

# DESCENTRALIZAR ou não – uma decisão altamente estratégica

Decidir entre centralizar ou descentralizar objetivando apenas os custos e despesas é incorreto. Esta decisão é absolutamente mais estratégica do que tática, devendo estar atrelada ao modus operandi condizente para a organização



[Oceano Zacharias]

**A** humanidade sempre teve sua capacidade produtiva efetiva abaixo da demanda desejada. O Séc.XX iniciou nesta condição, o que provocou estudos e implantações de técnicas industriais inicialmente para o aumento da produção e em seguida para a melhoria da produtividade. Nasceram naquele período os estudos de tempos, métodos de trabalho, linhas de produção, o controle estatístico de processo, e em seguida as técnicas de planejamento da produção. A ênfase era produzir e a gestão da empresa estava voltada ao aumento da produção para atender à voracidade da demanda. O mercado comprava sem que as empresas tivessem esforços de vendas. Por outro lado, a física brindou o início daquele século com as mais exuberantes descobertas e teorias, como nunca havia ocorrido; a Teoria da Relatividade e Teoria Quântica levaram aos píncaros as possibilidades de futuras tecnologias. A II Guerra foi o palco para que estes novos conhecimentos

fossem postos em prática pela engenharia, transformando-os em domínio tecnológico, imediatamente incorporado pelas indústrias que produziam para a Guerra.

No pós-guerra, a demanda teve seu crescimento gradativamente acelerado, inclusive pela grande quantidade de mulheres que começaram a trabalhar nas indústrias naquele período. Mas, toda aquela nova tecnologia propiciou uma aceleração na curva de oferta de forma exponencial, superando em muito a demanda. Nos anos 80, a maioria dos países desenvolvidos já vivenciava esta condição de oferta superior à demanda – afinal, esta dificuldade de vender era uma novidade, e muitas empresas foram à falência ou absorvidas por outras. Havia um novo paradigma empresarial. Particularmente aqui no Brasil não vivenciávamos esta situação: nossas fronteiras estavam fechadas para a importação porque o governo acreditava que assim iria proteger a indústria nacional, e com isto as indústrias se estagnaram e a megainflação aconteceu.

Esta nova situação de mercado competitivo oferecia às em-

presas compradoras e às pessoas a liberdade de escolha – mais importante que o poder de compra, nascia o poder de escolha. Quando há opção de escolha, o cliente opta em comprar daquele que mais atender suas necessidades, desejos e anseios – a isto se chama Qualidade, sejam aquelas necessidades objetivas ou subjetivas. Da mesma forma que em condições de pouca oferta o preço sobe, nesta nova situação de oferta acima da demanda o preço cai. Afinal, qualidade e preço são dois lados da mesma moeda!

Concluindo, o desenvolvimento tecnológico, principalmente nas indústrias e manufaturas, agiu sobre o mercado oferecendo-lhe mais produtos tanto em quantidade quanto em diversidade. Nos países com política e mentalidade mais abertas, a reação foi imediata: o mercado (empresas e o povo em geral) beneficiou-se enormemente pagando menos e exigindo mais.

A primeira grande reação das organizações foi o movimento denominado Qualidade Total. Foram necessárias duas décadas para as empresas aprenderem a nova importância do cliente para seu faturamento – algo nunca antes vivenciado. Na simultaneidade de todos estes fatos, o mercado, praticamente saciado de produtos, começa a demandar por serviços.

Desde a dona de casa que agora trabalha fora, e, portanto, precisa de um serviço de lavanderia, até as organizações exigidas em atender muito rapidamente o novo cliente e então necessita de um serviço de entregas muito ágil. As empresas prestadoras de serviços passam a ser muito importantes para que o mercado flua

na velocidade que os clientes desejam. A contratação de serviços especializados fez parte da busca da melhoria da qualidade.

A segunda grande onda foi (e no Brasil ainda prevalece) a busca pela redução dos custos operacionais. Grande parte das organizações industriais e de manufaturas tinha modelos clássicos para mensuração dos seus custos que não mais conseguiam oferecer as informações no detalhamento desejado. Um desses é o Sistema de Custeio por Absorção que cedeu seu espaço para o Sistema de Custeio Variável, tanto pela praticidade como pela assertividade e prontidão para tomada de decisões. As empresas prestadoras de serviço caminham alguns passos atrás das indústrias e manufaturas – e com isto sofrem dificuldades na gestão de custos.

Peter Drucker antecipou o que seria a terceira onda: uma forte gestão tipo ganha-ganha entre a empresa e seus fornecedores. Disse ele, e já vimos que estava certo, que as organizações iriam buscar melhores resultados à medida que desperdícios de tempo e de trabalho por duplicidade de atividades fossem eliminados. Estes desperdícios são desde a perda de oportunidade de se planejar compras reduzindo assim o custo para quem compra e garantindo a estabilidade de produção para quem fornece, até as duplicidades de lançamentos e digitações nos sistemas de informática de ambos. A qualificação de fornecedores permite estabelecer uma relação de “parceria” com ganhos para os dois lados.

Chegamos aqui ao tema proposto: a análise da descentralização – com certeza uma estratégia fundamental para a sobrevivência

# CERTIFIQUALLY

Réplicas de Certificados em metal.



Brindes Promocionais.

Kit Pen Drive, o que há de mais moderno e inovador no mercado de brindes promocionais personalizados!



Depois de escolher a melhor certificadora, reproduza seu certificado de papel para o aço inox, metal ou cobre.

Trabalhamos com diversas molduras. Somos autorizados pelas certificadoras.

Ideal para eventos, ambientes internos, recepção, sala de reuniões e diretoria.

Telefones: (11) 2940-2867 / Cel 9905-2839  
E-mail: [certifiqually@certifiqually.com.br](mailto:certifiqually@certifiqually.com.br)

**WWW.CERTIFIQUALLY.COM.BR - O SITE DE BRINDES DE A a Z**

da organização, como se depreende dos conceitos emanados por Michael Porter e sobejamente colocados em prática por milhões de organizações no mundo (inclusive Brasil) e com sucesso. Estranho pode parecer, mas a linha do tempo que separou o Séc. XX do XXI também separou com marcas indelévels as estratégias de gestão empresarial. Além dos aspectos acima citados – os inerentes à qualidade, cliente, custos, etc. –, agora as estratégias se voltam para o mercado e para a introspectividade dos processos gerenciais, reavaliando o modelo interno de gerenciamento, decisão, delegação e atribuição de responsabilidades.

Até o século passado, a centralização sempre foi uma decisão acertada devido aos fatores que até então a favoreciam: custos elevados de equipamentos e máquinas, disponibilização energética pouco distribuída, mão de obra especializada concentrada, necessidade de proximidade física a centros financeiros, telecomunicação sofrível, etc. Agora a descentralização é forçada pelos aspectos sociais relacionados ao mercado: prontidão, respeito à cultura regional, horários de trabalho, feriados regionais, moda, formas de linguagem, comunicação, formas de abordagem interpessoal, expectativa de tempo de resposta, espaço de habitação, sensação da passagem do tempo, etc.; e claro, mas não menos importante, a postura profissional alterou de fortes vínculos duradouros às empresas que trabalhavam para uma situação de anseio por empreendedorismo. A análise simplista que antes se fazia com base somente em custos operacionais e impostos, hoje não faz sentido – o resultado de uma empresa pode depender mais do faturamento do que da redução dos custos e despesas. Analisaremos, de forma sucinta, os principais fatores que devem ser avaliados na decisão estratégica da centralização versus descentralização.

- Economia de escala - A economia de escala evidencia-se pelo aumento significativo do volume produtivo com relativa manutenção do custo fixo e/ou redução do custo variável unitário. Ex. montadoras automobilísticas.

- Competência desenvolvida especificamente - Em empresas onde o conhecimento profissional é específico e peculiar, desenvolvendo-se lentamente com o tempo, torna-se imprescindível a presença dos seniores, detentores do saber, para acompanhar a evolução da equipe. Ex: fabricantes de softwares.

- Matéria prima com barreira - Denomina-se matéria prima com barreira aquela que oferece dificuldades de chegada à indústria, podendo ser distância, necessidade portuária, muito pesada, grande volume, perigosa, etc. Empresas que dependem de grande quantidade deste tipo de matéria-prima geralmente são centralizadas. Ex.: transformadores de minérios.

Já os fatores que favorecem à descentralização:

- Custos de transporte - Indústrias e manufaturas têm a descentralização favorecida quando o custo de transporte contrapõe-se à economia de escala; é o caso também do transporte de produtos perecíveis. Para as empresas prestadoras de serviços o custo de transporte favorece a descentralização porque o “produto” é entregue onde o serviço é prestado. Ex.: bancos.

- Necessidades regionais - Regionalismo impõe atendimento específico que considere e respeite as diferenças culturais, hábitos

e costumes. Neste caso a velocidade, prontidão e adaptação são maiores nas organizações descentralizadas. Ex.: magazines.

- Leis e regulamentos regionais - Mesmo em regime federativo, há certas leis e regulamentos que têm especificidades regionais, fortalecendo a decisão para descentralizar. Ex.: consultoria ambiental.

- Tamanho não favorece compras - Empresas onde o porte do negócio não tem favorecimento com fornecedores para reduzir significativamente o custo de aquisição, seja porque o custo de matéria-prima é baixo (prestadores de serviços), seja porque a matéria-prima deve ser adquirida de fornecedores regionais por perecibilidade ou por exigência regulamentar estadual. Ex.: rede de restaurantes.

- Rigoroso controle gerencial - Organizações de âmbito nacional que operam com produtos e principalmente serviços onde a supervisão da operação é essencial para a qualidade oferecida e é perceptiva para o cliente. Nestes casos a descentralização deve ser complementada com gerentes-empresendedores que têm ampla atuação. Esta proximidade com o cliente faz com que ele perceba um atendimento mais personalizado, e nos casos de insatisfação o cliente tem “a diretoria” ao seu alcance. Ex.: clínicas médicas.

- Imagem - Empresas que operam com produtos e serviços onde a imagem de segurança e confiabilidade (financeira, médica, construção, previdência, etc.) é mais bem transmitida regionalmente devido aos históricos da organização. Ex.: turismo.

- Deseconomia de escala - Vários fatores privilegiam a deseconomia de escala (portanto, a descentralização). Alguns deles: se o custo variável unitário permanece constante com o aumento do volume produzido ou do serviço prestado; se o custo fixo aumenta porque o controle centralizado torna-se burocrático, lento e complexo, então a descentralização é recomendada; se as despesas variáveis de impostos, tributos e encargos trabalhistas governamentais permanecem praticamente as mesmas (Ex.: Estados do Brasil, em oposição aos estados dos USA); se a organização opera em unidades fisicamente pequenas, a eficácia e a eficiência são mais asseguradas no modelo descentralizado; se o atendimento regional é impactante para a qualidade do serviço oferecido. Este fator é mais importante que os acima citados: melhor é garantir o sucesso da organização pelo atendimento ao cliente do que perdê-lo ao tentar o ganho pela redução dos custos e dos impostos a pagar.

Decidir entre centralizar ou descentralizar objetivando apenas os custos e despesas é incorreto. Esta decisão é absolutamente mais estratégica do que tática, devendo estar atrelada ao modus operandi condizente para a organização, e aí sim acompanhada de uma criteriosa análise dos custos e despesas – e não o oposto. Centralizar ou descentralizar impacta diretamente na possibilidade ou no fracasso da sustentabilidade da organização, portanto a decisão deve ser norteada pelos desejos e anseios do mercado, e não pela vontade da diretoria. ■