ASN-47-PB
Julho de 2010

Eólica de Composites, S.A. (ECSA)[1]

Juan Carlos Vázquez-Dodero
Luis Palencia

Em julho de 2010, a diretoria da ECSA estudava onde instalar uma nova fábrica. A companhia produzia uma ampla gama de peças, ou "partes", tanto metálicas quanto de "composites"[2], para indústrias de equipamentos aeronáuticos, espaciais, automobilísticos, de iluminação pública e maquinário agrícola. A expectativa era de que o faturamento atingisse 141 milhões de euros em 2010 (veja os **Anexos 1** e **2**).

As fábricas

A companhia tinha três fábricas, situadas na comunidade de Aragón, na Espanha. A planta principal e os escritórios centrais ficavam em um polígono industrial de Zaragoza, a cidade mais importante da região, com cerca de 650.000 habitantes e bastante industrializada. As duas plantas satélites estavam localizadas em pequenos povoados agrícolas, com aproximadamente 5.000 habitantes, perto das cidades de Alcañiz e Calamocha, a 100 km de distância da planta principal (veja o **Anexo 3**).

A fábrica principal tinha uma área útil de 25.000 m² e era equipada para operações de estampagem, perfuração por pressão e montagem. Contava com 500 funcionários, a maioria

[1] Todos os dados foram disfarçados para proteger a identidade da empresa original.

[2] "Composites", ou resinas compostas, são materiais procedentes de matérias-primas que, misturadas, dão ao composto propriedades mecânicas superiores aos materiais originais. São utilizados desde meados do século 20 em diversos setores, como aeronáutica, fabricação de próteses, cosmonáutica, engenharia naval e civil, etc.

Este documento foi traduzido por ISE Business School, que assume total responsabilidade pela tradução.
Este caso foi elaborado pelos professores Luis Palencia e Juan Carlos Vázquez-Dodero. Setembro de 2010.
Os casos do IESE são elaborados para promover a discussão em classe, não para ilustrar a gestão eficaz ou ineficaz de determinada situação.

Copyright © 2010 IESE. Copyright desta tradução © 2019 IESE. Para pedir cópias, entre em contato com IESE Publishing via www.iesepublishing.com, escreva para publishing@iese.edu ou ligue para +34 932 536 558.
Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada em sistema de recuperação, utilizada em planilha ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio – eletrônico, mecânico, por fotocópia, gravação ou outro – sem permissão do IESE.

This document was translated by ISE Business School, which takes sole responsibility for the translation.
This case was prepared by Professors Luis Palencia and Juan Carlos Vázquez-Dodero. September 2010.
IESE cases are designed to promote class discussion rather than to illustrate effective or ineffective management of a given situation.

Copyright © 2010 IESE. This translation copyright © 2019 IESE. To order copies contact IESE Publishing via www.iesepublishing.com. Alternatively, write to publishing@iese.edu or call +34 932 536 558.
No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means - electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise - without the permission of IESE.

Edição: 3/15/19

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com
Do Not Copy or Post

pertencente a dois sindicatos nacionais que tinham sido seus únicos representantes nos acordos coletivos desde 1985. A empresa manteve relações trabalhistas satisfatórias até março de 2010, quando uma greve por salários fez a planta principal fechar durante três semanas. Embora os funcionários tivessem voltado a trabalhar com um novo acordo salarial de um ano, a diretoria não estava segura de que a questão havia sido completamente resolvida, porque o sindicato manifestou que não estava totalmente satisfeito com o acordo.

Cada uma das duas plantas sucursais da ECSA tinha área útil de 8.000 m² e estava equipada principalmente para operações automáticas de mecanização. Embora as filiais fabricassem algumas peças finais que eram enviadas diretamente aos clientes, a maioria das peças produzidas era enviada à planta principal para ser submetida a novas operações e à montagem final. Cada sucursal contava com 150 funcionários não sindicalizados, embora tivesse havido algumas tentativas de organizar sindicatos nelas.

Descentralização da fabricação

A ECSA havia estabelecido a primeira filial em 1986 e a segunda, em 1989. Havia vários motivos para a decisão de abrir sucursais em cidades pequenas, em vez de ampliar a planta principal. A diretoria acreditava que os trabalhadores de cidades pequenas dependeriam mais da fábrica, que relações mais próximas entre gerência e funcionários seriam possíveis em plantas menores e, assim, haveria menos faltas, menor rotatividade de pessoal e mais apreço dos colaboradores pelo trabalho. Tudo isso contribuiria para aumentar a produtividade. Além disso, os diretores acreditavam que uma filial em uma cidade pequena representariam alguma economia em custos de terreno, impostos, salários e outras despesas, que a companhia poderia preparar mais facilmente futuros chefes e gerentes em uma planta menor e descentralizada, e também que o diretor de uma planta pequena poderia controlar as operações com eficácia e burocracia mínima. A diretoria considerava o tamanho da planta sucursal, entre 150 e 300 funcionários, bastante adequado.

Segundo o programa de descentralização da ECSA, os três diretores de fábrica dependiam do subdiretor geral de manufatura. Eles eram totalmente responsáveis pela operação das fábricas, no contexto de políticas e procedimentos estabelecidos pela central. Cada diretor de planta contava com a própria equipe de contabilidade, relações industriais, controle de produção e engenharia. Embora o pessoal da equipe dependesse dele, também deveria trabalhar de forma muito colaborativa com seus colegas da central.

Os diretores da companhia acreditavam que o programa de descentralização tinha atingido seus objetivos. As operações de mecanização tinham se mostrado mais rentáveis nas filiais do que na fábrica principal. Além disso, as relações da empresa com os funcionários e com as comunidades dessas plantas tinham sido satisfatórias.

A ECSA não precisou implantar nenhum programa em grande escala para capacitação de trabalhadores em nenhuma filial, pois tinha conseguido encontrar operários mecânicos especializados suficientes. Nas duas comunidades, a companhia havia substituído outras empresas industriais que tinham fechado as portas ou mudado de localidade.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

O contrato

O novo impulso dos programas aeronáuticos e espaciais europeus no final dos anos 1990 proporcionou um aumento de pedidos à ECSA, principalmente de partes e conjuntos para aviões e satélites. Em julho de 2010, foi advertido claramente que a companhia precisava de uma fábrica e equipamentos adicionais para honrar um contrato de fabricação de pás para geradores eólicos que, inesperadamente, havia conquistado naquele mês. As instalações existentes não permitiam a produção dessas peças porque as especificações do construtor dos geradores exigiam dimensões maiores e características diferentes das obtidas com as máquinas da companhia; além disso, estas eram utilizadas praticamente em sua capacidade máxima para fabricar peças destinadas aos clientes regulares. A diretoria da companhia estava convencida de que as instalações existentes atingiriam o topo de capacidade de produção nos 12 meses seguintes. Um estudo preliminar ressaltou que nenhuma das plantas existentes contava com os diretores e supervisores de nível médio necessários para poder operar em um segundo ou terceiro turno.

O contrato de três anos com o novo cliente exigia a entrega das pás a partir de 10 de julho de 2011 e impunha uma multa de 50.000 euros por dia por atrasos nas entregas (após um período de carência de uma semana). A direção estimava que essa sanção seria gerenciável porque, com este contrato, a expectativa era de um faturamento por funcionário 15% superior à média da companhia. Entretanto, os diretores da ECSA sabiam que, se a companhia não conseguisse cumprir com as datas de entrega, provavelmente teria dificuldade em obter outros contratos desse cliente.

Necessidades de expansão

Depois de se reunirem com representantes do cliente, os diretores da companhia concluíram que seria necessária uma área útil de cerca de 10.000 metros quadrados para produção das peças para os geradores. Essa fabricação seria completamente independente da produção das outras três fábricas. Os diretores estimaram que a construção da nova planta custaria 1,5 milhão de euros, que a companhia podia financiar com recursos próprios, pois estava pouco endividada. A possibilidade de alugar uma fábrica foi investigada, mas não foi possível encontrar nada satisfatório de acordo com as características de vedação contra pó e de controle de temperatura e umidade exigidas por algumas partes das novas instalações. A construtora informou à diretoria da ECSA que a construção levaria de quatro a seis meses.

A opinião da diretoria era de que a demanda de peças para geradores eólicos poderia diminuir nos cinco anos seguintes. De fato, após a crise da primeira metade dos anos 1990, a produção da companhia para a indústria de “composites” havia caído. Durante esse período, a ECSA utilizou o espaço que havia ficado livre para fabricar partes para satélites, cuja demanda aumentou consideravelmente, e novos elementos destinados a outros mercados regularmente atendidos pela empresa.

Depois de analisar diversos estudos de mercado, a direção acreditava que as instalações existentes das fábricas eram suficientes para atender à demanda normal da linha atual de produtos da companhia. No entanto, a companhia seguia em frente com seu programa de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, que os diretores esperavam lançar quando houvesse instalações.

Do Not Copy or Post