

Sem fornecedores, saída é verticalizar as operações

Em Angola é praticamente impossível encontrar um produto angolano. A água mineral, quase sempre, é portuguesa. Os eletrônicos, é claro, são chineses. E o frango, como não podia deixar de ser, é brasileiro. Por conta da estagnação gerada por três décadas de guerra, praticamente nada se produz no país. Raro é encontrar qualquer produto que não seja importado.

A lógica da produção industrial inexistente se aplica também, de forma geral, aos serviços. Quando há um fornecedor, em geral ele está sobrecarregado com uma demanda muito além de suas capacidades. "O crescimento é tão acelerado que é preciso controlar cada detalhe da sua produção para conseguir atender a demanda em dia", diz o engenheiro da Camargo Corrêa Luiz Mattaraia, que coordena as obras da empresa em Luanda.

A construtora brasileira também adota essa prática. Para conseguir entregar as obras em dia, a Camargo teve de montar uma operação completamente verticalizada. Desde a compra de uma importante máquina até a comida que é fornecida a seus operários é controlada pela companhia. "Praticamente não temos fornecedores aqui, agora estamos tentando trazer empresas brasileiras que trabalham conosco no Brasil para também atuarem com a gente aqui", diz Amauri Pinha, diretor das operações da companhia em Angola.

Por isso a companhia produz praticamente tudo que, no Brasil, seria comprado de distintos fornecedores. A companhia mantém, por exemplo, uma pedreira própria nas imediações da capital para poder abastecer sua fábrica, também própria, de concreto. Os veículos utilizados pelos engenheiros da empresa, picapes comuns, são revisados e consertados por mecânicos trazidos do Brasil, que trouxeram com eles as peças de reposição. Até a comida que é feita diariamente nas sede da companhia em Angola é produzida por um brasileiro. "A falta de qualificação é crônica, o país ainda está se reerguendo, diz Pinha.

Os problemas mais graves estão sendo enfrentados pela divisão de incorporação imobiliária da construtora, que está lançando imóveis de médio e alto padrão em Luanda. Como as técnicas construtivas estão cada vez mais próximas de uma montadora, a escassez de fornecedores acaba sendo um problema e tanto. A Camargo já conseguiu convencer dois de seus fornecedores a se instalar em Angola. O projeto é levar, nesta primeira leva, mais oito deles. Tudo para acelerar o processo de construção de apartamentos que serão vendidos a um preço que não raro ultrapassa os US\$ 1 milhão.

Preço alto para qualquer lugar do mundo, mas bastante razoável para Luanda. Por conta do desequilíbrio macro-econômico gerado por um crescimento astronômico em um país que nada produz, os angolanos ricos e os expatriados se acostumaram a pagar US\$ 8 por uma garrafa de água mineral ou US\$ 20 por um prato feito em um restaurante simples da cidade.

A questão habitacional é a mais crônica. Hoje é impossível alugar uma casa de padrão mediano na cidade por menos de US\$ 10 mil, com pagamento de um ano adiantado. "Quase sempre sai mais barato trazer produtos dos mais básicos do Brasil do que comprar aqui", diz o diretor da Camargo no país.

Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 15 dez. 2008, Empresas & Tecnologia, p. B8.