

Caso 4-6

Grand Jean Company

A Grand Jean Company foi fundada na metade do século XIX. A empresa sobreviveu aos anos magros e à depressão de 1929, principalmente em virtude da durabilidade de mercado de seu produto dominante — o jeans de brim azul. A empresa era líder do mercado em *wash-and-wear* (“lave e use”), bocas-de-sino e jeans do tipo *flare* (em que a boca da calça é mais larga), e calças básicas modernas. Em 1989, era uma das maiores produtoras do ramo de vestuário. Ofertava uma ampla variedade de trajes sociais e *fashion jeans* para homens e crianças, e uma linha completa de calças para mulheres. Ganhou reputação por produzir calças de qualidade com preço competitivo. Vendeu 40 milhões de pares de calças no ano passado.

Produção

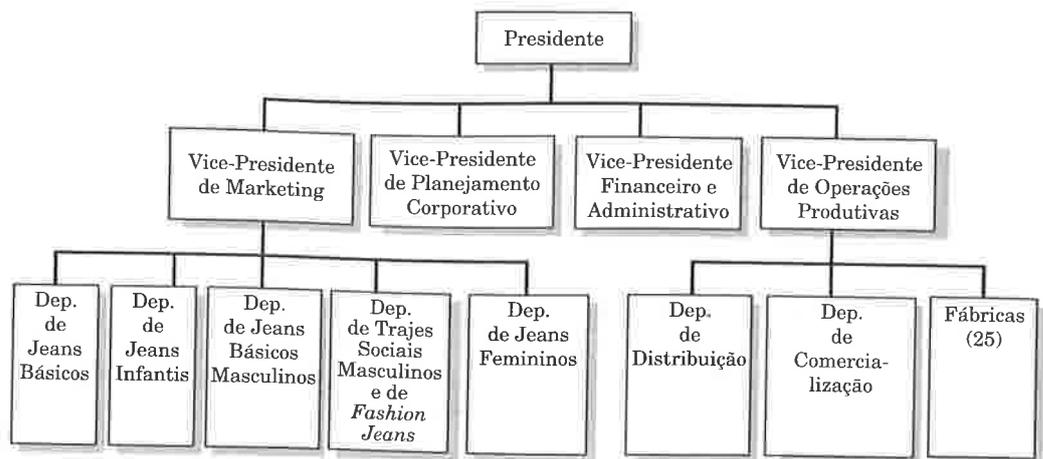
Em cada um dos últimos trinta anos, a Grand Jean vendeu potencialmente toda a sua produção, e costumeiramente tinha que racionar suas calças entre compradores, aproximadamente quatro meses antes do fechamento do ano produtivo. A empresa possuía 25 instalações fabris. As capacidades das suas fábricas variavam, mas o produto médio era de cerca de 20 mil pares de calças por semana. Com exceção de duas ou três fábricas que produziam apenas o jeans de brim azul, as demais produziam diversos tipos de calças. A empresa aumentou sua própria capacidade de produção contratando fabricantes independentes. Atualmente, havia 20 terceirizados manufaturando todos os modelos de calças da Grand Jean (incluindo o brim azul). No último ano os terceirizados produziram um terço do total de calças vendidas pela Grand Jean.

Tom Wicks, vice-presidente de operações produtivas (veja organograma no Quadro 1), comentou a utilização que a empresa faz dos terceiros: “A maioria desses terceirizados está conosco há cinco anos ou mais. Muitos têm servido a Grand Jean, com grande eficiência e confiabilidade, há mais de trinta anos. No nosso ímpeto de fabricar produtos, nós acabamos nos ligando a alguns independentes que não sabem o que estão fazendo; eles são forçados a abandonar os negócios após um tempo devido a seu alto custo. Geralmente conseguimos saber, pela experiência de um independente e pelo preço do contrato por unidade, se ele irá ou não sobreviver nos negócios”.

“Acordos contratuais são elaborados por mim e minha equipe. O teto ou preço máximo, que nos dispomos a pagar por cada tipo de calça, é hoje em dia muito bem estabelecido. Se um terceiro nos impressiona, mostrando que é ao mesmo tempo confiável e capaz de produzir calças de qualidade, pagamos a ele aquele teto. Caso não tenhamos certeza, podemos vir a oferecer um pouco menos que o teto, no primeiro e segundo ano, até que ele prove sua capacidade.”

Em face da intensa competição local e estrangeira, o índice de falhas na indústria de vestuário era bastante alto. Logo, novos empreendedores costumavam aparecer para assumir o controle de instalações já existentes.

QUADRO 1
Organograma
da Grand
Jean Company



O Sistema de Controle

O Sr. Wicks continuou: "Tratamos nossas 25 fábricas como centros de despesa. As operações de cada uma delas são examinadas de maneira profunda pelos engenheiros industriais e de custo. Você sabe, estudos de tempo e movimento e tudo o mais. Estou bastante orgulhoso dos padrões de tempo e custo que estabelecemos. Desenvolvemos até curvas de aprendizado que nos informam quanto tempo levará para a produção de um determinado tipo de calça alcançar o padrão de horas permitido por par, depois do início das atividades ou na alteração de produto. Conhecemos o índice em que o tempo total de produção atinge os padrões para cada modelo básico de calças que produzimos. Utilizamos essas informações para orçar os custos de uma fábrica. A equipe de marketing estima a quantidade de calças, de cada tipo, que deseja ter produzidas a cada ano. A informação é usada para distribuir a produção total entre as fábricas. Sempre que possível, gostamos de colocar uma fábrica para produzir um mesmo tipo de calça ao longo de todo o ano. Isso economiza o início das atividades e custos com modificações. Como conseguimos vender tudo o que produzimos, tentamos manter nossas fábricas com o máximo de eficiência. Infelizmente, o pessoal do marketing sempre arranja uma forma de complicar as programações de produção, fazendo uma série de mudanças ao longo do ano nas necessidades de produtos; então fica difícil alcançar esse objetivo.

"O processo orçamentário para as fábricas começa comigo e minha equipe determinando qual deve ser a cota da fábrica (em pares de calças) para cada mês com um ano de antecedência. Analisamos o desempenho passado da fábrica e pouco adicionamos a esse valor porque esperamos que as pessoas cresçam aqui. Esses orçamentos anuais são atualizados ao fim de cada mês sob a luz da produção do mês anterior. Se um gerente de fábrica supera as cifras orçadas, percebemos que realizou um bom trabalho. Se não atinge a cota, significa que seu pessoal não trabalhou em um grau que os engenheiros consideram aceitável em termos de velocidade e eficiência. Ou talvez o absenteísmo e a rotatividade de funcionários, grandes problemas em nossas fábricas, tenham sido excessivamente altos. Quando uma cota não é alcançada, queremos saber o porquê, para poder corrigir o problema o mais rápido possível.

"De acordo com a quantidade mensal de calças efetivamente produzidas por uma fábrica, conseguimos determinar o número padrão de horas de trabalho permitidas para o mês. Comparamos esse valor às horas reais de trabalho para determinar de que maneira o gerente de fábrica atuou como centro de despesa. Eu telefono mensalmente para

cada gerente de fábrica dando *feedback* imediato a respeito de seu desempenho, considerado satisfatório ou insatisfatório.”

“Também temos outras formas de avaliar um gerente de fábrica. Suas relações com a comunidade são boas? Seus funcionários estão felizes? Os proprietários dessa empresa se preocupam muito com esses fatores.”

Um bônus anual constituía o núcleo do sistema de remuneração da Grand Jean. O Sr. Wicks e seus dois assistentes-chefes julgavam o desempenho de cada gerente de fábrica em uma escala de um a cinco, sendo cinco o valor mais alto. No final do ano, a alta administração da Grand Jean estabelecia uma base de bonificação fundamentada na avaliação do desempenho geral da empresa e nos lucros daquele ano. Tal base chegava à casa dos US\$ 10 mil. O índice de desempenho de cada membro do quadro gerencial da empresa era multiplicado por essa base de bonificação para determinar o bônus de cada gerente. Por exemplo, um gerente avaliado com índice 3 receberia um bônus de US\$ 30 mil.

A gestão da Grand Jean incluía muitos especialistas em finanças e marketing. O autor do caso percebeu que esse pessoal, situado na matriz da empresa, recebia programaticamente notas mais altas de seus supervisores que os gerentes de fábrica. Essa distinção consistentemente se aproximava de uma decisão final.

Os cinco departamentos de marketing, listados no Quadro 1, abaixo do vice-presidente de marketing, são considerados centros de receita. As previsões dos gerentes dos departamentos de marketing são utilizadas para estabelecer a unidade de vendas e as metas de venda em dólares. O desempenho dos gerentes departamentais de marketing é medido de acordo com o cumprimento dessas metas. Para atender às mudanças de demanda do consumidor, eram necessárias alterações frequentes no *mix* de produto. A equipe de vendas comercializa todos os tipos de jeans dentro de um determinado território. Sua remuneração consiste no salário acrescido de 8% de comissão sobre as vendas. As comissões mal chegam a representar a metade da compensação de um vendedor médio. Os consumidores são as lojas a varejo e os distribuidores de roupas. Para a avaliação de desempenho do departamento de marketing, as vendas de cada linha de calças são consignadas ao respectivo departamento de marketing (isto é, de Jeans Básicos etc.). Os gerentes dos departamentos de marketing participavam do sistema de bonificação da empresa.

Avaliação do Sistema

Mia Packard, recém-graduada em Administração, fornecia ao autor do caso as suas opiniões a respeito das operações produtivas da Grand Jean e seus procedimentos de controle gerencial: “O Sr. Wicks é um dos melhores executivos que já conheci, e um homem de negócios muito inteligente. Mas não consigo concordar com o sistema que ele utiliza para avaliar seus gerentes de fábrica. Em uma visita recente como parte do programa de orientação da minha empresa, descobri acidentalmente que o gerente de fábrica estava ‘acumulando’ acima da cota algumas das calças produzidas; fazia isso nos meses mais favoráveis para se proteger contra futuras deficiências de produção. Aquele gerente de fábrica ficou realmente preocupado por eu ter descoberto seu estoque de calças. Ele insistia em dizer que outros gerentes faziam a mesma coisa, e me implorou que não contasse ao Sr. Wicks. Esse é um comportamento muito estranho para uma empresa que geralmente tem de recusar pedidos com o fim de ano se aproximando! Suspeito que a maioria dos gerentes de fábrica não está trabalhando pela máxima produção. Se aumentassem a produção, suas cotas se elevariam, e eles não receberiam de imediato nenhuma remuneração monetária para compensar o aumento em suas demandas ou responsabilidades. Se eu fosse gerente de fábrica, eu não desejaria que minha produção excedesse a cota até o final do ano.

“Além disso, o Sr. Wicks incutiu seus métodos nos segmentos da empresa. Ele próprio foi um gerente de fábrica muito bom, e por isso acha que todos deveriam chefiar uma fábrica da mesma maneira que ele. Por exemplo, na fábrica do Sr. Wicks havia 11 trabalhadores para cada supervisor ou membro da equipe administrativa. Desde então, o Sr. Wicks elevou esta proporção de 11 para um a alguma espécie de índice sagrado de eficiência da liderança. Todos os gerentes de fábrica o almejam e, conseqüentemente, não possuem pessoal suficiente em seus escritórios. É por essa razão que não conseguimos obter das fábricas relatórios precisos e em tempo hábil. Simplesmente não há gente o bastante nos escritórios para gerar as informações que desesperadamente necessitamos no momento oportuno!”

“Outra coisa! Algumas das fábricas foram construídas nos últimos cinco anos e possuem equipamentos muito mais novos. No entanto, não há diferença entre as horas-padrão determinadas para estas plantas e para as antigas. As máquinas de costura mais velhas apresentam problemas com maior freqüência, demandam mais manutenção, e provavelmente não são muito fáceis de manejar.”

Questões



4. Se as instalações fabris da Grand Jean fossem tratadas como centros de lucro, três alternativas seriam propostas para o registro das receitas de cada planta:
- Utilizar o preço de venda registrado pelo pessoal das vendas da Grand Jean para calças destinadas a varejistas e distribuidores.
 - Utilizar o custo-padrão total de manufatura por unidade, acrescido de um percentual de elevação fixo “justo” para lucros brutos.
 - Utilizar o preço contratual médio, pago pela Grand Jean a terceirizados para a produção de modelos similares de calças.

Estude estas três alternativas. Qual delas você recomendaria? Por que a sua escolha é a melhor?