

“Estratégias de gestão de fornecimentos e sua importância na competitividade empresarial”: O caso da Companhia Industrial da Matola

MILAMBO, Gonçalves Luís

Trabalho de Licenciatura

Curso de gestão
Faculdade de Economia
Universidade Eduardo Mondlane

Setembro de 2010

Declaração de Honra

Declaro por minha honra que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação.

Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.

Maputo, Setembro de 2010

(Gonçalves Luís Milambo)

Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado com _____ valores no dia ____ de _____ de _____ por nós membros do júri, examinador da Universidade Eduardo Mondlane.

(Presidente do Júri)

(Arguente)

(Supervisora)

Dedicatória

À minha idolatrada mãe, pelo carinho, amor, atenção que sempre me despendeu, permita-me dizer que serei eternamente grato a Deus por ser seu filho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que, com a sua sagrada bondade, tem me guiado e abençoado com as mais variadas graças.

Agradecer a todos os docentes e funcionários da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane pelo apoio e empenho prestado ao longo do curso.

Agradecimentos especiais vão a minha supervisora Doutora Miquelina Menezes pela paciência, ajuda moral, material e pela assistência académica que tornou possível a elaboração do presente trabalho de licenciatura.

Ainda, agradeço aos meus colegas e amigos, de modo particular ao Osvaldo Massicame e Severino Mateus que me ajudaram na organização deste trabalho e a todos os outros que em geral, directa e indirectamente contribuíram para a minha formação.

Não posso deixar de manifestar o meu reconhecimento pelo constante sacrifício, apoio moral e material dos meus pais, minha namorada e as minhas irmãs.

O meu apreço vai também aos meus tios Joaquim Langa e ao meu primo Gonçalves Mandlate, que me inculcaram a importância da educação.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CIM – Companhia Industrial da Matola

SRM – Gestão do Relacionamento com Fornecedores

ERP – Gestão Global da Empresa

CRM – Gestão do Relacionamento com Clientes

SWOT – Forças, oportunidades, fraquezas e ameaças

NMI – Namib Mills Investments

IHC – International Holding Communities

AFGRI – Empresa fornecedora de milho da CIM – abreviatura não decodificada

SEABOARD – Empresa fornecedora do trigo da CIM

MEREC INDUSTRIAS – Concorrente da CIM no mercado nacional

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Custo total anual com matérias.....	29
Gráfico 2: Comportamento dos encargos financeiros ao longo dos últimos 5 anos.....	37
Gráfico 3 – Desempenho das vendas da CIM entre Julho de 2009 a Junho de 2010.....	38

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Enquadramento do SRM; CRM e ERP na estrutura da gestão de fornecimento.....	7
Figura 2 - Ligação da estratégia de compras com a estratégia da empresa.....	8
Figura 3: Modelo das cinco forças de M. Porter.....	30
Figura 4: Cadeia de gestão de fornecimentos da CIM.....	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Análise comparativa das vantagens de usar muitos ou poucos fornecedores.....	17
Quadro 2 – Análise SWOT da integração vertical.....	23
Quadro 3 – Estrutura accionista da CIM, SARL.....	28

RESUMO

Este trabalho tem a finalidade descrever e avaliar as estratégias de fornecimentos frequentemente adoptadas pela empresa Companhia Industrial da Matola, SARL e a forma como as vantagens decorrentes das mesmas a possibilitam obter vantagens competitivas no mercado.

Uma boa gestão de fornecimentos é normalmente entendida como sendo o ponto de partida para o sucesso empresarial, no entanto, a forma como estas mesmas estratégias são definidas e efectivamente operacionalizadas é que determinarão até que ponto as empresas se tornam competitivas.

As empresas podem optar entre se relacionar com vários fornecedores, poucos fornecedores, integrarem seus fornecedores entre outras estratégias, mas a escolha da estratégia a ser adoptada tem de ser uma tarefa feita com bastante ponderação dos benefícios e custos envolvidos, para que estas não incorram em situações de perda de competitividade decorrente de falhas na cadeia de fornecimentos.

Questões como a identificação de fornecedores, sua escolha, a negociação de contratos no sentido de obtenção de um maior número de vantagens possíveis, são a missão dos departamentos de compra nas empresas. Com a automação a reduzir de forma contínua o peso da mão-de-obra nos custos de produção, não há dúvidas que, a gestão de fornecimentos no sentido de redução do custo dos materiais tem se tornado o principal foco das empresas.

Da pesquisa que foi feita, constatou-se que as estratégias que têm sido usadas pela CIM, nomeadamente, o relacionamento com poucos fornecedores e a quase integração vertical, tem a possibilitado manter uma significativa participação no mercado na medida em que têm garantido fornecimento atempado de matérias-primas com a qualidade necessária, o que confere por sua vez qualidade aos seus produtos finais que chegam ao mercado com a qualidade necessária e a preços competitivos e de forma atempada.

Índice

Agradecimentos	i
Lista de abreviaturas e siglas	ii
Lista de figuras.....	iv
Lista de quadros	v
Resumo	vi
1 Introdução.....	1
1.1 Relevância do tema	2
1.2 Problema de pesquisa e hipóteses	2
1.2.1 Problema.....	2
1.2.2 Hipóteses	3
1.3 Objectivos da pesquisa	3
1.3.1 Objectivo geral	3
1.3.2 Objectivos específicos	3
1.4 Metodologia.....	4
1.5 Delimitação da pesquisa	4
1.6 Estrutura do trabalho	5
2 Revisão de literatura.....	6
2.1 Conceitualização da gestão da cadeia de fornecimentos.....	6
2.2 A função de Compras	7
2.2.1 Objectivos da função de compras.....	9
2.2.2 Ética em Compras	9
2.3 Relacionamento com Fornecedores.....	10
2.3.1 Métodos de avaliação de fornecedores.....	10
2.4 Estratégias de gestão de fornecimentos	11
2.4.1 Poder de negociação dos fornecedores.....	11
2.4.2 Principais estratégias de gestão de Fornecimentos.....	12
2.4.2.1 Estratégia de Muitos fornecedores	13
2.4.2.2 Estratégia de Poucos fornecedores	14
2.4.2.3 Estratégia da Integração vertical	16
2.4.2.4 Estratégia da Empresa Virtual	22
3 Estudo de caso: Companhia Industrial da Matola	26
3.1 Breve historial da CIM	26
3.2 Principais produtos da CIM.....	26
3.3 Delimitação da amplitude da análise.....	27
3.4 Objectivos estratégicos da CIM	27
3.5 Análise do sector da indústria da CIM	28
3.6 Descrição das fases de gestão de fornecimentos na CIM.....	30
3.6.1 Compras.....	30
3.6.2 Armazenamento e Produção.....	31
3.6.3 Sistemas de distribuição	31
3.7 Estratégias de gestão de fornecimentos na CIM	32
3.7.1 Perfil de relacionamento com os fornecedores de Milho	32

3.7.1.1 Vantagens e desvantagens	32
3.7.2 Perfil de relacionamento com o fornecedor de Trigo.....	33
3.7.2.1 Vantagens e desvantagens	33
3.8 Desempenho das vendas da CIM	35
4 Conclusões e recomendações	37
4.1 Verificação das hipóteses	37
4.2 Conclusões.....	37
4.3 Recomendações	38
5 Bibliografia.....	40

1 Introdução

Uma das questões de extrema importância ao nível da Gestão de Produção e Operações é sem dúvida a exacta gestão de Cadeia de Fornecimentos. Muito frequentemente, empresas enfrentam dificuldades significativas no seu processo de gestão da cadeia de fornecimentos, situações que nalgumas vezes chegam a prejudicar de forma irremediável a sua imagem no mercado. Para obviar que estas situações não aconteçam, sucede que, numerosas empresas investem parte significativa dos seus recursos no sentido de garantir que a sua “cadeia” de fornecimentos possa operar de forma eficiente, garantindo deste modo o normal abastecimento da empresa em insumos que garantam o normal funcionamento da actividade produtiva da empresa.

Cada vez mais, os mercados estão se tornando mais globais e, portanto muitas oportunidades estão surgindo para novos competidores. Devido a terciarização de manufacturas, as cadeias de fornecimentos estão se tornando cada vez mais complexas. Portanto, coordenar esse novo processo da cadeia de fornecimento se tornou um grande desafio, e a colaboração entre os parceiros se tornou um ponto indispensável.

Consumidores procuram cada vez mais preços competitivos, menores prazos de entregas, qualidade e acompanhamento máximo na medida do possível por parte das empresas, facto este que tem significado para as empresas uma incessante busca de excelência nos seus processos operativos, é neste contexto que a exacta gestão de cadeia de fornecimentos irá constituir uma verdadeira vantagem competitiva.

Com efeito, no presente trabalho, analisa-se analisar de maneira focada, as estratégias, no contexto da gestão da cadeia de fornecimentos, que as empresas podem adoptar no sentido de alcançarem vantagens competitivas.

1.1 Relevância do tema

Christopher (2002) *apud* Maranhão e Dalto (2009) afirmam que a fonte da vantagem competitiva é encontrada, primeiramente, na capacidade da organização diferenciar-se de seus concorrentes aos olhos do cliente e, em segundo lugar, pela sua capacidade de operar a baixo custo, com lucro maior.

A Gestão dos fluxos de materiais é fulcral tanto para organizações de carácter lucrativo como para as sem fim lucrativo e constitui uma tarefa complexa até para aquelas com grande poderio financeiro.

As operações envolvendo matérias-primas, produtos intermediários e finais que devem chegar aos clientes muitas vezes envolvem operações complexas e dispendiosas. Muitas empresas, principalmente de pequeno e médio porte, não conseguem gerenciar suas operações quer seja por conta do desconhecimento de questões básicas envolvidas neste sistema, mas também pela relativa incapacidade financeira para tal.

Os benefícios de uma bem organizada gestão da cadeia de fornecimentos são, a redução de estoque, baixo custo de operação e ter o produto que satisfaça o seu cliente na hora exacta. Pelo que, o conjunto e efectividade das relações que as empresas são capazes de estabelecer com seus fornecedores tendem a ser determinantes para o sucesso empresarial. No presente trabalho veremos de que modo as empresas podem agregar valor ao seu processo e evitar danos que costumam ser irremediáveis à sua imagem no mercado.

1.2 Problema de pesquisa e hipóteses

1.2.1 Problema

As empresas no sentido de assegurar o alcance de seus objectivos tais: como a redução de custos, aumento da qualidade de produtos que chegam ao mercado, crescimento da sua participação no mercado concorrencial, entre outros objectivos, confrontam-se com a necessidade de ter que definir a melhor estratégia segundo a qual vão se relacionar com os seus fornecedores. Portanto, o presente trabalho vai procurar responder a seguinte questão:

“Até que ponto é que a gestão de fornecimentos constitui um factor de vantagem competitiva no caso da CIM – Companhia Industrial da Matola?”

1.2.2 Hipóteses

Hipótese 1: As vantagens competitivas que as empresas obtêm decorrem fundamentalmente da forma como se relacionam com os seus fornecedores. Se estas forem capazes de desenvolver estratégias de fornecimentos mutuamente vantajosas com seus fornecedores, a sua competitividade no mercado estará assegurada, na medida em que terão a possibilidade de operar a custos baixos com elevada qualidade dos insumos.

Hipótese 2: As empresas não precisam ter estratégias de gestão de fornecimentos objectivamente definidas e rígidas, pois, tal procedimento reduz-lhes flexibilidade suficiente para se ajustarem as exigências do mercado, correndo risco de se tornarem menos competitivas.

1.3 Objectivos da pesquisa

1.3.1 Objectivo geral

- Avaliar se as estratégias de gestão de fornecimentos adoptadas pela CIM constituem um factor de vantagem competitiva

1.3.2 Objectivos específicos

- Descrever a cadeia de fornecimentos da empresa C.I.M
- Identificar as vantagens e desvantagens das principais estratégias de gestão de fornecimentos;
- Identificar os perfis de relacionamento entre a CIM e seus fornecedores e;
- Analisar as estratégias adoptadas no processo de compras na empresa Companhia Industrial de Moçambique.

1.4 Metodologia

O presente trabalho tem um carácter qualitativo, sendo classificado como exploratório e descritivo. A pesquisa bibliográfica e documental foi o ponto de partida e dentro da abrangência dos métodos qualitativos, a estratégia de investigação usada foi o estudo de caso. E para a materialização do estudo do caso recorreu-se á entrevistas junto do pessoal do departamento financeiro da CIM.

O estudo de caso foi adoptado como recurso para a obtenção de maior conhecimento sobre o contexto focalizado e por priorizar os aspectos singulares do tema analisado, permitindo a análise aprofundada da organização em exame sob as diferentes perspectivas associadas à configuração das variáveis analisadas.

A abordagem metodológica adoptada, por sua vez, foi predominantemente qualitativa, de forma que a pesquisa foi separada em três fases, a saber:

- Fase 1 – identificação dos principais fornecedores da CIM. Nesta fase buscou-se definir os principais fornecedores da empresa em estudo pela análise dos gastos da empresa com matéria-prima.
- Fase 2 – verificação dos perfis dos relacionamentos entre a CIM e seus principais fornecedores. A partir deste levantamento, são apontados os perfis que apresentam o maior índice de características semelhantes às características de uma estratégia de fornecimentos;
- Fase 3 – confirmação da existência da(s) estratégia(s) e análise de todos aspectos relativos à mesma.

Dado que vários artigos têm sido escritos acerca deste tema, a Internet se revelou outra ferramenta igualmente importante.

1.5 Delimitação da pesquisa

A gestão da cadeia de fornecimentos encerra-se em, tradicionalmente, três actividades básicas, nomeadamente: compras; produção e distribuição. O presente trabalho vai dar particular enfoque às *principais estratégias adoptadas pelas empresas para uma eficaz e eficiente operacionalização da gestão de fornecimentos*. Procurou-se avaliar de forma objectiva, as suas vantagens e desvantagens, princípios de funcionamento, em que circunstância a aplicação de uma (s) em detrimento de outra (s) se releva mais vantajosa.

Importa igualmente referir que dentre as actividades básicas acima referenciadas, a função de compras mereceu particular destaque, dada a crescente importância que esta tem ganho

actualmente nas unidades empresariais, determinando de modo significativo o impacto dos custos dos *inputs* sobre os lucros.

1.6 Estrutura do trabalho

- Capítulo 1 - Introdução que também incluiu a definição do problema de pesquisa, as hipóteses, a relevância do tema, a metodologia e a delimitação da pesquisa.
- Capítulo 2 - Compreende a Revisão bibliográfica, onde se encontra exposto todo referencial bibliográfico que serviu de base para o estudo de caso.
- Capítulo 3 – Apresentação e análise do estudo de caso
- Capítulo 4 - Apresentação dos resultados em forma de conclusões e recomendações.

2 Revisão de literatura

2.1 Conceitualização da gestão da cadeia de fornecimentos

De acordo com Ritzman & Krajewsky (2004) a gestão da cadeia de fornecimentos, exige um alto grau de integração funcional e organizacional e compreende três funções tradicionais básicas: compras; produção e distribuição. Esta situação vai implicar que as organizações tenham capacidade de gerir relacionamentos tanto com fornecedores, clientes e ainda todo o processo de transformação dedicado à produção do produto final.

A função de compras é responsável por relacionar-se com os fornecedores, tendo que proceder a sua escolha, negociar contratos e decidir comprar localmente ou não. Outras tarefas tais como: determinação dos níveis de matérias-primas, estoques de manutenção e reparos são afins a esta função.

A função de produção determina o *timing* para produzir, as quantidades, programação do *staff* e máquinas necessárias para levar a cabo o processo produtivo.

Por último, a função de distribuição constitui o elo de ligação entre a empresa e o cliente. Pode igualmente ser responsável pela gestão dos stocks de produto acabado e pela selecção dos prestadores de serviço de transporte e venda.

Vários autores apresentam vários conceitos da gestão da cadeia de fornecimentos, a seguir são apresentadas algumas:

Segundo Ritzman & Krajewsky (2004) a gestão da cadeia de fornecimentos procura a sincronização entre os processos de uma empresa e os seus fornecedores para compatibilizar o fluxo de materiais, serviços e informações com a demanda de clientes.

Curtois *et al* (2006) definem a Cadeia de gestão de fornecimentos como sendo o processo global de satisfação de clientes através da criação de uma cadeia de valores que integra, de forma optimizada, todos os actores que estão na origem da execução de um produto ou de uma família de produtos.

Gaither N. & Frazier G. (2002) definem a cadeia de fornecimentos como sendo à maneira pela qual os materiais fluem entre as diferentes organizações, iniciando com as matérias-primas e encerrando com os produtos finais entregues ao consumidor final.

Pinto J.P. (2006) apresenta a cadeia de fornecimentos como sendo o processo de satisfação de um pedido (ou necessidade) do cliente desde a matéria-prima até à entrega envolvendo todos os processos de fornecimento, e as funções dentro e fora de uma organização que permitem à cadeia executar e entregar produtos e/ou serviços aos clientes.

Na figura abaixo, o autor faz o enquadramento da SRM (gestão de relacionamento com fornecedores), ERP (gestão global da empresa e CRM (gestão do relacionamento com clientes)).

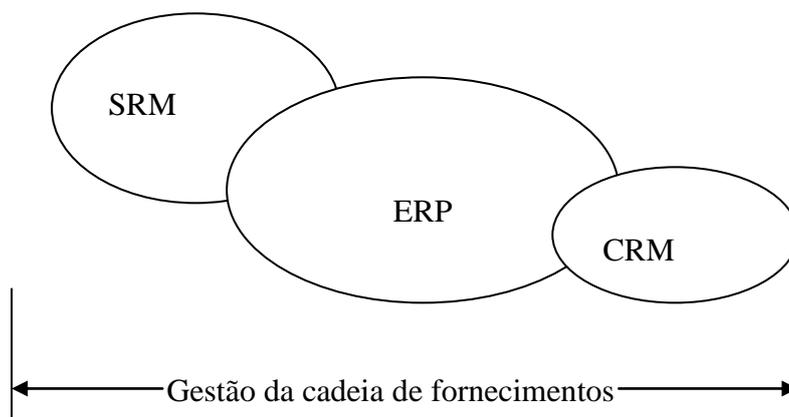


Figura 1 - Enquadramento do SRM; CRM e ERP na estrutura da gestão de fornecimento – Fonte: Pinto (2006)

Como se pode constatar a partir das definições supracitadas, o foco da gestão da cadeia de fornecimentos é a integração da cada componente, com maximização da eficiência determinando maior satisfação do cliente e conseqüentemente o aumento da participação no mercado. A complexidade e multiplicidade de relacionamentos dentro da cadeia de comercialização têm que ser equacionadas para um mesmo objectivo, que é a missão da empresa.

Como já referenciado, a exacta operacionalização do processo de compras desempenha um papel ímpar dentro desta cadeia de fornecimentos, pelo que a seguir, faz-se o seu desdobramento.

2.2 A função de Compras

Dentro da cadeia de suprimentos, a função de compras reveste-se de uma importância suprema, na medida em que estabelece contratos com fornecedores para adquirir matérias e serviços. Para que os gerentes de compras desempenhem a sua tarefa de maneira eficaz, é

crucial que conheçam em detalhe as necessidades de todos os processos da empresa a que estão servindo, bem como as capacitações dos fornecedores que potencialmente podem servir a organização.

Gonçalves (2004) *apud* Maranhão e Dalto (2009) conceitua a função de compras como o processo de planeamento da aquisição, licitação, julgamento das propostas de fornecimento de materiais e serviços, bem como a contratação de fornecedores destinada ao fornecimento dos materiais e serviços utilizados pelas empresas. Desta forma, garante que os materiais e serviços exigidos sejam fornecidos nas quantidades correctas, com qualidade e no tempo desejado.

Braga (2006) afirma que as actividades e estratégias definidas para a função de compras ou suprimentos buscam suportar a estratégia competitiva da empresa e, ao mesmo tempo, serem derivadas dela. A Figura abaixo apresenta as relações da função suprimentos sob a perspectiva da hierarquia estratégica.

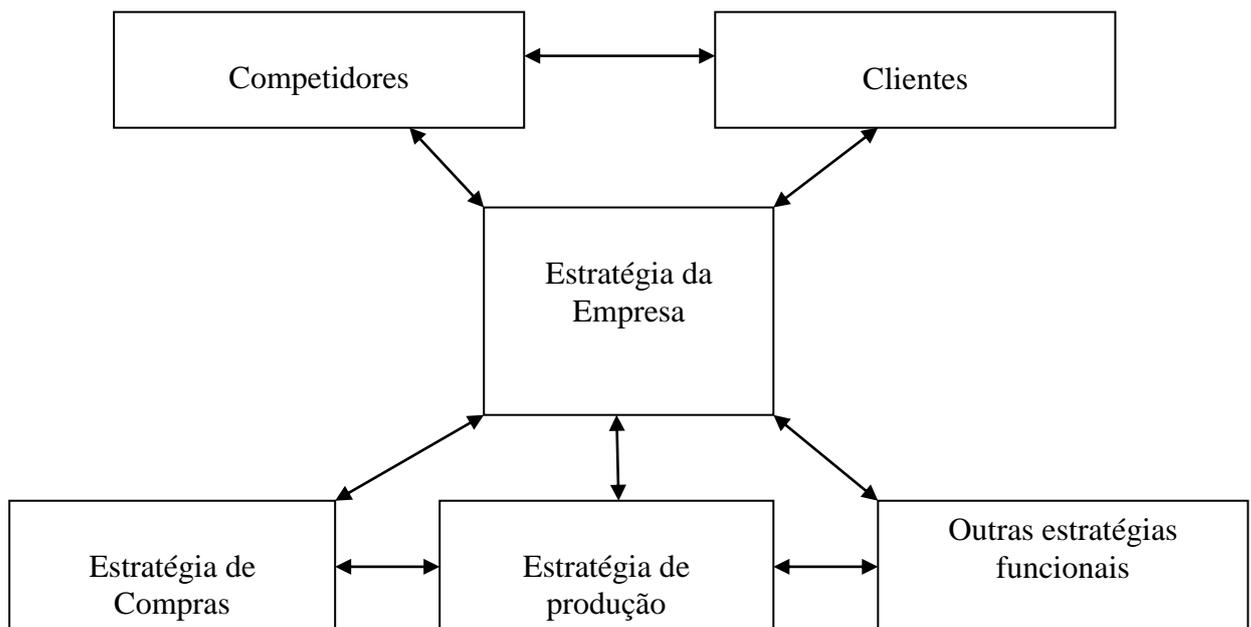


Figura 2 - Ligação da estratégia de compras com a estratégia da empresa

Fonte: Braga (2006)

Com a automação a reduzir de forma contínua o peso da mão-de-obra nos custos de produção, sem sombra para dúvidas, a gestão de fornecimentos no sentido de redução do custo dos materiais se tornará o principal foco das empresas.

2.2.1 Objectivos da função de compras

Gaither N. & Frazier G. (2002) afirmam que a missão do departamento de compras é perceber as prioridades competitivas necessárias para cada produto/serviço importante [...] e desenvolver planos de compra para cada produto/serviço que sejam coerentes com as estratégias das operações.

Slack et al (1999) apontam como objectivos da função de compras, independentemente da variedade de compras que uma empresa realiza, há alguns objectivos básicos da actividade de compra que são válidos para todos os materiais e serviços comprados. Os autores os definem como sendo os “*cinco correctos de compras*”.

- Ao preço correcto;
- Para entrega no tempo correcto;
- Produtos e serviços na qualidade correcta;
- Na quantidade correcta e
- Da fonte correcta

2.2.2 Ética nas Compras

Uma questão importante dentro dos departamentos de compras é a ética em compras. O pessoal de vendas inunda os compradores com ofertas de almoços grátis, entrada grátis para jogos de futebol, noites grátis na cidade, fins-de-semana grátis em estâncias climáticas e, ocasionalmente, até mesmo casas de verão grátis na praia. Essas tentativas de oferecer presentes aos compradores levantam questões éticas. Até que ponto dar presentes aos compradores é antiético ou mesmo ilegal? Os compradores detêm grande poder, às vezes, até mesmo sobre a carreira do pessoal das vendas e suas organizações. Além disso, os compradores nem sempre são compensados por suas responsabilidades. Todos os ingredientes estão presentes para que haja tentação (Gaither & Frazier, 2008).

A preocupação real aqui é que os compradores podem se sentir devedores de uma obrigação para com o pessoal de vendas que lhes deu presentes e não podem agir no melhor interesse de suas organizações.

Não existe outra solução além de diligência em manter abertos os canais de comunicação e manter-se no controle dos problemas para eliminar tendências indesejáveis antes que os problemas tornem-se irreversíveis. Geralmente, a maioria das empresas luta para eliminar

propinas, subornos e presentes excessivos, os quais são cuidadosamente definidos. Outra prática interessante é o uso de auditorias internas para assegurar um contínuo controlo organizacional da função de compra (idem).

2.3 Relacionamento com Fornecedores

As empresas que fazem parte de uma cadeia de fornecimentos mantêm uma relação próxima, até mesmo por força dos negócios envolvidos. As transacções de fornecimento levam a um interesse comum, em que a empresa cliente precisa de um fornecedor confiável e a empresa fornecedora precisa da oportunidade de negócio.

Corrêa e Corrêa (2006), referem que as decisões estratégicas de fornecimento eram pautadas pelo critério do fazer ou comprar, que estabelecia que, a partir de um determinado volume, era mais económico para a empresa produzir internamente no lugar de comprar de fornecedores. A decisão apoiava-se exclusivamente no critério de custo. De acordo com esses mesmos autores, tal conceito começou a evoluir na década de 90, principalmente com a publicação do livro *Competing for the Future* de Hamel e Prahalad (1994).

De acordo com este novo conceito, outras preocupações estratégicas deveriam ser consideradas na decisão de fornecimentos, entre elas destacam-se a ideia de **competências centrais** (*core competencies*) e **custos de troca**.

Os autores defendem que as competências centrais são traduzidas por três principais factores:

- O quanto uma actividade gera de valor para o cliente;
- De que forma esta actividade proporciona diferenciação sobre a concorrência e
- O potencial de sua expansão, isto é, qual o seu poder de gerar valor futuro em termos de aceitação pelos clientes e exclusividade.

Quanto ao custo da troca, os autores sugerem igualmente três vertentes a serem avaliadas:

- Especificidade dos activos;
- Grau de monopólio do fornecedor e
- Custos de transacção envolvidos.

2.3.1 Métodos de avaliação de fornecedores

De acordo com Pinto (2006) actualmente, as empresas têm ao seu dispor várias alternativas para avaliarem os seus fornecedores, a saber:

- Método categórico – trata-se de um método simples e de fácil aplicação, contudo, a sua subjectividade impõe limitações ao método. Neste método, fornecedores são

qualitativamente avaliados (ex: bom/mau, satisfaz/não satisfaz). Recomenda-se a sua aplicação apenas a fornecedores internos e a pequenas empresas.

- Média Ponderada – revela-se mais evoluído, menos subjectivo e mais formal, contudo requer mais esforço para sua implementação. É mais flexível e garante uniformidade na sua aplicação.
- Custo total – É de todos o menos subjectivo porém o mais exigente no que tange a sua implementação e aplicação. O método procura determinar o custo total relativo aos negócios estabelecidos com os fornecedores, sendo preferências os fornecedores que para um determinado artigo apresentarem menor custo total, sem no entanto descorar da qualidade.

Ainda de acordo com o mesmo autor, independentemente da forma de avaliação escolhida, é importante que a empresa defina os seus critérios de avaliação de desempenho de fornecedores e estes devem reflectir de algum modo, a escala de valores da empresa, permitindo na medida do possível a quantificação do desempenho e a identificação de áreas a melhorar.

2.4 Estratégias de gestão de fornecimentos

A análise do poder dos fornecedores conjugada com a aplicação dos princípios da selecção dos fornecedores pode ajudar uma empresa na formulação da sua estratégia de gestão de fornecimentos. Portanto, antes de analisar-se as principais estratégias de gestão de fornecimento adoptadas pela empresa, importa analisar em que medida os fornecedores influenciam a sua escolha.

2.4.1 Poder de negociação dos fornecedores

Porter (1997) afirma que os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem conseqüentemente reduzir a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços.

As condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a reflectir aquelas que tornam os compradores poderosos. Um grupo fornecedor é poderoso se o que segue se aplica:

- *É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende.* Fornecedores vendendo para compradores mais fragmentados terão em geral capacidade de exercer considerável influência em preços, qualidade e condições.

- *Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria.* Até o poder de fornecedores muito fortes pode ser posto em causa se concorrem com substitutos. Por exemplo, fornecedores que produzem adoçantes alternativos competem duramente por muitas aplicações, muito embora as empresas individuais sejam grandes em relação aos compradores individuais.
- *A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor.* Quando os fornecedores vendem para várias indústrias e uma determinada indústria não representa uma fracção significativa das vendas, os fornecedores estão muito mais propensos a exercer seu poder. Se a indústria é um cliente importante, o destino dos fornecedores estará firmemente ligado à indústria e eles desejarão protegê-la através de preços razoáveis e de assistência em actividades.
- *O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador.* Um insumo como este é importante para o sucesso do processo de fabricação do comprador ou para a qualidade do produto. Isto aumenta o poder do fornecedor, sendo particularmente verdadeiro quando o insumo não é armazenável, permitindo, assim, que o comprador forme seus estoques.
- *Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança.* Diferenciação ou custos de mudança enfrentados pelo comprador descartam suas opções de jogar um fornecedor contra o outro. Se o fornecedor defronta-se com custos de mudança, o efeito é inverso.
- *O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.* Isto representa uma verificação quanto à capacidade de a indústria melhorar as condições de compra.

Porter (1997) apresenta-nos os principais aspectos que devem nortear a definição de uma estratégia de fornecimentos e que de algum modo são consensuais entre vários autores:

- Estabilidade e competitividade do grupo de fornecedores;
- Estágio óptimo de integração vertical;
- Alocação de compras entre fornecedores qualificados e;
- Criação de alavancagem máxima com fornecedores escolhidos.

2.4.2 Principais estratégias de gestão de Fornecimentos

Carravilha e Oliveira (2000) afirmam que de um modo geral, as principais estratégias adoptadas que têm sido adoptadas pelas empresas no seu processo de gestão de fornecimentos tendem a ser resumidas nas seguintes:

1. Muitos fornecedores;
2. Poucos fornecedores;
3. Integração vertical e;
4. Empresas virtuais.

Uma quinta estratégia apontada pelos mesmos autores são as Redes Keirutsu¹, no entanto, encontra-se pouco difundida no mundo empresarial, havendo uma escassez quase total de literatura a cerca da mesma. As redes Keirutsu são amplamente definidos como sendo um sistema de alianças mútuas e participações cruzadas (as empresas têm acções umas das outras; reduz necessidade de lucros a curto prazo) ligando produtores, fornecedores, distribuidores e entidades financiadoras (a rede estende-se ao longo de toda a cadeia de fornecimentos). Não obstante, o dinâmico funcionamento desta estratégia, pouca literatura encontra-se disponível, pelo que não será feito o seu aprofundamento.

2.4.2.1 Estratégia de Muitos fornecedores

Pode parecer que as empresas que se utilizam de mais de um fornecedor para cada produto o fazem exclusivamente pelos benefícios de curto prazo. Entretanto, esse não é sempre o caso: trabalhar com mais de um fornecedor pode trazer benefícios tanto para o fornecedor como para o comprador a longo prazo. Por exemplo, a Robert Bosch GmbH, fabricante e distribuidor alemão de componentes automotivos, em dado momento solicitou que seus fornecedores não lhe dedicassem mais do que 20% de sua facturação total, (Sable et al, 1987 citado por Slack et al, 1999). Isto visava prevenir que os fornecedores não se tornassem excessivamente dependentes da empresa. A empresa compradora poderia, então, variar seus volumes de compra para cima e para baixo sem levar seu fornecedor à falência.

De um modo geral as principais características desta estratégia são:

- Muitos fornecedores para cada item;
- Relação de concorrência e competição entre fornecedores;
- Fornecedores responsáveis pelo desenvolvimento;
- Relações de curto prazo;
- Pouca abertura;
- Preços elevados;
- Entregas grandes e pouco frequentes e;
- Entrega nos armazéns de recepção.

¹ Palavra Japonesa para designar “rede de sucursais”

As empresas ao adotarem esta estratégia devem estar atentas aos efeitos de dois aspectos fundamentais:

- **Dispersar compras**

As compras de um item podem ser dispersadas entre vários fornecedores alternados de modo a melhorar a posição de negociação da empresa. No entanto, o montante comprado de cada fornecedor individual tem que ser suficiente para fazer com que o fornecedor se preocupe com a sua perda – De notar que uma dispersão em excesso das compras não aproveita a posição de negociação do comprador.

- **Evitar custos de mudança**

Evitar os custos de mudança significa resistir à tentação de tornar-se demasiado dependente da assistência técnica de um fornecedor; assegurar que os empregados não sejam cooptados; evitar os esforços dos fornecedores no sentido de criar uma variedade personalizada ou uma aplicação técnica específica sem uma clara justificativa do custo que compense o possível exercício futuro de alavancagem. Esta política pode implicar uma exigência deliberada de que o produto de um outro fornecedor seja usado algumas vezes, a não aprovação de investimentos em equipamento auxiliar que crie vínculos com um determinado fornecedor e a resistência a produtos de fornecedores que envolvam procedimentos especializados de treinamentos de empregados, entre outras coisas.

2.4.2.2 Estratégia de Poucos fornecedores

A escolha desta estratégia assenta fundamentalmente no poder negocial que o comprador pode ter sobre esse reduzido número de fornecedores. Conforme citado anteriormente, as condições que tornam os fornecedores muito poderosos, tendem a ser as mesmas que tornam os compradores. De acordo com Porter (1997) para que uma empresa adote esta estratégia precisa certificar-se de que:

- O grupo de fornecedores não é demasiado importante para o seu negócio;
- O produto dos fornecedores não é um insumo importante para o seu negócio;
- Os produtos do grupo de fornecedores não são diferenciados de modo a criar custos de mudança e;
- O grupo de fornecedores não constitui uma ameaça concreta de integração para frente.

As principais características desta estratégia são fundamentalmente:

- Relações de consórcio (Just In Time);
- Relações de longo prazo;

- Estabilidade;
- Visitas e auditorias;
- Contratos de exclusividade;
- Preços baixos (encomendas grandes);
- Entregas frequentes de pequenas quantidades e;
- Entrega na produção (ponto de utilização).

Contudo importa referir que, comprar tudo de um só fornecedor pode dar a este fornecedor uma oportunidade muito grande de exercer poder ou de implantar **custos de mudança**, pelo que a adopção desta estratégia implica em grande medida que, o comprador seja capaz de criar a maior dependência possível do fornecedor em relação ao seu negócio e obter o máximo de desconto sem se expor a um risco muito grande de não conseguir fugir aos custos de mudança.

Pode ser igualmente importante **estimular fontes alternativas** a entrarem no negócio, financiando contratos de desenvolvimento e contratos para uma pequena parte de compras. Alguns compradores ajudam de facto a capitalizar novas fontes ou vão ao exterior para persuadir empresas estrangeiras a entrarem no negócio. Pode ser também aconselhável **ajudar novos fornecedores a minizarem seus custos para que se tornem novas fontes qualificadas**. Os mecanismos variam de atenção total do pessoal de compras à busca de novos fornecedores ao subsídio do custo de testar os produtos de novos fornecedores.

Slack et al (1999) fazem uma análise comparativa das vantagens e desvantagens da adopção de poucos vs muitos fornecedores

	Poucos fornecedores	Muitos fornecedores
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualidade potencialmente melhor devido a maiores possibilidades de sistemas de garantia de qualidade; ▪ Maior dependência favorece maior comprometimento e esforço; ▪ Melhor comunicação; ▪ Cooperação mais fácil no desenvolvimento de novos produtos e serviços; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprador pode forçar preço para baixo através da competição dos fornecedores; ▪ Possibilidade de mudar de fornecedor caso ocorram falhas no fornecimento; ▪ Várias fontes de conhecimento e especialização disponíveis

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mais economias de escala; ▪ Maior confidencialidade. 	
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior vulnerabilidade a problemas caso ocorram falhas no fornecimento; ▪ Fornecedor individual mais afectado por flutuações no volume da demanda; ▪ Fornecedor pode forçar preços para cima caso não haja alternativas de fornecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificuldade de encorajar o comprometimento do fornecedor; ▪ Mais difícil desenvolver sistemas de garantia de qualidade eficazes; ▪ Maior esforço requerido para comunicação; ▪ Fornecedores tendem a investir menos em novos processos; ▪ Maior dificuldade de obter economias de escala

Quadro 1 – Análise comparativa das vantagens de usar muitos ou poucos fornecedores - Fonte: Slack et al, 1999

2.4.2.3 Estratégia da Integração vertical

A estratégia de integração vertical define as actividades da cadeia de valor que devem ser internalizados e externalizados, em função da sua contribuição para o desempenho competitivo da empresa, Porter (1997).

A integração vertical pode ser total ou parcial, a montante ou a jusante, ou pode ainda assumir as características de uma quase-integração vertical. Todas as modalidades de integração vertical das actividades de uma empresa apresentam benefícios, custos e riscos distintos, que devem ser devidamente identificados para a tomada de decisão. As diferentes opções de integração vertical podem também ser conjugadas em soluções integradas, como no caso dos sistemas Keiretsu.

Em complemento, a comparação dos custos de transacção com os custos de aumento da *hierarquia* permite identificar as condições que melhor propiciam a internalização ou a externalização das actividades. Finalmente é necessário ajustar com flexibilidade a estratégia de integração vertical à evolução do meio envolvente, em simultâneo com a estratégia de produtos-mercados.

Natureza da estratégia de integração vertical

A integração vertical consiste na execução de várias funções de cadeia operacional de um negócio sobre a égide de uma só empresa. Inversamente, a desintegração vertical ocorre quando diferentes organizações são responsáveis pela execução de actividades distintas.

Por consequência, a decisão de integrar verticalmente incide essencialmente sobre o grau de internalização e de externalização das diferentes funções ao longo da cadeia operacional.

Por exemplo, a empresa de informática norte-americana IBM concebe, produz e vende semicondutores, computadores e software por meios próprios, pelo que tem um elevado grau de integração vertical.

Já o construtor automóvel alemão *Volkswagen* monta as várias partes e componentes subcontratadas externamente em veículos finais nas suas fábricas e comercializa os automóveis nos concessionários filiados, revelando um nível intermédio de integração vertical. Por seu lado, a editora portuguesa *Verbo* subcontrata parcial ou totalmente a avaliação, revisão e impressão dos seus livros, minimizando o âmbito da sua integração vertical.

Existe uma função que, à partida, todas as organizações tem de executar: a venda dos seus produtos e serviços. É por essa razão que a formulação da estratégia empresarial tem início na estratégia de produtos-mercados de cada negócio. A realização interna de mais alguma actividade dá origem a um acréscimo do grau de integração vertical da empresa, pelo que convém que esta decisão seja tomada de uma forma consciente e devidamente ponderada.

De acordo com Porter (1997) só faz sentido *aumentar o nível de integração vertical* se:

- O volume de negócios da empresa rentabilizar a nova actividade internalizada sem afectar negativamente as restantes funções e;
- As restantes funções da empresa beneficiarem da realização interna da nova actividade, mesmo que esta não seja, por si só, rentável.

Em última análise, variações do grau de integração vertical devem pois contribuir para o reforço da vantagem competitiva da empresa, com reflexos na melhoria a longo prazo do diferencial da sua rentabilidade em relação à média do sector. Para esse efeito, a empresa deve começar por identificar as *actividades estratégicas e não estratégicas* na cadeia operacional, em função do seu maior ou menor impacto no desempenho nos factores críticos de sucesso de negócio. As actividades estratégicas devem ser internalizadas, uma vez que são essenciais para o desenvolvimento das competências centrais fundamentais da empresa. Pelo contrário, as funções não estratégicas, a empresa deve analisar *as vantagens e desvantagens de integrar verticalmente* e decidir em consonância.

Por exemplo, a empresa de electrónica japonesa *Casio* tem mantido desde a sua fundação um nível de integração vertical relativamente baixo. Apesar de a diferenciação dos seus produtos assentar na utilização extensiva de semicondutores especializados, a *Casio* nunca assumiu a sua produção. A competência central da empresa reside na eficaz coordenação das funções de desenvolvimento e comercialização de novos produtos, o que lhe permite reduzir drasticamente o ciclo de inovação. Assim a actividade de *design* de semicondutores, componentes e produtos finais é levada a cabo internamente, a produção de semicondutores e da maioria das componentes é subcontratada, controlo de qualidade e desenvolvimento de programas de *marketing* são da responsabilidade exclusiva da empresa e a distribuição e comercialização são asseguradas pelas entidades externas.

No caso específico da operação não estratégica do fabrico de semicondutores, a *Casio* mantém os acordos de fornecimento a longo prazo com as empresas de electrónica NEC e *Hitachi*, respectivamente o segundo e o quinto maiores produtores mundiais destas componentes. Desta forma, a *Casio* poupa investimentos na indústria de semicondutores, altamente capital-intensiva e cíclica, beneficia dos baixos preços praticados pelos fabricantes em economias de escala e concentra as suas atenções no desenvolvimento de novos produtos finais para reforçar a sua posição competitiva. Neste caso, a produção própria de semicondutores teria implicado sinergias negativas para a empresa e afectando seu rápido crescimento nos mercados mundiais.

Pelo contrário, para a *Seikosha*, principal empresa produtora de relógios de quartzo do grupo Seiko, o insuficiente conhecimento de tecnologias electrónicas constituía uma fonte de desvantagem competitiva, por atrasar o ciclo de inovação e introdução de novos produtos. A empresa decidiu por isso contratar jovens licenciados em engenharia electrónica e iniciar a produção interna de circuitos integrados, abandonando gradualmente a contratação exterior. Uma vez alcançada a dimensão crítica, economias de escala reforçaram a competitividade dos seus produtos e, graças à total integração das funções de desenvolvimento, produção e comercialização, em poucos anos a *Seikosha* desenvolveu as competências centrais requeridas pelos factores críticos de sucesso do seu negócio e assumiu a liderança global do segmento de relógios de quartzo.

Âmbito de integração vertical

Uma vez identificadas as actividades que mais contribuem para a geração de vantagens competitivas no mercado, é necessário definir o âmbito de integração vertical da empresa a **montante** e a **jusante** das operações centrais.

Quando uma organização decide passar a realizar internamente funções ou produtos necessários às suas actividades centrais que eram até então contratadas a fornecedores externos, está a *integrar verticalmente a montante*.

Quando a organização decide passar a realizar internamente funções ou produtos posteriores às suas actividades centrais que eram até então assegurados pelos clientes, está a *integrar verticalmente a jusante*.

Por exemplo, a actividade da empresa petrolífera portuguesa Petrogal está centrada na comercialização de diferentes tipos de combustíveis a particulares e empresas, com uma rede de distribuição própria. Em complemento, a Petrogal está integrada verticalmente a montante, possuindo centros próprios de extracção, refinação e armazenagem de petróleo. Desta forma, a empresa garante um fornecimento regular de matérias-primas que lhe permite alcançar elevadas economias de escala ao longo de toda cadeia operacional.

Adicionalmente, por internalizar a operação de refinação, a Petrogal está em melhores condições para desenvolver uma grande variedade de produtos complementares à gasolina e ao gasóleo que resultam na expansão da sua matriz de produtos-mercados.

Um caso oposto de integração vertical é exemplificado pela decisão de *Kyocera*, a maior empresa mundial de cerâmicas térmicas, de avançar para a produção de componentes electrónicas e posteriormente de equipamento final. Inicialmente, a *Kyocera* dedicava-se apenas ao fabrico de embalagens cerâmicas para circuitos integrados, fornecendo empresas de componentes intermédios dos sectores da electrónica de consumo e de informática. Mais tarde, decidiu integrar verticalmente a jusante e, com base na tecnologia cerâmica própria, iniciou a produção de partes electrónicas mais complexas, como condensadores, sensores e filtros, passando assim a fornecer directamente os fabricantes finais. Nos anos 80, a empresa decidiu ir mais longe e, apoiando-se nas componentes electrónicas desenvolvidas internamente, passou a fabricar também computadores pessoais, impressoras *laser*, leitores de discos compactos e vários outros produtos. As sucessivas decisões de integração vertical a jusante da empresa permitiram-lhe assim reforçar a sua base tecnológica e criar o suporte para o crescimento sustentado de vendas e resultados ao longo de mais de três décadas.

Naturalmente, as duas opções de integração vertical não são mutuamente exclusivas. Uma empresa tanto pode internalizar operações a montante como a jusante das suas actividades centrais, desde que reconheça vantagens estratégicas em actuar num âmbito mais alargado da sua cadeia operacional.

Por exemplo, o Grupo Vista Alegre dedica-se fundamentalmente ao fabrico e venda de artigos de porcelana, assegurando também internamente a realização dos decalques, a extracção das matérias-primas, a concepção do *design*, a armazenagem dos produtos acabados e mesmo sua comercialização junto dos consumidores finais.

Integração vertical parcial e quase-integração vertical

A integração vertical não precisa de ser sempre total. Quando uma empresa apenas realiza internamente uma parte da actividade ou produto, está a efectuar uma *integração vertical parcial*. Por exemplo, o grupo cimenteiro *Cimpor* integrou parcialmente a jusante através da produção interna de betão preparado e pré-fabricado, passando pois a competir directamente com alguns dos seus clientes tradicionais de cimento.

A integração parcial só faz sentido se a empresa estiver em condições de alcançar uma **escala óptima de eficiência superior** à requerida pela actividade internalizada, podendo assim continuar a lidar com o mercado sem afectar negativamente os seus lucros. No caso da *Cimpor*, a produção de cimento permite rentabilizar as operações próprias de betão preparado e de pré-fabricados e vender ainda para os clientes externos. Se, pelo contrário, a empresa dispuser de uma dimensão insuficiente para integrar parcialmente uma dada actividade, deve comparar os benefícios estratégicos da internalização com a perda de eficiência derivada da actuação a uma escala sub-óptima.

Uma alternativa adicional à integração vertical completa é a **quase-integração vertical**, que consiste na **celebração de contratos de fornecimento de longo prazo** entre duas empresas independentes que operam em fases distintas na mesma cadeia operacional.

Com frequência, a quase-integração vertical é suportada por participações minoritárias no capital social das empresas fornecedoras, empréstimos, acordos de exclusividade e comparticipação nas despesas comerciais ou investimentos fabris.

A quase-integração vertical proporciona pois às empresas envolvidas uma relação de complementaridade com níveis de investimento reduzidos, mas não garante o nível de estabilidade operacional típico de uma integração vertical total.

Benefícios, custos e riscos de integração vertical

Todas as modalidades de integração vertical apresentam benefícios, custos e riscos potenciais pelo que convém ter uma percepção clara das vantagens e desvantagens relativas a cada alternativa. Em qualquer das opções, a integração vertical é tanto proveitosa quanto menor

for a *diferença entre a escala óptima de eficiência de actividade internalizada e a escala da operação da empresa.*

Se a actividade integrada for desempenhada abaixo do nível ideal, os seus custos unitários serão pouco competitivos. Se, inversamente, a actividade integrada for desempenhada acima do nível ideal, poderá ser necessário comercializar o excesso de produção no mercado, por vezes vendendo mesmo a concorrência.

A análise SWOT abaixo, mostra os benefícios, custos, riscos e oportunidades potenciais da integração vertical total.

<p>Benefícios</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Economias na produção e distribuição; ▪ Economias de informação e de coordenação; ▪ Economias de estabilidade de relacionamento; ▪ Garantia de estabilidade da procura e/ou da oferta; ▪ Aumento das barreiras à entrada e; ▪ Protecção contra o declínio. 	<p>Custos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ultrapassagem das barreiras à entrada; ▪ Deseconomias de escala; ▪ Maiores barreiras à saída; ▪ Necessidades acrescidas de recursos financeiros e; ▪ Dificuldade de balanceamento da cadeia operacional.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Expansão da base tecnológica; ▪ Aumento da capacidade de diferenciação e; ▪ Entrada de negócio de elevada atractividade. 	<p>Riscos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perpetuação de ineficiências; ▪ Aumento de risco operacional; ▪ Perca de acesso a tecnologias externas; ▪ Redução da ligação ao mercado e; ▪ Menor flexibilidade operacional.

Quadro 2 – Análise SWOT da integração vertical - Fonte: O autor

Convém ainda identificar, as implicações distintas da integração vertical total, consoante a internalização das novas actividades seja efectuada a montante ou a jusante das operações centrais da empresa. Assim a integração vertical a montante pode beneficiar a empresa se possibilitar:

- a) A manutenção do sigilo sobre tecnologias próprias;
- b) As garantias da regularidade dos fornecimentos e;

- c) O acréscimo de diferenciação do produto;

De modo igual, a integração vertical a jusante pode ser particularmente proveitosa se contribuir para a empresa:

- a) Obter informação directa do mercado;
- b) Aumentar o preço de venda;
- c) Ganhar acesso aos canais de distribuição;
- d) Complementar a sua oferta aos clientes e;
- e) Aumentar a diferenciação dos produtos.

2.4.2.4 Estratégia da Empresa Virtual

A vantagem competitiva das empresas passa cada vez mais pelo desenvolvimento de novas estruturas organizacionais, nomeadamente pelo estabelecimento de redes de cooperação com todas as entidades intervenientes na cadeia de fornecimento, e novas metodologias de gestão e planeamento, apoiadas fortemente por tecnologias de informação e de comunicação Azevedo (2000).

Pela variedade de termos e conceitos apresentados em inúmeros trabalhos de investigação e em diversas publicações, torna-se evidente que não existe um consenso acerca desta temática. Diferentes termos, tais como *Virtual Enterprise*, *Extended Enterprise*, *Virtual Factory*, *Virtual Company*, *Virtual Organization*, etc, têm sido propostos para expressar, por vezes, as mesmas ideias no mesmo contexto, ou ideias diferentes em contextos igualmente diferentes Azevedo (2000).

O termo “virtual”, num contexto de manufactura, tem as suas raízes no trabalho de Williamson, “Markets and Hierarchies”, em 1975 acerca da economia nos custos de transacção (SHARP & BEACH, 1998 citado por AZEVEDO, 2000). Nesse trabalho, o autor advogava que as empresas industriais deveriam “exteriorizar” sempre que possíveis as suas actividades quer produtivas, quer de serviços. Um impacto imediato destas ideias foi a crescente popularidade verificada na década de 80 com a implementação de estratégias de *outsourcing*.

Numa perspectiva orientada aos negócios e com abrangência mais lata, o conceito de *Virtual Corporation* foi apresentado por Davidow e Malone, em 1992 (DAVIDOW & MALONE, 1992 citado por AZEVEDO, 2000).

Num sentido mais lato e generalista, a emergência da “Organização Virtual” resulta por um lado da globalização dos mercados e conseqüentemente da economia, e por outro da tendência de desintegração vertical ocorrida nas organizações como condição fundamental à

sua cada vez maior concentração nas actividades principais (*core business*). Assim, em primeira instância, uma “Organização Virtual” pode ser definida como um agrupamento (com carácter temporário) de *agentes económicos*, internos ou externos à própria organização, com competências e actividades complementares, que interagem e cooperam espacial e temporalmente de forma coordenada, por forma a alcançarem um objectivo comum bem definido (*idem*).

A evolução das organizações virtuais ou, num sentido mais restrito, a evolução das redes de empresas, tem seguido duas trajectórias principais. Por um lado verifica-se a intensificação da cooperação entre empresas de pequena e média dimensão e, noutra linha, verifica-se uma crescente reestruturação das grandes empresas, numa cada vez maior desintegração vertical, fomentando por isso uma cooperação, num certo sentido, verticalizada. Como é natural, a obtenção de vantagens competitivas por parte de empresas pequenas e de média dimensão, quanto à possibilidade de entrarem em novos mercados e fornecerem novos produtos, é grandemente dificultada pela limitada disponibilidade de recursos.

Uma forma de ultrapassar estas dificuldades passa então pela cooperação entre empresas, nomeadamente pelo estabelecimento de contratos de cooperação e formação de alianças estratégicas. Estas soluções, clássicas, suportadas por disposições legais de certa forma rígidas, apresentam como vantagem fundamental o facto de limitarem os custos de transacção decorrentes da cooperação estabelecida.

Contudo, uma desvantagem significativa resulta da consequente rigidez de um contrato impossibilitar uma resposta flexível, rápida e reactiva a alterações ou novas solicitações do mercado. As empresas virtuais ultrapassam estes obstáculos pelo facto de apresentarem uma organização fortemente baseada na cooperação entre as entidades que a constituem e por, implicitamente, recorrerem a uma infra-estrutura tecnológica de informação e comunicação que limita significativamente os custos de transacção.

Empresa Virtual ou Estendida

Apesar da variedade de termos já referida, há hoje uma tendência para se concentrar fundamentalmente em dois deles: Empresa Virtual (*Virtual Enterprise*) e Empresa “Estendida” (*Extended Enterprise*).

Segundo a literatura, a tendência actual é considerar a *Empresa Virtual* como uma rede de nós, nomeadamente, fornecedores, clientes, unidades de produção e de montagem, unidades logísticas e outros serviços especializados. Em AZEVEDO & SOUSA (1999), considera-se que uma *Empresa Virtual* é baseada numa matriz alargada de sistemas e processos de

negócios, composta por fornecedores, clientes, desenvolvedores, produtores, produtos, serviços e informação global. Subjacente a essa matriz está uma integração, segundo diferentes eixos, nomeadamente o geográfico ou físico, o funcional ou de processo e o da informação.

Note-se que, comparativamente a outras formas de organização tais como alianças estratégicas, *joint ventures* ou grupos de empresas, a *Empresa Virtual* diferencia-se quanto ao fato de combinar várias entidades, mantendo a flexibilidade e a autonomia de cada uma, mas exteriorizando-se como uma só entidade. Por outro lado, uma outra diferença significativa, resulta do fato de a duração da *Empresa Virtual* poder assumir valores muito diversos e, conseqüentemente, se estabelecerem ligações de tipo muito diverso entre as entidades que a compõem.

Características da Empresa Virtual

Comparativamente a empresas ou organizações tradicionais, podem identificar-se nas Empresas Virtuais as seguintes características principais:

- *Autonomia* – as entidades são, em geral, independentes, podendo nomeadamente integrar outras empresas virtuais, ou encontrar-se integradas em estruturas de cooperação com contratos de longo prazo.
- *Distribuição* – as entidades que compõem a *Empresa Virtual* encontram-se fisicamente dispersas, eventualmente muito afastadas (por exemplo, em diferentes continentes).
- *Configuração dinâmica* – constituindo em geral uma aliança temporária, a *Empresa Virtual* tem subjacente um ciclo de vida que, para além do início e fim da própria *Empresa Virtual*, compreende a entrada e saída de novas entidades, de acordo com as oportunidades do mercado em que opera, originados e assim actividades de reconfiguração.
- *Adaptabilidade* – no seu conjunto, a *Empresa Virtual* reage rapidamente, isto é, adapta-se com agilidade às mudanças do mercado e;
- *Rede de informação* – a emergência da *Empresa Virtual* como paradigma organizacional foi possível, em grande parte, ao desenvolvimento sem precedentes das tecnologias de informação e de comunicação.

Dum modo geral, todas as estratégias apresentam pontos fortes e fracos. No entanto a decisão da adopção de uma(s) em detrimento de outra(s) será fundamentalmente determinada pelas condições específicas de cada empresa, do sector de indústria onde opera e da minimização dos riscos associados a cada uma delas.

Por exemplo, a escolha duma estratégia de poucos fornecedores implica em grande medida que a empresa tenha capacidade de fazer com que os poucos fornecedores dependam de sí de forma significativa.

Por sua vez, a estratégia de muitos fornecedores reflecte uma decisão deliberada da empresa de pretender por um lado não desenvolver custos de mudança de fornecedores, mas sobretudo garantir que não haja paragens no processo produtivo, decorrente de falhas no fornecimento. Naturalmente que com esta última estratégia as vantagens tendem a ser mais de curto prazo, não explorando o conjunto de vantagens que resultariam de uma maior relacionemto mais estreito com os fornecedores.

A estratégia da integração vertical, está em muitos casos associada a grandes empresas sob ponto de vista de poderio financeiro, na medida em que, seja qual for a modalidade de integração, os custos envolvidos são incomportáveis para empresas de reduzida dimensão. No entanto, importa referir que em qualquer das opções, a integração vertical é tanto proveitosa quanto menor for a diferença entre a escala óptima de eficiência de actividade internalizada e a escala da operação da empresa.

O funcionamento da empresa virtual, atendendo as suas características envolve um elevado domínio das tecnologias de informação e capacidade de criação de alianças empresarias de forma contínua.

3 Estudo de caso: COMPANHIA INDUSTRIAL DA MATOLA

3.1 Breve historial da CIM

A companhia Industrial da Matola, SARL é uma sociedade anónima de responsabilidade limitada, membro do grupo NMI² cujo objectivo principal é a produção, venda e distribuição de cereais, dentre os quais: farinhas de trigo e de milho, bolachas, rações de animais e pode por resolução do conselho de administração, exercer qualquer actividade industrial ou comercial não proibida por lei. Foi constituída por escritura pública de 29 de Dezembro de 1994, tendo sua sede e fábrica na Matola.

A empresa foi constituída ao abrigo de um acordo entre o Estado Moçambicano e um consórcio de empresas Moçambicanas e estrangeiras, decorrente da alienação de 55% do património da extinta empresa, com o mesmo nome “Companhia Industrial da Matola”.

A estrutura accionista da CIM, à 30 de Junho de 2010, é a seguir apresentada:

Accionista	%
Estado Moçambicano	4,28%
IGEPE – MAPUTO	2,27%
Namib Management services	68,32%
Concordia Offshore Development Ltd – Mauritius	9,18%
Africa Business Corp. (PTY) - Swaziland	0,91%
Delta Trading Companhia Lda - Maputo	1,14%
Own Shares	3,53%
La Financiere	0,33%
Patel Maherej Patel / Maputo	0,03%
Mobeira (SEABOARD)	10,00%
Total	100,00%

Quadro 3 – Estrutura accionista da CIM, SARL – fonte: Relatório de auditoria financeira da Ernest & Young referente ao exercício encerrado à 30/06/09

3.2 Principais produtos da CIM

A CIM tem como produtos (acabados) principais, a farinha de trigo, a farinha de milho, bolachas, massas alimentícias, rações e respectivos derivados.

De notar que, do processo da produção das farinhas de trigo e de milho derivam, matérias-primas principais que são usadas na produção de massas e bolachas e até mesmo rações. Do exposto, percebe-se claramente a importância das matérias-primas usadas na produção de farinha de milho e de trigo que são respectivamente o milho e o trigo.

² NMI – Namib Mills Investments – é um grupo fundado em 1981 que actualmente opera em 11 países da África Austral dedicando-se à produção de produtos como Farinhas de trigo e de Milho, rações, açúcar entre outros produtos.

3.3 Delimitação da amplitude da análise

Para efeitos da análise, considerou-se as matérias-primas cujos custos de fornecimentos representam uma percentagem significativa do custo total anual despendido em matérias-primas. Neste contexto, o foco esteve voltado para o trigo e o milho, que na globalidade representam uma percentagem significativa do total do custo com matérias-primas, como ilustra o gráfico abaixo:

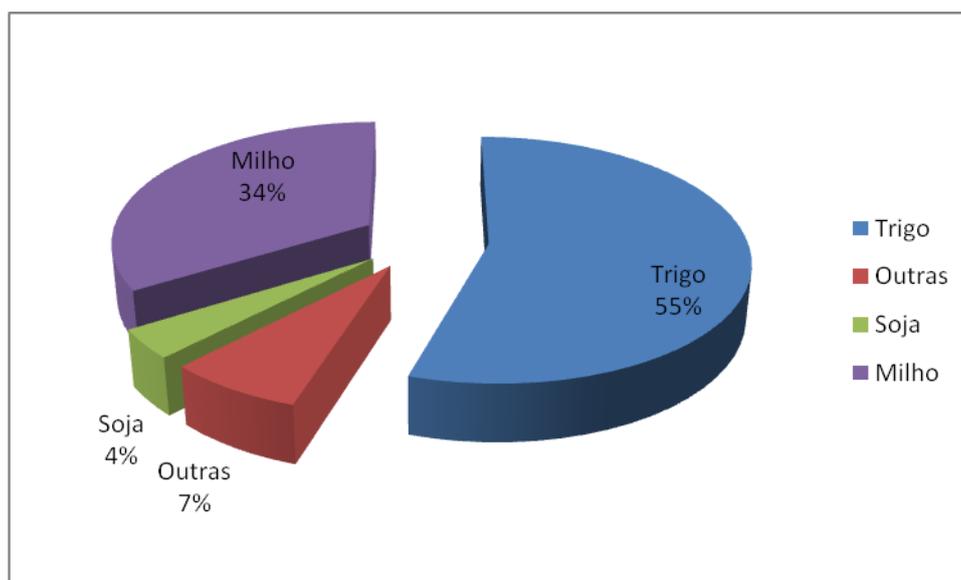


Gráfico 1 – Distribuição do custo total anual das principais matérias-primas usadas pela empresa

Fonte: Dados fornecidos pelo departamento financeiro da CIM

Como pode-se facilmente constatar a partir do gráfico acima, do custo total com matérias-primas, que no exercício económico de Julho de 2009 ao Junho de 2010 (ano contabilístico da CIM) foi de 282 387 339MT, 89% foram referentes a aquisições de Milho e Trigo.

De notar ainda que estas duas matérias-primas são mercadorias cujos preços são fixados nos mercados internacionais, o que com efeito, faz com que haja pouca margem de manobra para que a CIM possa junto dos seus fornecedores negociar os preços de aquisição (ver anexo 2 – média dos preços do trigo no mercado internacional nos dois últimos anos).

3.4 Objectivos estratégicos da CIM

A CIM trabalha empenhada na elevação da qualidade dos seus produtos e na inovação dos seus produtos, tentando sempre encontrar soluções para os grandes desafios que o mercado apresenta, superando todos os obstáculos, firmar e solidificar a sua posição no mercado.

A CIM desenvolve a sua actividade em Moçambique tendo sempre em vista manter ou expandir significativamente a sua quota de mercado que actualmente está cifrada em 50%³. Mas mais do que a preocupação com a quota de mercado, a CIM tem como objectivo estender a sua presença pela extensão de todo o país. Para o efeito, esta tem vindo a encetar esforços no sentido da aquisição de participações maioritárias em empresas afins a sua actividade, como é o caso recente da entrada no capital da Moageira da Beira (centro de Moçambique) e tem vindo igualmente a desenvolver estudos para sua implantação na zona norte do país, mais concretamente na província de Nampula.

Dentro do exposto acima, a CIM define os seguintes aspectos guias:

Missão – Produção de Cereais e seus derivados dentro dos mais altos padrões de qualidade para o abastecimento do mercado Moçambicano.

Valores – Elevação constante da qualidade dos seus produtos e responsabilidade social que visam elevar a sua boa reputação.

Visão – Abastecer a totalidade do mercado Moçambicano, com produtos de alta qualidade a preços competitivos, num horizonte temporal inferior a cinco anos.

3.5 Análise do sector da indústria da CIM

Para analisar o sector de industria no qual uma organização se encontra, Kotler (1998) sugere a aplicação do modelo das cinco forças de M. Porter, conforme ilustrado abaixo.

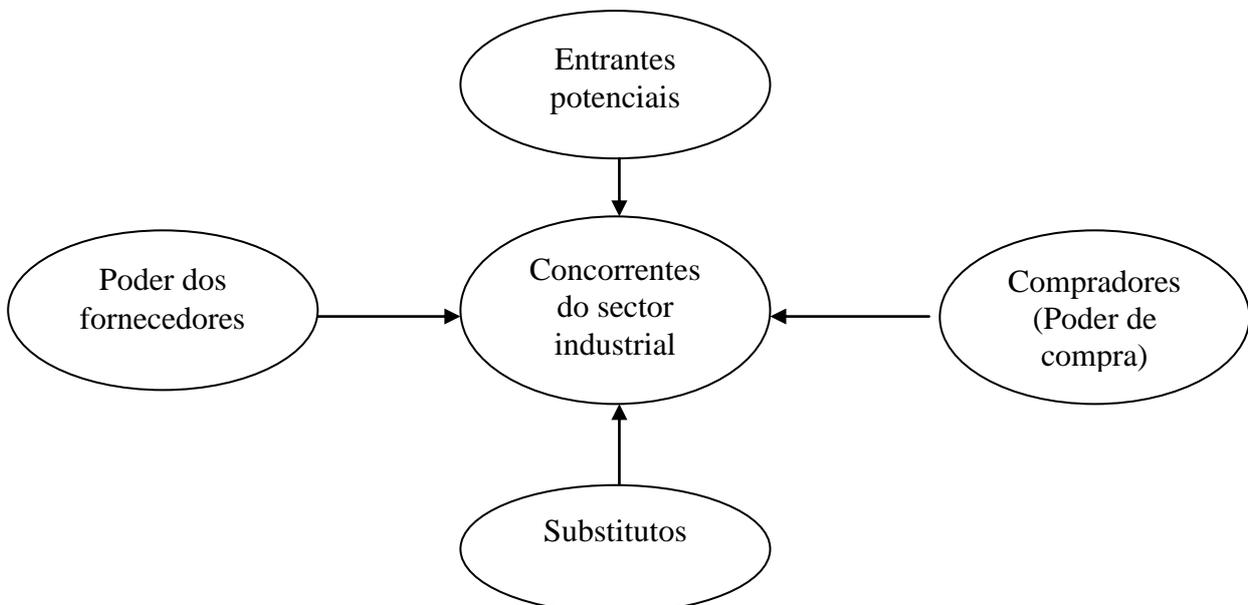


Figura 3: Modelo das cinco forças de M. Porter - Fonte: Kotler (1988)

³ Dados de acordo com estimativas efectuadas pelo Departamento Financeiro

Aplicando o modelo das cinco forças de Porter ao caso da CIM, encontra-se o seguinte:

Novos concorrentes potencias

Este é um sector da indústria em expansão. Até a não muitos anos, a CIM detinha quase um monopólio da produção interna, sendo que produtos concorrentes eram na sua grande maioria importados. Sob ponto de vista legal não existem quaisquer tipos de barreiras a entradas de novos competidores pelo, que a CIM, no contexto dos seus objectivos estratégicos, pretende reforçar o sua presença no mercado de modo que, a integração regional em andamento não coloque em causa a sua participação no mercado. Assim, a CIM continua empenhada na elevação da qualidade dos seus produtos e na inovação dos seus produtos, tentando sempre encontrar soluções para os grandes desafios que o mercado apresenta, superando todos os obstáculos, firmar e solidificar a sua posição no mercado.

Poder dos Fornecedores

A CIM tem fundamentalmente três fornecedores⁴: a International Holding Communities (IHC) e AFGRI INDUSTRIES ambas baseadas na África do Sul para o fornecimento de milho e a SEABOARD⁵ para o fornecimento do trigo.

A IHC e AFGRI fornecem o milho a todas empresas do grupo o qual a CIM integra (grupo NMI), pelo que as compras de milho são de forma recorrente efectuadas nestas duas empresas. O facto de estas duas empresas fornecerem esta matéria a totalidade do grupo NMI, faz com que o mesmo se torne um comprador demasiado importante para os mesmos, o que reduz significativamente os riscos normalmente associados à estratégia de poucos fornecedores, por exemplo, o facto de o comprador ser pouco importante para o negócio do fornecedor.

A SEABOARD por sua vez fornece trigo a CIM em regime de exclusividade. Este facto resultou em grande medida, do facto de esta ter se tornado accionista da CIM em 2008.

Compradores

O poder dos compradores não é um aspecto que constituí propriamente um problema para a CIM, na medida em que, sendo os seus produtos de primeira necessidade, o poder dos

⁴ De notar que refere-se aos fornecedores dos matérias-primas principais, conforme delimitação do escopo da análise.

⁵ A SEABOARD é uma das maiores empresas mundiais de compra e revenda de trigo. Este fornecedor é igualmente accionista da CIM sob o nome de Mobeira Moçambique em virtude da mesma ser accionista da Mobeira que actualmente é designada CIM fábrica da Beira.

compradores revela-se encontra-se de algum modo condicionado. No entanto, esta age de forma responsável, não procurando tirar proveito desse facto para por exemplo aumentar os preços ou baixar a qualidade, entre outros aspectos.

Substitutos

Não obstante a existência de substitutos para a farinha de trigo ou de milho, que em primeira instância podem ser a farinha de mandioca, mapira, arroz entre outras, a CIM não vê, propriamente um conflito na medida em que estas mesmas alternativas ou se relevam de custo mais elevado para o cidadão, ou o estágio do seu aproveitamento ainda é baixo ou sobretudo o facto de seus produtos serem quase sempre preferenciais.

Concorrentes do sector industrial

Relativamente aos concorrentes, a Companhia tem como principais concorrentes a MERECE Industries e a Moagem de Moçambique – Nacala, que segundo dados obtidos do Director financeiro, repartem entre si, a outra metade do mercado de abastecimento das farinhas de milho e de trigo. No entanto, não obstante a existência destes dois concorrentes, a companhia entende que as suas vendas continuam desenvolvendo-se a um bom ritmo, o que no seu entender, revela em certa medida a preferência dos consumidores pelos seus produtos.

Outro factor que a CIM tem como vantagem competitiva é o facto de ter sido premiada com seis certificados pelo seu empenho na qualidade superior no ano de 2007 em Londres. Facto este que contribui para uma maior elevação da sua reputação no mercado.

Como resultado deste premio, a CIM está em condições de incluir o logótipo da coroa em todas as marcas por ela embaladas.

3.6 Descrição das fases de gestão de fornecimentos na CIM

3.6.1 Compras

Duma forma genérica, o processo de compras da CIM, obedece ao processo abaixo descrito:

1. Requisição pelo departamento de compra com a totalidade das especificações da matéria-prima a ser encomendada que é submetida à direcção geral para efeito de sua aprovação;
2. Faz-se o *procurement*, onde se selecciona os fornecedores disponíveis para a matéria-prima pretendida. Procura-se igualmente nesta fase, estar-se a par das condições oferecidas, bem como a qualidade do produto. De notar que para os casos do trigo e do milho, dada a existência de fornecedores com os quais há contratos, a ordem é colocada de forma directa.

3. Após análise e selecção do melhor fornecedor julgado, coloca-se a ordem de compra, e obtêm-se a confirmação da recepção da mesma e a posterior comunicação da embarque das mesmas e;
4. Após a recepção das mercadorias é feita a avaliação de conformidade pelo departamento técnico especializado de produção. Caso estas estejam de acordo com as especificações são armazenadas em Silos.

De notar que, as encomendas são feitas, observando-se o nível de segurança.

3.6.2 Armazenamento e Produção

O armazenamento das matérias-primas é feita em Silos com uma capacidade total de 20.000 toneladas⁶ (fábrica da Matola) que é capacidade máxima instalada para na linha de produção das farinhas de trigo e de milho. Com a recente aquisição da Moagem da Beira, que passou a designar-se CIM fábrica da Beira, esta capacidade de armazenamento duplicou, elevando-a para perto de 40.000 toneladas. Actualmente a CIM opera à aproximadamente 75% da sua capacidade. Em razão desta sub-utilização de capacidade, esta o facto de esta acompanhar as necessidades do aumento das suas quantidades vendidas. A empresa espera em não mais de 3 anos estar a operar a níveis muito próximos da sua capacidade máxima.

A produção é feita em sistema de produção contínua, operando-se 24 horas ao dia. Com os trabalhadores em turnos de 8 horas.

3.6.3 Sistemas de distribuição

Não obstante a existência de alguns contratos de distribuição, a maior parte das vendas é feita de forma directa, consistindo na venda à porta fábrica. Normalmente, camiões de grande tonelagem deslocam-se às instalações, onde fazem o carregamento.

De forma esquemática, a gestão de fornecimentos da empresa CIM, pode ser resumida no modelo a seguir:

⁶ Esta capacidade é referente ao milho e trigo em conjunto, cabendo ao milho cerca de 60% da mesma e o restante para o trigo.

1. Fluxo de processamento de compras

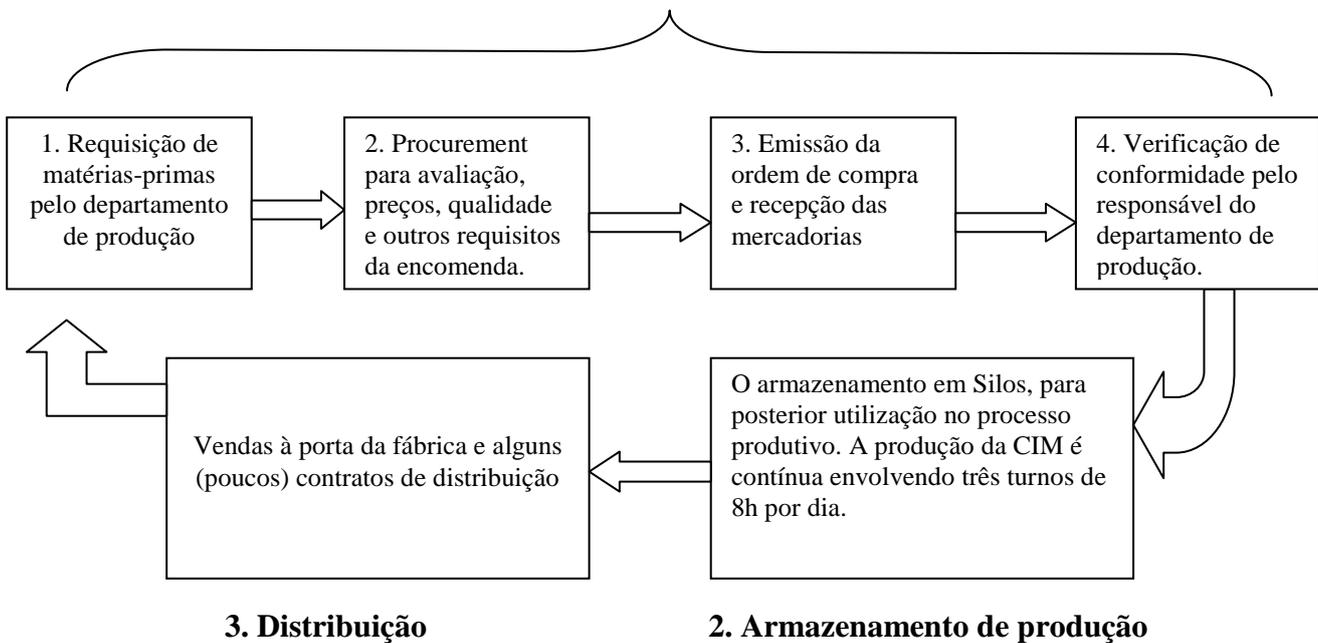


Figura 4: Cadeia de fornecimentos da CIM – fonte: autor

3.7 Estratégias de gestão de fornecimentos na CIM

De acordo com a delimitação da amostra das matérias-primas para análise (milho e trigo) constatou-se a existência de apenas três fornecedores, dois dos quais para a matéria-prima milho e um para o trigo.

De forma separada, a seguir mostra-se o perfil do relacionamento com os fornecedores para cada uma destas matérias-primas, e as vantagens que decorrem de tais fornecimentos.

3.7.1 Perfil de relacionamento com os fornecedores de Milho

A CIM dispõe de dois (2) fornecedores desta matéria-prima, nomeadamente, a IHC e a AFGRI, que são responsáveis pelo fornecimento de milho a todas empresas do grupo NMI do qual a CIM é integrante, ao abrigo de um contrato fornecimento às empresas do grupo. Da análise das vantagens e desvantagens do relacionamento com estes fornecedores, constata-se que se está na presença de uma *estratégia de poucos fornecedores*.

3.7.1.1 Vantagens e desvantagens

Vantagens

Dos contratos de fornecimento com a IHC e AFGRI resultam fundamentalmente as seguintes vantagens:

- Em situações em que a qualidade do milho difere da normalmente fornecida, o fornecedor presta assistência técnica, em termos de especificações no sentido de se assegurar uma melhor utilização;

- O tempo que decorre entre a colocação do pedido e a recepção da encomenda normalmente não excede às 2 semanas, o que permite a CIM manter baixos níveis de stock de segurança e por consequente reduzidos custos com retenção de estoque;
- Baixos custos de frete devido a relativamente curta distância entre o local de expedição (porto de Durban) e o de chegada (porto de Maputo). De notar igualmente em situações de urgência é usada a via ferroviária;
- Milho de boa qualidade, o que contribui significativamente para a qualidade do produto final;
- Condições especiais de pagamento, que chegam a ser de 30 dias (sem juros - normalmente a compra desta matéria prima no mercado internacional é feita a pronto pagamento);

Desvantagens

- Dado o reduzido número de fornecedores a CIM está exposta a eventuais falhas no fornecimento;
- Inexistência de descontos quer sejam de preço ou de quantidades

3.7.2 Perfil de relacionamento com o fornecedor de Trigo

O fornecedor desta matéria-prima é a SEABOARB, que é em simultâneo accionista da CIM. De acordo com os pressupostos da estratégia da integração vertical, o relacionamento com a SEABOARD configura uma *quase integração vertical* na medida em que verifica-se o seguinte:

- Fornecimento com exclusividade;
- Existência de um contrato de fornecimento de longo prazo (5 anos automaticamente renováveis) e;
- A CIM detém uma participação significativa no capital da Mobeira detida pela SEABOARD.

3.7.2.1 Vantagens e desvantagens

Vantagens

As principais vantagens que decorrem do contrato com este fornecedor são:

- Redução dos encargos financeiros decorrentes, por um lado de uma maior dilatação dos prazos de pagamento (3 meses) e redução das taxas de juro. Antes da SEABOARD se tornar accionista da CIM, à cada encomenda a CIM enfrentava taxas de juros de cerca de 7,5% junto dos bancos comerciais, para um prazo de 30 dias.

Com a SEABOARD este juro reduziu para 4%, o que faz com que haja significativas economias em termos de encargos financeiros;

- Fornecimento de trigo de excelente qualidade, o que contribui significativamente para a qualidade do produto final e;
- Garantia de fornecimentos com prioridade, mesmo em situações de crise de oferta;

A primeira vantagem citada, nomeadamente a redução dos encargos financeiros, permitiu a CIM, realizar significativas economias, que tem contribuído de forma significativa para a melhoria dos resultados correntes. Durante o último ano económico, a CIM realizou importações de trigo no valor de 29.757.198 milhões de dólares americanos.

Durante o último ano económico, a empresa enfrentou um total de 1.190.288 milhões de dólares americanos em termos de encargos financeiros com a importação do trigo, a uma taxa mensal de 4% conforme contrato firmado com a SEABOARD.

Se a empresa tivesse realizado estas importações com recurso à banca teria enfrentado uma taxa de juro mensal de 7,5% , o que teria resultado num total de 2.231.790 milhões de dólares americanos.

Como pode-se constatar, a empresa conseguiu uma economia de aproximadamente 1.041.502 milhões de dólares americanos. Apesar de os encargos financeiros não constituírem um custo directo de produção, esta economia de encargos tem vindo a ter um impacto significativo sobre os resultados correntes da CIM.

A partir do gráfico abaixo (ver tabela em anexo 3), facilmente percebe-se o significativo impacto na redução dos encargos financeiros decorrentes da importação do trigo.

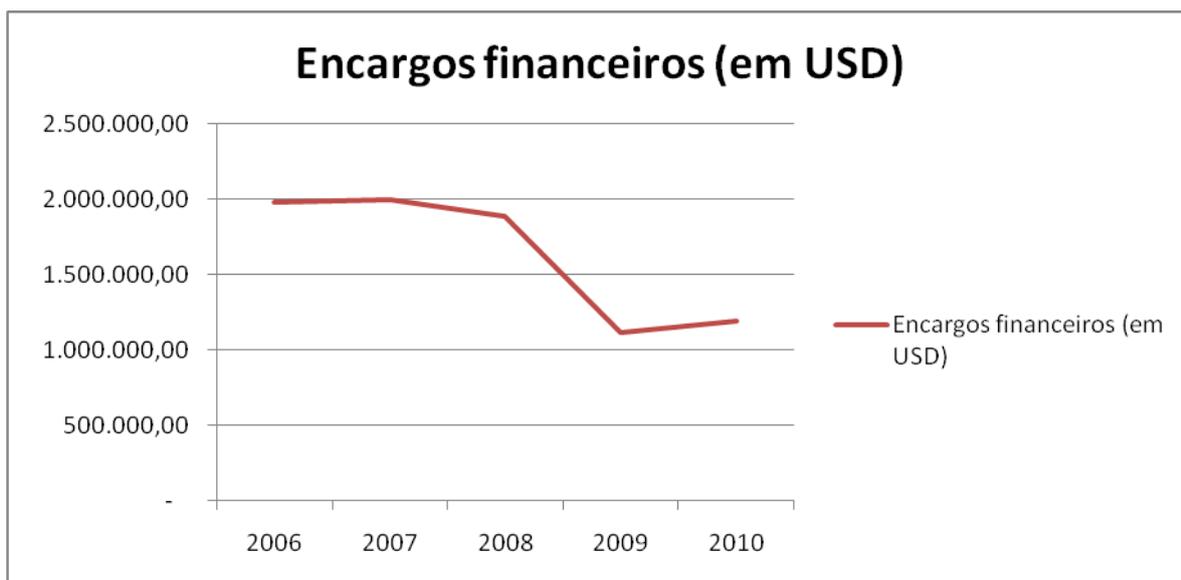


Gráfico 2: Comportamento dos encargos financeiros ao longo dos últimos 5 anos

Fonte: dados fornecidos pelo D. Financeiro

Até ao ano de 2008, o gráfico ilustra o nível dos encargos financeiros resultante do empréstimo junto da Banca a uma taxa de 7,5% sobre o valor do trigo importado. No entanto, a partir de 2008, assistiu-se a uma redução acentuada do nível destes encargos como resultado do contrato entre a CIM e a SEABOARD, que possibilitou que as taxas de juro fossem de apenas 4% para o mesmo período de pagamento (30 dias).

Desvantagens

As principais desvantagens constatadas são basicamente as mesmas que no caso do milho, e são basicamente:

- Inexistência de descontos quer sejam de preço ou de quantidades e;
- Exposição significativa a eventuais falhas no fornecimento desta matéria-prima.

3.8 Desempenho das vendas da CIM

As vendas de farinha de trigo e de milho têm vindo a desenvolver-se a um ritmo bastante acentuado. O gráfico a seguir, mostra o comportamento das vendas totais (milho e trigo) em toneladas, nos últimos dois anos. De 2009 para 2010, registou-se um aumento médio mensal de 2,5% para um acumulado de 30% entre os dois anos.

De notar que as tanto as quantidades vendidas em 2009 (199.154 toneladas), assim como as quantidades vendidas em 2010 (259.077 toneladas), superaram as quantidades orçamentadas em 4,41% e 14,43% respectivamente.

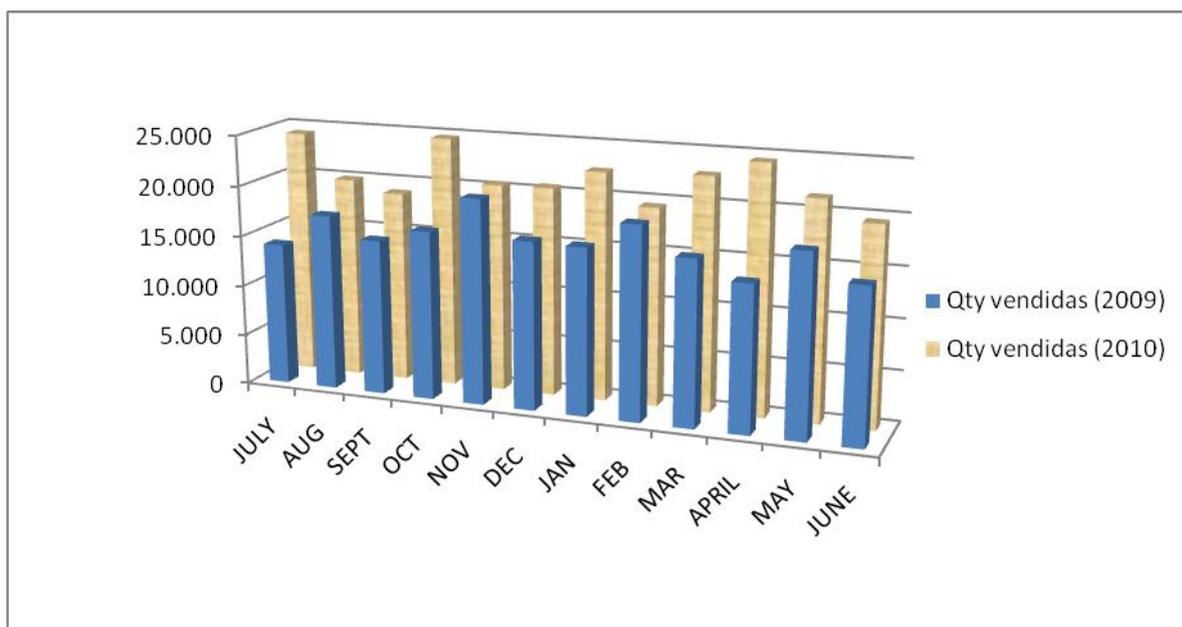


Gráfico 3 – Desempenho das vendas da CIM entre Julho de 2009 a Junho de 2010 – fonte: dados fornecidos pelo D. Financeiro

Apesar de, a rede distribuição da CIM não ser significativamente abrangente, as vendas da CIM, tanto das farinha de milho assim de como de trigo têm estado a crescer de forma acentuada e consistente. Este crescimento encontra-se inequivocamente associado ao crescimento do próprio mercado moçambicano (procura), no entanto, não é de se ignorar o forte investimento que a empresa tem vindo a fazer no sentido de aumentar a qualidade dos seus produtos. Esta busca pela qualidade, valeu-lhe a premiação uma com seis certificados pelo seu empenho na qualidade superior no ano de 2007 em Londres e no mesmo ano conseguiu obter a certificação de qualidade “Made in Mozambique”.

4 Conclusões e recomendações

4.1 Verificação das hipóteses

Os resultados do estudo de caso à empresa Moçambicana CIM, SARL foram satisfatórios, tendo permitido responder às questões formuladas no início, possibilitando a validação das hipóteses colocadas no início.

O estudo de caso desenvolvido permitiu confirmar aspectos teóricos do processo de gestão de fornecimentos.

Com efeito, verifica-se a hipótese 1, de que “As vantagens competitivas que as empresas obtêm decorrem fundamentalmente da forma como se relacionam com os seus fornecedores. Se estas forem capazes de desenvolver estratégias de fornecimentos mutuamente vantajosas com seus fornecedores, a sua competitividade no mercado estará assegurada, na medida em que terão a possibilidade de operar a custos baixos com elevada qualidade dos insumos”.

4.2 Conclusões

De acordo com a pesquisa realizada, onde se procurou traçar os perfis de relacionamento entre a CIM e os seus fornecedores, tanto de milho como de trigo, responsáveis por 89% dos gastos anuais com matérias-primas, conseguiu-se identificar fundamentalmente (2) duas estratégias de gestão de fornecimentos, nomeadamente, a estratégia de poucos fornecedores e a quase-integração vertical, de onde decorrem fundamentalmente 5 (cinco) factores de vantagens competitivas importantes, a saber:

- Redução significativa dos encargos financeiros relativamente às importações de trigo, economias estas que chegam a atingir 1 milhão de dólares por ano;
- Dilatação dos prazos de pagamento de trigo de 1 para 3 (três) meses;
- Encurtamento dos prazos de recebimento da matéria-prima milho para em média 2 (duas) semanas contra as anteriores 4 (quatro);
- A redução do prazo de recebimento das matérias-primas, o que tem permitido a CIM, manter baixos níveis de estoques nos seus armazéns;
- Ainda relativamente ao milho, a proximidade com África do sul, reduz o custo de frete quando comparado ao custo de frete que resultaria de importações efectuadas da América latina, do norte ou Europa, que são os principais mercados fornecedores.

As vendas da CIM, mostram uma tendência de crescimento, no entanto, é de concluir que, a estratégia de distribuição, caracterizada pelas vendas directas na fábrica e poucos distribuidores não fortalece uma estratégia competitiva orientada para o mercado,

condicionando deste modo um maior crescimento das vendas, sobretudo nas regiões centro e norte do país.

Apesar de a CIM possuir um reduzido número de fornecedores de milho, conclui-se que não existem ameaças de se desenvolverem custos de mudança significativos na medida em que, o facto de a CIM pertencer a ao grupo (NMI), possibilita fazer com que os fornecedores dependão dos fornecimentos ao grupo, garantindo com efeito, cumprimento de prazos de entrega, qualidade dos insumos, condições favoráveis de pagamento entre outras vantagens.

No entanto, a mesma conclusão não é de se estender ao fornecimento de trigo, na medida em que, a SEABOARD sendo fornecedor único poderá criar custos de mudança significativos à CIM.

Da pesquisa efectuada, não foi possível identificar o método de avaliação e desenvolvimento de fornecedores adoptado pela CIM. A avaliação e desenvolvimento de fornecedores possibilita avaliar de forma objectiva, as mais ou menos valias dos relacionamentos com os seus fornecedores.

4.3 Recomendações

Em função dos resultados deste trabalho, para que a CIM, crie e alargue as vantagens competitivas existentes é fundamental que:

A CIM deve procura alargar significativamente o seu sistema de distribuição pelo país, quer seja através de uma maior facilitação de contratos de distribuição, quer seja pela criação de pontos de venda em outros pontos do país. Este investimento realizado pela CIM possibilitaria em certa medida a redução por um lado, dos custos (quer sejam, de transporte, armazenagem e outros) enfrentados pelos revendedores e por outro lado garantia uma maior disponibilidade dos seus produtos ao longo do país e;

O facto de a CIM ter poucos fornecedores representa um risco acrescido de vulnerabilidade a situações de falhas de fornecimento. Assim a CIM devia salvaguardar-se sob ponto de vista contratual, no sentido de encontrar de forma antecipada alternativas sempre que algum destes fornecedores relevar dificuldades de fornecimento.

Desenvolva um mecanismo de avaliação e desenvolvimento do seu relacionamento com os fornecedores actuais de modo a avaliar a rentabilidade dos mesmos em termos das vantagens competitivas que são geradas pelos mesmos. Poderá para o efeito aplicar o método do custo total, o que permitiria avaliar os custos totais anuais quer sejam directos (custos de importação, descontos especiais) ou indirectos (qualidade dos insumos, condições de entrega, pós-serviços, entre outros);

5 Bibliografia

- AZEVEDO, A. L. (2000), *Gestão de Produção: a emergência da empresa virtual e os requisitos para os sistemas de informação*, Porto editora, vol.7, nº 3, Porto
- CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. (2006), *Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- COURTOIS, Alain; MARTIN-BONNEFOIS, Chantal; PILLET, Maurice (2006): *Gestão da Produção*. 5ª Edição. Lisboa
- GAITHER, Norman & FRAZIER, Greg (2008). *Administração da Produção e Operações*; São Paulo: Cengage Learning
- KOTLER, Philip. 1998. *Administração de Marketing: análise, planeamento, implementação e Controle*; 5ª ed. São Paulo. Atlas
- MARANHÃO & DALTO / Revista P&D em Engenharia de Produção V. 07 N. 01 (2009) p. 01-19
- MOREIRA, A.M (1993): *Administração da produção e operações* – São Paulo, editora Afiliada.
- PINTO, J.P. (2006): *Gestão de operações* – Porto, Lidel Edições técnicas, Lda
- PORTER, M. E, (1997) *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Editora Campus, 7ª ed., Rio de Janeiro,
- RITZMAN L.P & KRAJEWSKI L.P (2004): *Administração da produção e operações*. São Paulo, Prentice Hall
- SLACK et al (1999): *Administração da produção*, São Paulo, Editora Atlas S.A
- BRAGA, A. *Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas*. Disponível www.centrodelogistica.com.br, Acesso em: 06 Junho,2010 às 18:00
- CARRAVILHA M. & OLIVEIRA. J (2000) - *Gestão da cadeia de fornecimentos*. Disponível em, www.paginas.fe.up.pt, Acesso em 02 de Fevereiro, 2010 às 16:00

6 Anexos

Anexo 1

Questionário

1. Breve historial da companhia industrial da Matola
 - a. Trajectória do surgimento até ao estágio actual
 - b. Missão
 - c. Principais accionistas

2. Descrição do processo de compras
 - a. Como inicia o processo de compras (Quais as fases que decorrem desde à colocação da necessidade pelo departamento de produção até a entrada da mercadoria nos armazéns).

3. Principais linhas de produto da CIM e principais matérias primas para a produção da mesmos.

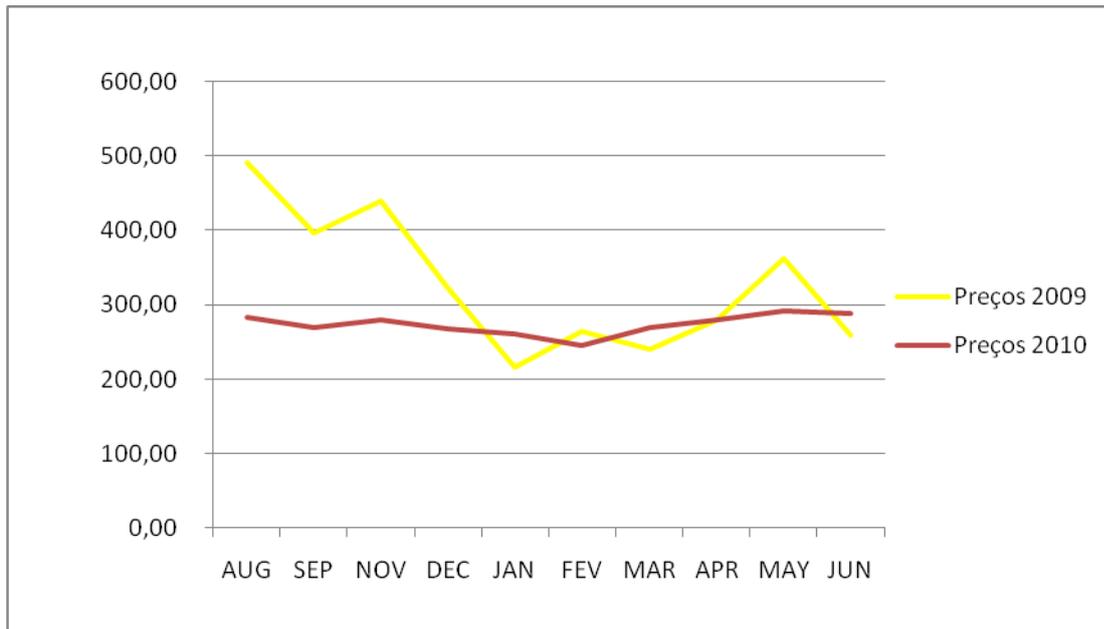
4. Principais matérias-primas da CIM e seu peso na estrutura de custos com importação (pode ser usar dados de um dados do último exercício para quantificar).

5. Principais fornecedores da CIM em termos das matérias-primas supracitadas e grau de relacionamento com os mesmos fornecedores. Por exemplo:
 - a. Quais os critérios usados para sua seleção
 - b. Existem contractos de curto/médio ou longo prazo?
 - c. O fornecedor é sócio da CIM?
 - d. Que vantagens especiais o fornecedor concede à CIM? (Descontos, maior qualidade do produto, formações de trabalhadores, entre outros benefícios).

6. Evolução das vendas da Farinha de Milho, e outros produtos finais principais da CIM, produzidos com recurso às principais matérias-primas referenciadas (Milho, trigo)

7. Existem algum mecanismo de avaliação de desempenho dos fornecedores?

Anexo 2 – Comportamento dos preços do trigo no mercado internacional (em USD)



Fonte: Departamento financeiro da CIM

Anexo 3 – Quantidades vendidas em 2009 e 2010

ANO	JULY	AUG	SEPT	OCT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR	APRIL	MAY	JUNE
2009	14.060	17.364	15.308	16.620	20.216	16.541	16.416	18.987	16.259	14.407	17.809	15.166
2010	24.242	19.914	18.897	24.695	20.495	20.580	22.492	19.458	22.841	24.446	21.481	19.536

Fonte: Departamento financeiro da CIM