81

CCO
Contrato: 4576982
Total de parcelas: 1

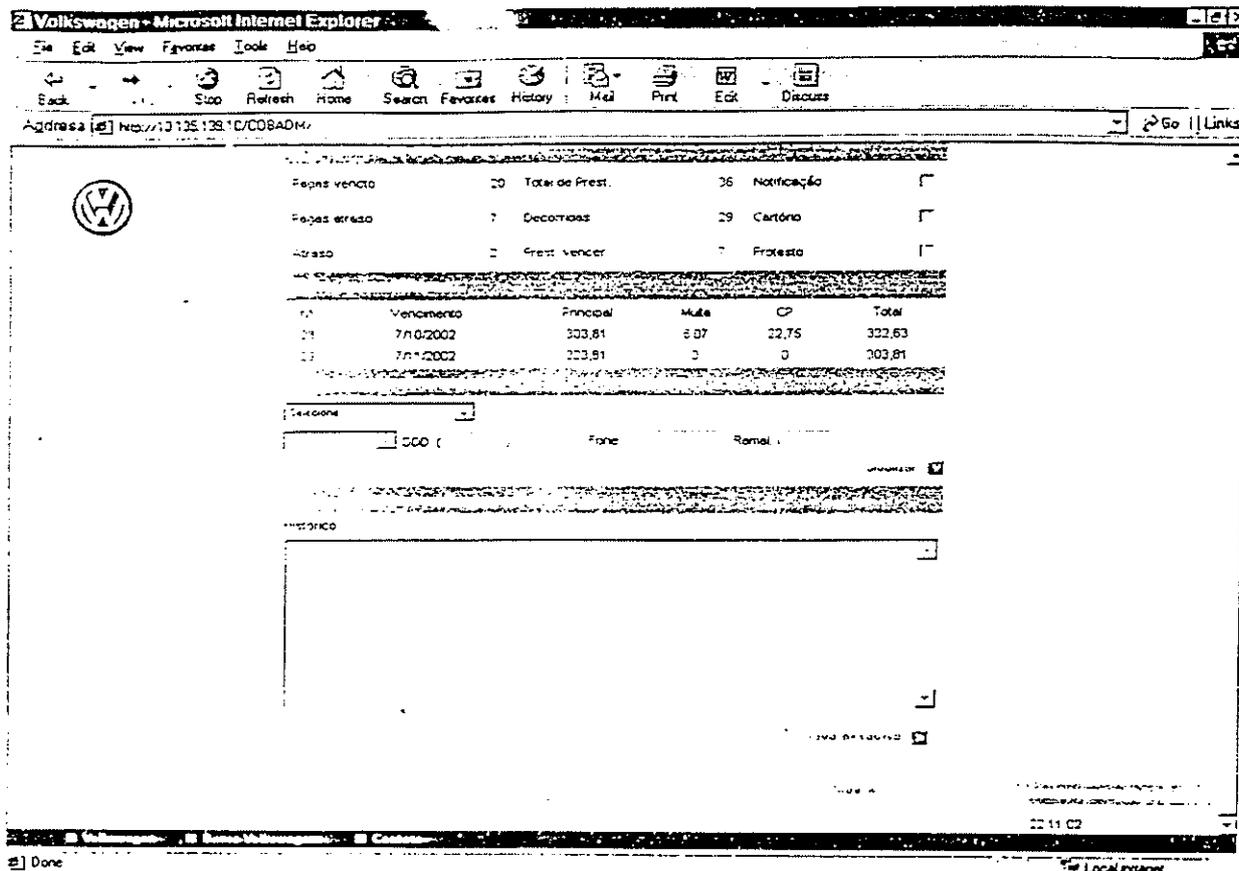
Banco Volkswagen

Nessa tela estão disponíveis os dados necessário para contato com o cliente:

Dados do cliente: Nome, CPF/CNPJ, Telefones, Endereços

Performance de Pagamentos: Histórico de pagamentos realizados pelo cliente

Posição analítica: Informa as parcelas em atraso e os valores atualizados



Eventos de cobrança: Lista de eventos pré-selecionados para efetuar a ação de cobrança. O registro do evento de cobrança é obrigatório, caso não seja selecionado e registrado o evento, o sistema não permite a consulta de outro contrato na fila de cobrança

Histórico de atendimento: Registros dos eventos de atendimento ao cliente realizados anteriormente, inclusive das ações de cobrança. O sistema registra o histórico automaticamente

DADOS DO CLIENTE

Na tela de "Dados do cliente", as informações poderão ser visualizadas da seguinte forma:

Cobrança Administrativa

Nome: ALICE BASILIO GALVAO
CPF: 140535798301
Telefone: Seleção (dropdown) Ramal: Seleção (dropdown)
Endereço: RESIDENCIAL (dropdown) ADICIONAL (dropdown) PAGER (dropdown)

Nome	Vencimento	Principal	Multa	CP	Total
	7/10/2002	303,81	6,07	22,75	332,63
	7/11/2002	303,81	0	0	303,81

Nome: Nome completo do cliente que será contatado
CPF/CNPJ: Visualiza o número do CPF ou CNPJ do cliente
Telefone: Opção de selecionar o número(s) do(s) telefone(s) do cliente cadastrados em nossa base de dados

Volkswagen - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Refresh Home Search Favorites History Mail Print Edit Delete

Address http://10.135.139.10/COBADM/



Cobrança Administrativa



Nome: ALICE BASILIO GALVAO

CPF: 140535798301

Telefone: RESIDENCIAL (11) 43358448 Ramal: 0

Endereço: Seleção
 Seleção
CLIENTE
 CORRESPONDENCIA

Pagas vencido	20	Total de Prest.	36	Notificação	
Pagas atraso	7	Decorridas	29	Cartão	
Atraso	2	Prest. vencer	7	Protesto	

Nº	Vencimento	Principal	Mult	CP	Total
22	7/10/2002	303,81	6,07	22,75	332,63
11	7/11/2002	303,81	0	0	303,81

Dados do contrato

CDC

Contrato: 4570888

Total de contratos: 1

Banco Volkswagen 

Local intranet

Endereço: Visualiza o endereço selecionado: Cliente ou Correspondência

Volkswagen - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Refresh Home Search Favorites History Mail Print Edit Delete

Address http://10.135.139.10/COBADM/



Cobrança Administrativa



Nome: ALICE BASILIO GALVAO

CPF: 140535798301

Telefone: RESIDENCIAL (11) 43358448 Ramal: 0

Endereço: Seleção
CLIENTE

Endereço: RUA TELES MENEZES - 485 - SACAMPO
 Bairro: JD SILVANIA - SÃO BERNARDO DO CAMPO-SP - 09791-160

Pagas vencido	20	Total de Prest.	36	Notificação	
Pagas atraso	7	Decorridas	29	Cartão	
Atraso	2	Prest. vencer	7	Protesto	

Nº	Vencimento	Principal	Mult	CP	Total
22	7/10/2002	303,81	6,07	22,75	332,63
11	7/11/2002	303,81	0	0	303,81

Dados do contrato

CDC

Contrato: 4570888

Total de contratos: 1

Banco Volkswagen 

Local intranet

PERFORMANCE DE PAGAMENTOS

Visando um melhor conhecimento do perfil do cliente que está em processo de cobrança, o sistema permite visualizar a performance do cliente quanto aos pagamentos das prestações do contrato de CDC.

Cobrança Administrativa

Nome: ALICE BASILIO GALVAO
 CPF: 40535799301
 Telefone: RESIDENCIAL (11) 43358446 Ramal: 0
 Endereço: RUA TEÓFILO MENEZES - 465 - 190 CAMPO

Pagas vencido	20	Total de Prest	36	Notificação	1
Pagas atraso	7	Decorridas	25	Cartão	1
Atraso	0	Prest vencer	7	Protesto	1

Nº	Vencimento	Principal	Multa	CP	Total
26	7/10/2002	303,81	6,07	22,75	332,63
29	7/11/2002	303,81	0	0	303,81

Pagas vencido.: Informa a quantidade de prestações pagas até o vencimento

Pagas atraso: Quantidade de prestações pagas em atraso

Atraso: Quantidade de prestações vencidas e não pagas

Total de Prest.: Total de prestações do contrato de CDC

Decorridas: Total de parcelas decorridas desde o início do contrato

Prest. Vencer: Quantidade de prestações que estão à vencer

Notificação: Informa se o contrato foi notificado

Cartório: Mostra se o contrato está em trânsito de protesto

Protesto: Informa se existe protesto no contrato

POSIÇÃO ANALÍTICA DE ATRASO

A posição analítica de atraso permite que o analista verifique as prestações em atraso com os valores atualizados diariamente. Neste exemplo o cliente possui 2 parcelas em atraso:

The screenshot shows a web browser window with the Volkswagen logo. The summary section includes:

- Pagos vencido: 20
- Pagos atraso: 2
- Total de Prest: 36
- Decorridos: 25
- Protesto: 7

The detailed table below shows two overdue payments:

Nº	Vencimento	Principal	Multa	JP	Total
11	11/0/2002	303,81	6,07	22,75	332,63
22	11/1/2002	303,81	0	0	303,81

Nº : Informa o número da prestação em atraso

Vencimento: Data de vencimento da parcela em atraso

Principal: Mostra o valor do principal da prestação em atraso

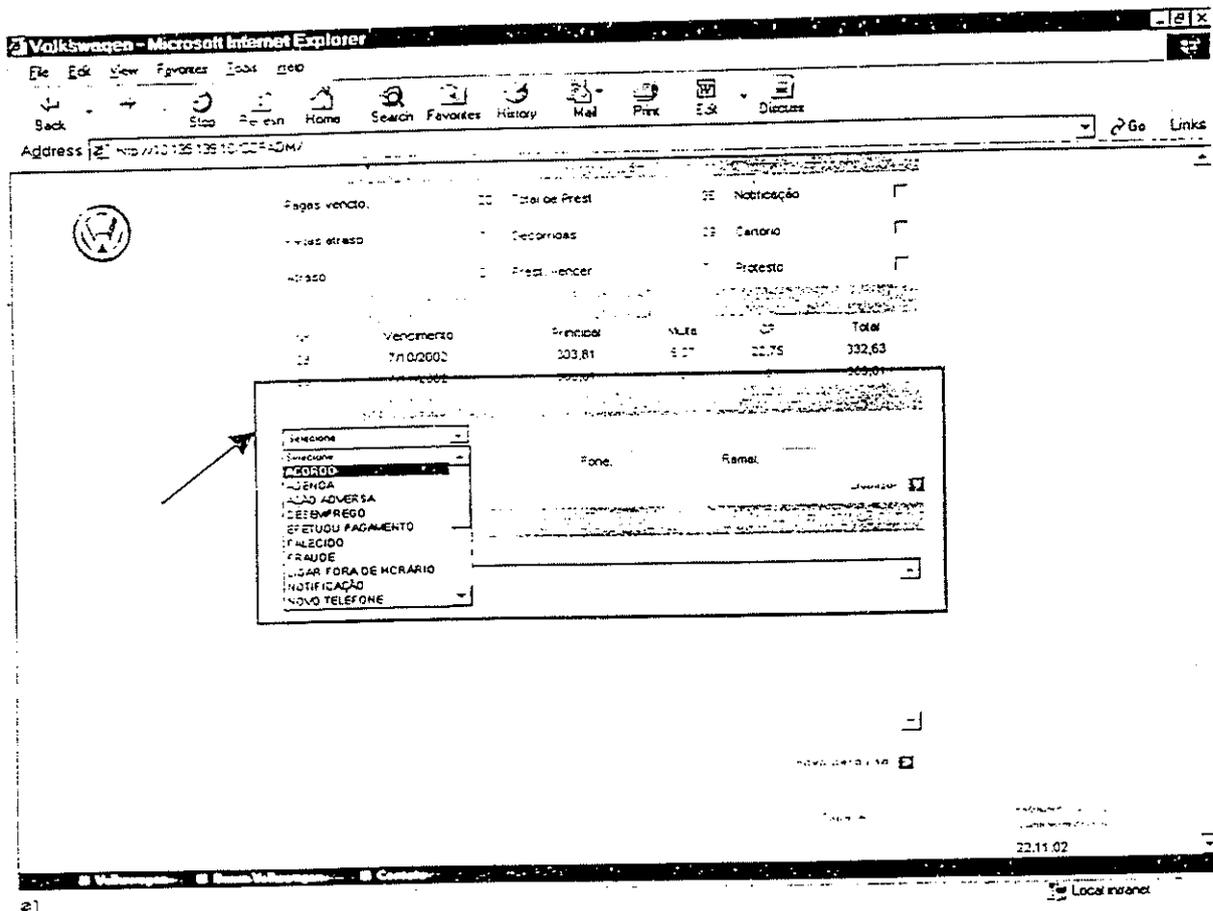
Multa: Informa o valor da multa da prestação em atraso

CP: Visualiza o valor dos encargos da prestação em atraso

Total: Mostra o valor total atualizado da parcela em atraso (principal + multa + encargos)

EVENTOS DE COBRANÇA

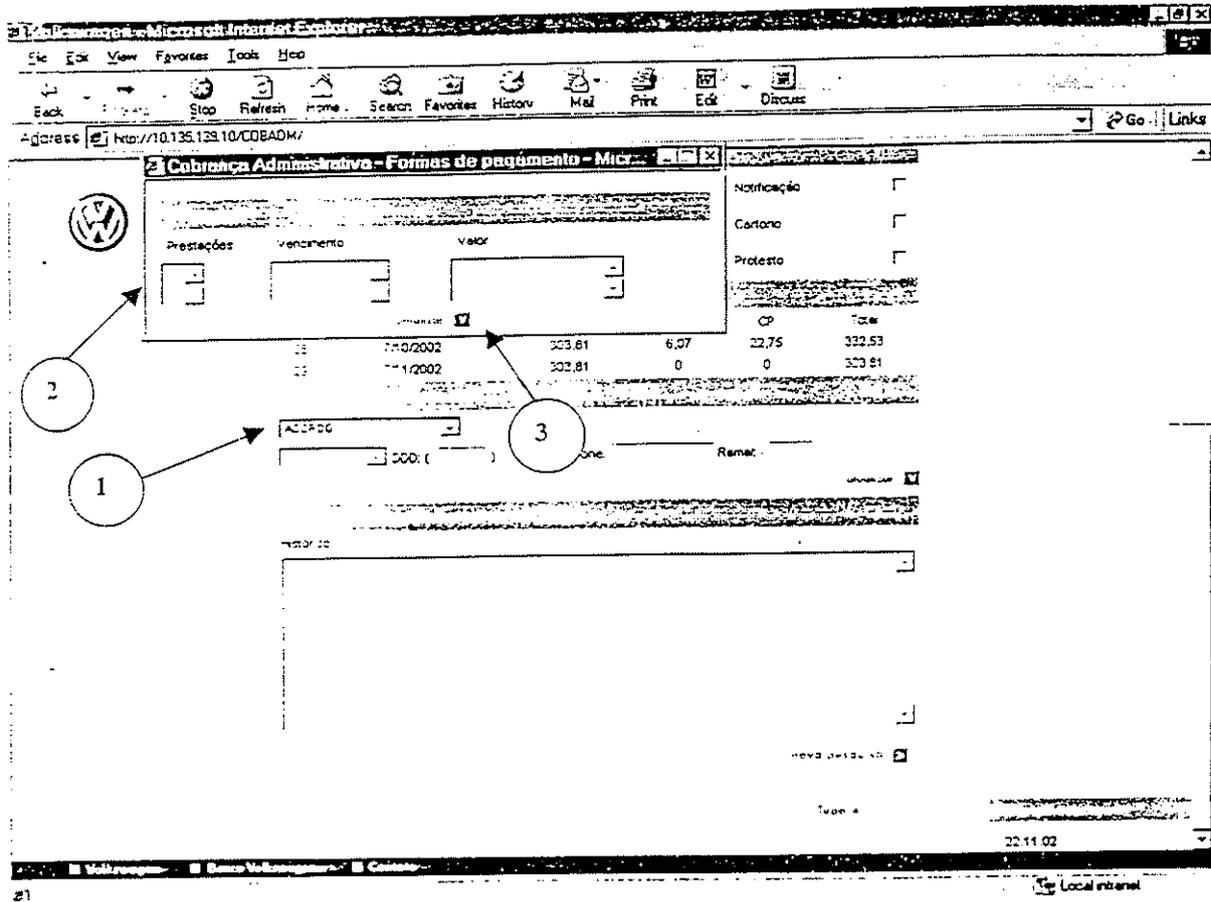
Para agilizar o processo de cobrança, o sistema possui uma tabela com 21 (vinte) eventos pré-definidos que permite ao analista registrar as ações de cobrança de um determinado contrato.



Para cada evento realizado, existe uma ação que será registrada pelo sistema. Todas as ações efetuadas serão relacionadas no histórico do contrato, assim o analista terá mais informações sobre as ocorrências das ações de cobrança de cada contrato.

ACORDO

O módulo de acordo estará disponível posteriormente para os escritórios de cobrança e terá as seguintes informações:



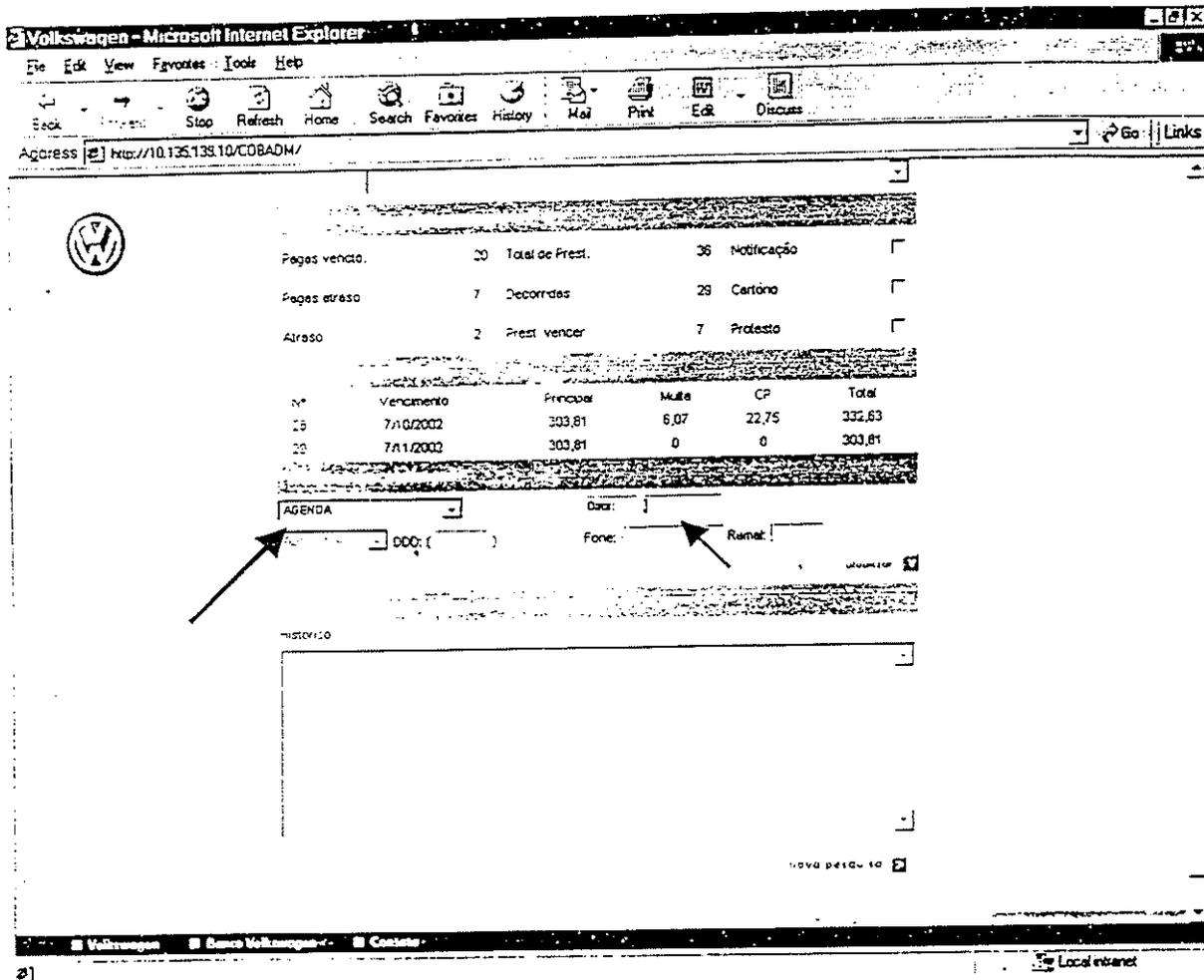
Ao Selecionar o evento de cobrança **ACORDO**, automaticamente serão abertos os campos para registro do acordo. Esses campos estarão com as seguintes informações:

- ✓ Prestações as quais se referem o acordo
- ✓ Vencimento : Data em que o cliente efetuará o pagamento do débito
- ✓ Valor que o cliente pagará

Após ser registrado o acordo no sistema, esse contrato sairá da fila de cobrança do escritório e as informações são registradas no histórico do contrato.

AGENDA

Para os casos em que o cliente quiser agendar uma data para pagamento do débito, a ação de cobrança será registrada da seguinte forma:

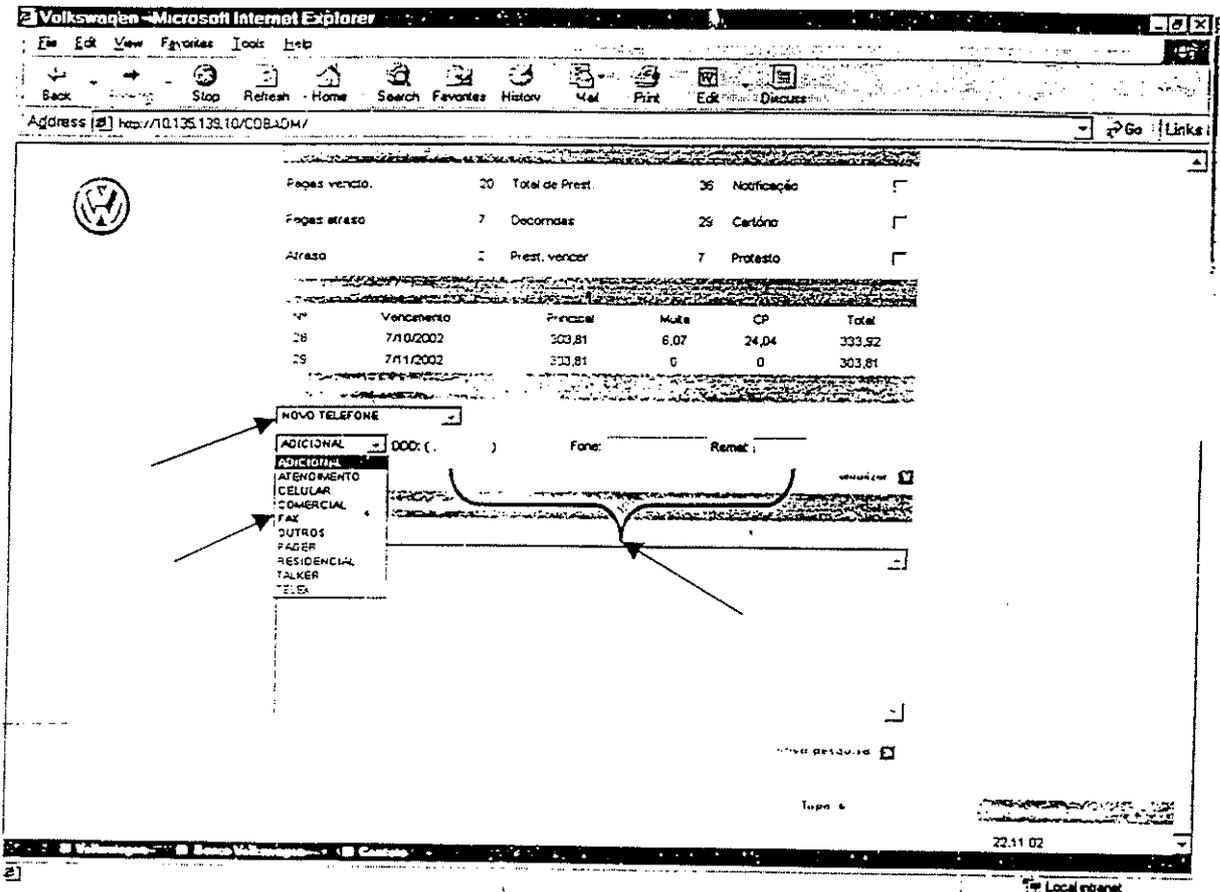


Primeiro selecione o evento de cobrança "AGENDA", em seguida digite a data agendada pelo cliente e depois clique em atualizar.

Após o agendar o pagamento o contrato sairá da fila de cobrança e retornando somente na data agendada.

NÚMERO TELEFONE

Ao entrar em contato com o cliente e se informar um novo número de telefone para contato, o número deverá ser atualizado em nossa base de dados e procederemos da seguinte forma:



Selecione o evento de cobrança "NOVO TELEFONE", em seguida selecione a opção de telefone que se refere a alteração, digite o número completo do telefone (DDD, Fone, Ramal) e clique em atualizar.

Após realizar esta ação os dados do contrato serão atualizados e o histórico será registrado automaticamente para posterior consulta.

OUTROS EVENTOS

Além dos eventos informados anteriormente, o sistema permite o registro dos seguintes eventos:

Ação adversa: Se o cliente entrou com uma ação adversa contra o Banco Volkswagen será registrado no sistema, o supervisor é informado e o contrato sai da fila de cobrança ficando disponível no monitoramento da filial

Cheque devolvido: Caso o cheque do cliente tenha sido depositado e houve a devolução pelo banco, o analista poderá registrar que houve devolução de cheque. Após o registro do evento o contrato vai para o final da fila de cobrança

Desemprego: O contrato sai da fila de cobrança do escritório e fica disponível no monitoramento da filial

Efetou pagamento: Contrato sai da fila de cobrança

Falecido: O contrato sai da fila de cobrança

Fraude: O contrato sai da fila de cobrança, informa o Supervisor de Crédito e Cobrança da filial e fica disponível no monitoramento

Ligar fora de horário: Para localizar o cliente é necessário ligar fora do horário comercial, nesse caso o contrato vai para o final da fila de cobrança

Notificação: O contrato vai para o final da fila

Não atende: Caso o contato não tenha sucesso pelo motivo do telefone não ser atendido, o contrato vai para o final da fila para posteriormente realizar outra tentativa de contato

Não localizado: O contrato sai da fila e fica disponível no monitoramento da filial

Ocupado: Se o telefone do cliente estiver ocupado, o contrato vai para o final da fila de cobrança e será realizada outra tentativa de contato

Promessa de pagamento: O contrato sai da fila de cobrança e retorna na data acordada para pagamento

Resolvido: O contrato sai da fila e fica disponível no monitoramento da filial

Recusa abordagem: Se o cliente recusa abordagem de cobrança, o contrato sai da fila e fica disponível no monitoramento da filial

Recusa pagamento: Caso o cliente recuse efetuar o pagamento o contrato sai da fila e deve ser encaminhado para protesto

Secretária: Se o recado for deixado na secretária eletrônica do cliente, o contrato sai da fila e retorna 3 (três) dias após o contato

Sem contrato: Caso a pessoa informe que não possui contrato com o Banco Volkswagen esse evento deve ser registrado no sistema, o supervisor da filial será informado e o contrato sairá da fila de cobrança.

C () D Data 08/03/04

ORIGEM:- Mestrado

NF nº _____ PREÇO _____

ORG. _____ INDIC. Outor

- FECAP
- COLÉGIO
- OUTROS

Nº DE CHAMADA