

PRODUZIR OU COMPRAR, EIS A QUESTÃO: O DILEMA DA VERTICALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO¹

INTRODUÇÃO

Márcio é diretor comercial da empresa Positivo Implementos Rodoviários há 15 anos. A Positivo presta serviços de manutenção e reforma em semirreboques, e fabrica produtos para diversos segmentos de transporte. Desde a sua origem é reconhecida por seus clientes pela qualidade dos seus produtos, sendo este seu principal diferencial diante dos concorrentes. No entanto, Márcio percebeu que nos últimos meses as vendas apresentaram queda. Primeiramente, ele imaginou que pudesse ser algo corriqueiro, normal do cenário atual, ano difícil com diversos eventos importantes no país e a economia um pouco instável.

Porém, a queda nas vendas se mostrou progressiva e Márcio resolveu investigar minuciosamente o que estava ocorrendo. Procurou os clientes e constatou diversas reclamações relacionadas à qualidade e atrasos nos prazos de entregas estabelecidos. Márcio buscou identificar internamente o que estava ocorrendo, no entanto, já havia observado que algumas atividades da área de produção possuíam um impacto considerável na área comercial da empresa, visto que a qualidade e prazo de entregas não estavam sendo cumpridos de maneira satisfatória.

Isso deixou Márcio muito incomodado. Como a Positivo poderia estar passando por problemas de qualidade e atrasos de entrega? O principal diferencial da empresa sempre foi a qualidade de seus produtos e a pontualidade, entretanto alguns fatores não estavam de acordo com os objetivos da empresa. Márcio verificou que a capacidade produtiva estava diretamente ligada aos fornecedores, assim, o atraso na entrega por parte dos fornecedores de chapas de aço comprometia, muitas vezes, toda a programação de produção da fábrica. Diversas tratativas foram realizadas com os principais fornecedores, sem sucesso. A Positivo, frente aos principais fornecedores dos serviços de corte e dobra, não se encontrava em uma posição de barganha competitiva, tendo, desta forma, que se sujeitar aos prazos estipulados pelos fornecedores.

Márcio também observou que a empresa sempre terceirizou os serviços de corte e dobra das chapas utilizadas nos produtos fabricados, e a realização dos serviços de corte e dobra nem sempre estava de acordo com as conformidades de qualidade que a Positivo exigia, além de haver atrasos constantes nas entregas.

Márcio decidiu fazer um levantamento inicial de dados. Mensalmente, estima-se um custo de R\$ 800 em deslocamento e R\$ 6/kg de chapa beneficiada, já estando incluso o serviço de corte e dobra. Por meio da análise das compras de chapas nos últimos 12 meses, foi possível calcular uma média de 7.000 kg adquiridos mensalmente, ou seja, R\$ 42.800.

Além disso, Márcio verificou que os preços praticados pela Positivo estavam superiores aos praticados pela concorrência, e que isso impactava no setor de vendas da empresa. No entanto, não conseguia usar os argumentos de flexibilidade de entrega e qualidade porque estes estavam ligados a falhas no processo produtivo da empresa.

Nesse cenário, Márcio decidiu que, antes de apresentar a proposta para a possibilidade de integralização vertical desse processo para os proprietários, seria necessário realizar um estudo criterioso sobre a viabilidade financeira e operacional que iria propor. Márcio tinha receio, também, de que a proposta dessas mudanças tivesse um retorno negativo por parte dos proprietários. Assim, com uma pesquisa sobre investimentos e recursos necessários para implantação dessa mudança, Márcio sugeriu aos proprietários que a empresa deveria modificar os atuais processos, buscando a autossuficiência, já que era fortemente dependente dos fornecedores.

No entanto, essas mudanças acarretariam, inicialmente, em maiores investimentos, uma vez que novos maquinários deveriam ser adquiridos. Além da ampliação do espaço físico, contratação de funcionários e treinamentos, sem contabilizar os empréstimos que seriam necessários para financiar toda essa nova operação. Mesmo sabendo de todas essas implicações, uma questão

¹ Administração: ensino e pesquisa, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p. 817– 843, out, nov, dez. 2015.
<https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/386>

intrigava Márcio: será que seria viável financeiramente e operacionalmente, a internalização dos processos de corte e dobra de chapas? Ou seja, o que é melhor fazer, produzir ou comprar?

BREVE HISTÓRICO DA POSITIVO IMPLEMENTOS RODOVIÁRIOS

A Positivo Implementos Rodoviários é uma empresa familiar especializada no ramo de implementos rodoviários, que presta serviços de manutenção e reforma em semirreboques, e fabrica produtos para diversos segmentos de transporte. A empresa, fundada em 1974, foi a pioneira no município no segmento de implementos rodoviários. Está localizada na cidade de São Cristóvão, próximo a um polo metalúrgico, na região sul do Brasil. Inicialmente, a especialidade da empresa esteve voltada às atividades de reforma e manutenção de semirreboques, e também no comércio de peças.

No ano de 2002, durante a transição da gestão da empresa dos pais (fundadores) para os filhos, a empresa construiu uma nova sede, que começou a funcionar a partir de 2003. Após essas mudanças e com o mercado cada vez mais competitivo, a empresa optou por ingressar como fabricante de implementos rodoviários e equipamentos especiais direcionados para os diversos segmentos do transporte.

Atualmente, além de fabricar implementos, a empresa ainda mantém suas atividades iniciais para continuar atendendo os clientes mais antigos, e também agregar valor no faturamento, quando a venda de novos produtos e serviços sofre algum declínio. O portfólio de produtos da empresa inclui: carrocerias metálicas para transporte de cargas diversas, plataformas fixas e hidráulicas para serviços de resgate (autossocorro), caçambas basculantes para lojas de materiais de construção e equipamentos especiais, conforme as necessidades de seus clientes.

A empresa familiar possui em seu quadro funcional 23 colaboradores e três sócios, e o faturamento médio mensal aproximado no primeiro semestre de 2013 foi de R\$ 144.000.