

A DESINTEGRAÇÃO VERTICAL DE GRANDES EMPRESAS E A RELAÇÃO COM FORNECEDORES

Luciano Raizer Moura¹

Artigo baseado na Tese de Doutorado do autor – *GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES - Análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas*

O CONTEXTO DAS GRANDES EMPRESAS

Grandes empresas, inseridas em um forte contexto de competição global, buscam definir meios para serem competitivas, passando a adotar novas formas de organização e interação com outras organizações. Como estratégia básica, muitas adotam a concentração em seu negócio principal, fazendo uso de suas competências essenciais. É necessário estruturar e organizar uma cadeia de fornecedores que possam assegurar o fornecimento de materiais, bens e serviços de modo confiável para não afetar negativamente sua competitividade.

Essa estratégia foi definida como **desverticalização** que, segundo Martins e Alt (2000), consiste em comprar de terceiros o máximo possível dos itens que compõem o produto final ou os serviços de que necessita. Desse movimento surge um outro, a **terceirização**, no qual ocorre a transferência da execução de um serviço ou operação de uma empresa para outra (AMATO, 1995).

A DECISÃO DE PRODUZIR OU COMPRAR

A empresa precisa definir o nível de integração na cadeia produtiva. Deve ponderar o interesse estratégico em controle da cadeia, para atuar de modo mais integrado, ou em redução de custo e aumento de flexibilidade, passando a agir de modo mais desintegrado, porém com dependência de fornecedores. Uma decisão complementar está em definir-se pelo uso ou não de fornecedores na aquisição de bens e serviços.

Este é um processo decisório operacional, em que predomina uma forte política de integração vertical, relacionado à programação de decidir pela produção própria ou pela aquisição de terceiros. É baseado na lista de materiais e nos níveis de estoques, sendo realizado normalmente para resolver ou minimizar problemas de curto prazo de capacidade de produção, ou então relacionado a atividades de suporte, como restaurante, transporte ou segurança. Nesse contexto, a relação com fornecedores é apenas contratual, sem muito compromisso, e não é relevante a colaboração entre cliente e fornecedor. (PIRES, 2001).

O ENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES – TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização representa uma decisão da organização de fazer uso de fornecedores para aquisição de bens ou serviços, em vez de fazê-lo internamente, visando com isso ser mais eficiente e alcançar os resultados esperados. Envolve a transferência de atividades para fontes que são externas à organização e que possam realizar o trabalho de forma mais eficiente, eficaz e com menor custo. (FERREIRA e SOUZA, 1994; ELFING e BAVEN, 1994; DOMBERGER, 1998; KLIEM, 1999; FINLAY e KING, 1999; LANKFORD E PARSA, 1999).

A terceirização deve ser adotada de modo coerente com os propósitos e estratégias da empresa, devendo estar claro seu objetivo: *redução de custos; foco em atividades estratégicas ou de maior retorno; melhoria da qualidade; utilização e acesso a novas tecnologias;*

¹ Doutor e Mestre em Engenharia de Produção pela USP, Professor do Centro Tecnológico da Ufes/CSTM, Diretor da Raizer Moura Consultoria, Vice Presidente Institucional da Findes para assuntos do Ideies e Coordenador Executivo do Prodfor.

mudanças; racionalização produtiva; especialização flexível; e adequação às tendências internacionais (Serra (2006).

A terceirização não representa uma solução completa e sem conseqüências para a aquisição de bens e serviços, podendo ainda apresentar algumas desvantagens, como: atrasos na entrega; risco de má qualidade de produto, afetando a credibilidade da empresa; exigência de elevados investimentos em sistemas de comunicação (Amato,1995).

Complementando a análise de vantagens e desvantagens na terceirização, Cabral (2002) destaca os fatores que podem inibir a sua adoção: dificuldade em estabelecer parcerias; dependência do fornecedor; redução da diferenciação; aspectos sindicais. Por outro lado, o autor destaca os fatores estimuladores: **Econômico**: transformação de custos fixos em variáveis e disponibilização de recursos para outros investimentos; **Competências essenciais**: focalização nas competências essenciais; e **Aspectos operacionais**: melhor flexibilidade da produção e melhores tecnologias disponíveis.

GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

As empresas que fazem parte de uma cadeia de suprimentos mantêm uma relação próxima, até mesmo por força dos negócios envolvidos. As transações de fornecimento levam ao interesse comum, em que a empresa cliente precisa de um fornecedor confiável e a empresa fornecedora precisa da oportunidade de negócio. A gestão da cadeia de suprimentos representa também o gerenciamento de relacionamentos entre as empresas, e estabelecer uma relação parceira significa investir em relacionamentos bem sucedidos (MENTZER et al, 2000).

As parcerias podem assumir várias formas, e o grau de parceria estabelecido pode refletir uma integração próxima ao longo das fronteiras das empresas, ou apenas uma integração limitada através das fronteiras. Como a parceria requer, freqüentemente, compromisso de significativo tempo gerencial e também de outros recursos, o objetivo é adequar o tipo de parceria à situação da empresa e ao ambiente organizacional.

Lambert (2008) apresenta três tipos de parceria (Tipo I, Tipo II e Tipo III) como situações intermediárias entre relações de pedido (*arm's length*) e a integração vertical. Segundo o autor, são chamados de "tipos", não "níveis", porque não deve haver nenhuma implicação de que níveis mais elevados são melhores do que níveis mais baixos. O propósito é estabelecer a quantidade correta na relação de parceria. A figura a seguir ilustra a gama de possíveis relações entre empresas, com destaque para os três tipos de parcerias:



Figura: Tipos de relacionamentos entre empresas – Lambert (2008)

Pode-se identificar uma linha direta no raciocínio que liga a adoção de uma estratégia de desintegração vertical e a organização de uma cadeia produtiva organizada em torno de grandes empresas, que é a seguinte: para serem competitivas, as grandes empresas adotam estratégia de desintegração, concentrando-se em seu negócio principal. Envolve um número cada vez maior de fornecedores, organizados em uma cadeia produtiva. Para ser competitiva nesse novo modelo, induz o desenvolvimento de seus fornecedores, que passam a ter competência em suas atividades e, assim, é estabelecida uma relação de confiança.