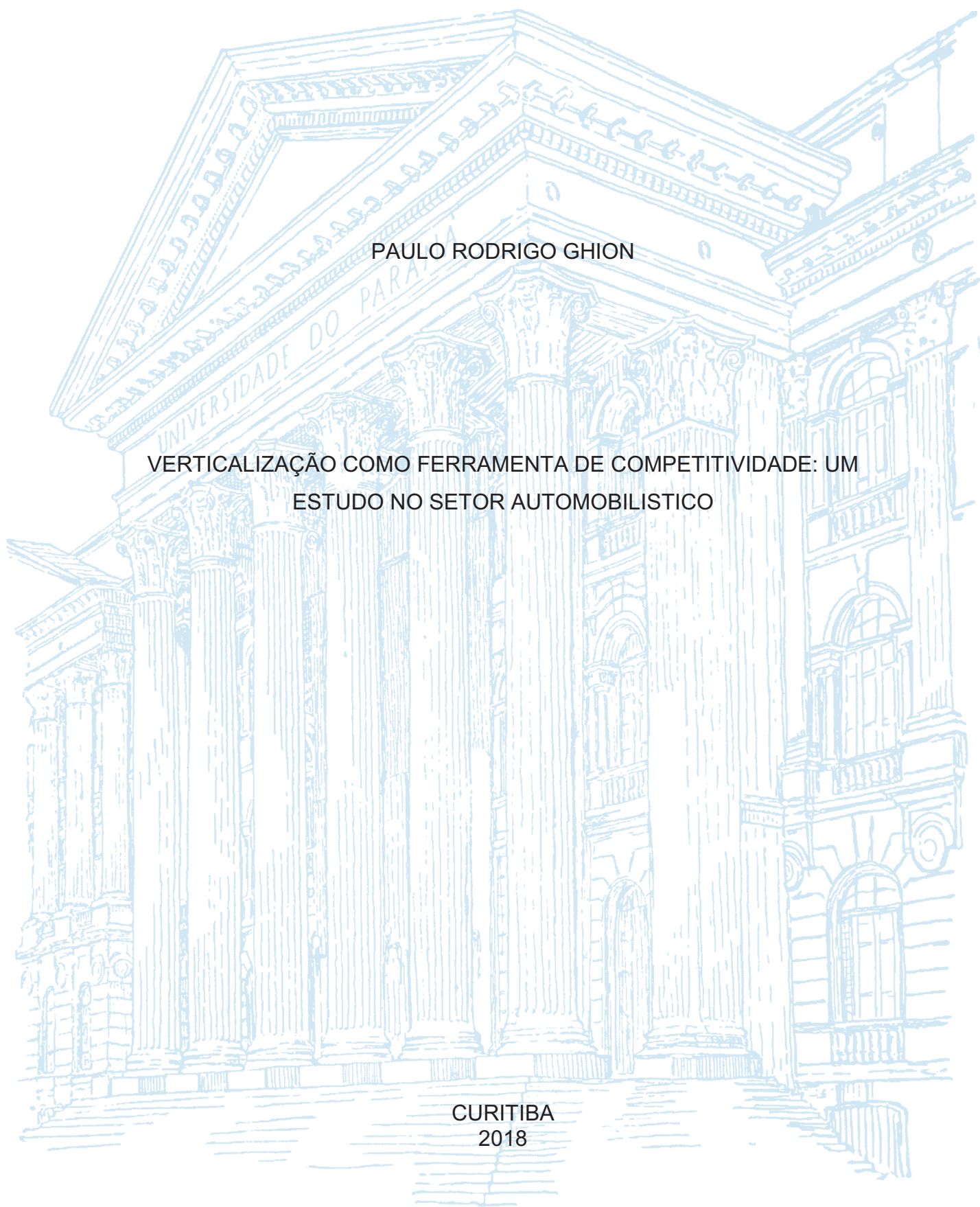


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PAULO RODRIGO GHION

VERTICALIZAÇÃO COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE: UM  
ESTUDO NO SETOR AUTOMOBILÍSTICO

CURITIBA  
2018



PAULO RODRIGO GHION

VERTICALIZAÇÃO COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE:  
UM ESTUDO NO SETOR AUTOMOBILÍSTICO

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Inteligência de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Marcos W. da Fonseca

CURITIBA  
2018

## **AGRADECIMENTO**

A Deus pela vida e força nessa etapa.

A minha esposa Renata pela compreensão, motivação e auxílio nos momentos cruciais quando as dificuldades profissionais e acadêmicas se cruzavam.

Aos meus filhos Isabela e Lucas

Ao professor Dr. Marcos Wagner da Fonseca pela paciência, disponibilidade e pelo auxílio nas horas difíceis e de dúvidas.

As empresas que participaram desse trabalho.

E a todos que direta ou indiretamente participaram desse estudo com intuito de enriquecer nosso ambiente profissional e acadêmico.

## RESUMO

O presente trabalho apresenta pesquisa de campo, exploratória e descritiva, com análise de resultados qualitativa e indutiva e cuja coleta de dados foi realizada no intuito de aprofundar os conhecimentos gerenciais sobre a verticalização nas empresas automobilísticas que atuam com fornecedores das montadoras estabelecidas no território Brasileiro. Participaram desse estudo empresas com capitais nacionais e multinacionais visando correlacionar ações empresariais que aporem possíveis vantagens competitivas nas empresas inseridas no nível secundário da cadeia automotiva. Adotou-se como objetivo geral deste estudo analisar se a verticalização de processos nos produtos têxteis influencia na competitividade da organização. Os objetivos específicos foram: Verificar se o processo de verticalização auxilia no desenvolvimento de fontes alternativas de fornecimento; Compreender se uma empresa integrada verticalmente tem vantagem competitiva frente ao mercado; Propor possibilidades de verticalização para aumento da competitividade organizacional. Conclui-se que esta pesquisa conseguiu atingir os objetivos propostos e respondeu afirmativamente à pergunta norteadora, confirmando a hipótese inicial que a verticalização de processos neste segmento de mercado no território nacional agrega uma vantagem competitiva junto ao mercado e seus concorrentes.

**Palavras- Chave:** verticalização; competitividade; indústria automobilística.

## ABSTRACT

The present work presents field research, exploratory and descriptive, with qualitative and inductive results analysis and whose data collection was carried out in order to deepen the managerial knowledge about the verticalization in the automobile companies that work with suppliers of the established companies in the Brazilian territory. Companies with national and multinational capitals participated in this study, where it was aimed to correlate business actions that contribute to possible competitive advantages in companies inserted in the secondary level of the automotive chain. It was adopted as a general objective of this study to analyze if the verticalization of processes in the textile products influences the competitiveness of the organization. The specific objectives were: Verify that the verticalization process assists in the development of alternative sources of supply; Understand if a vertically integrated company has a competitive advantage over the market; Propose verticalization possibilities to increase organizational competitiveness. It is concluded that this research managed to reach the proposed objectives and answered affirmatively to the guiding question, confirming the initial hypothesis that the verticalization of processes in this market segment in the national territory adds a competitive advantage to the market and its competitors.

**Keywords:** verticalization; competitiveness; auto industry.

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1.</b>	<b>NÍVEIS DA CADEIA DE FORNECIMENTO.....</b>	<b>18</b>
------------------	--	-----------

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1.</b>	MARKET SAHARE 2010.....	<b>28</b>
<b>GRÁFICO 2.</b>	MARKET SAHARE 2018.....	<b>29</b>
<b>GRÁFICO 3.</b>	DIVISÃO ANUAL DE GASTOS.....	<b>33</b>
<b>GRÁFICO 4.</b>	DIVISÃO ANUAL DE GASTOS.....	<b>35</b>
<b>GRÁFICO 5.</b>	FORNECEDORES.....	<b>36</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1.</b>	<b>VANTAGENS E DESVANTAGENS DA VERTICALIZAÇÃO.</b>	<b>23</b>
<b>QUADRO 2.</b>	<b>VANTAGENS E DESVANTAGENS DA VERTICALIZAÇÃO.</b>	<b>30</b>
<b>QUADRO 3.</b>	<b>MERCADO.....</b>	<b>32</b>
<b>QUADRO 4.</b>	<b>EMPLACAMENTO JANEIRO – JUNHO.....</b>	<b>34</b>
<b>QUADRO 5.</b>	<b>GASTO ANUAL POR TIPO DE ACABAMENTO.....</b>	<b>35</b>
<b>QUADRO 6.</b>	<b>COTAÇÃO DE PREÇOS.....</b>	<b>37</b>
<b>QUADRO 7.</b>	<b>FATURAMENTO ANUAL POR FORNECEDOR.....</b>	<b>39</b>



## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1	CONTEXTO E PROBLEMA.....	10
1.2	JUSTIFICATIVA.....	13
1.3	OBJETIVOS.....	14
1.3.1	Objetivo Geral .....	14
1.3.2	Objetivos Específicos.....	14
1.4	METODOLOGIA.....	15
<b>2.</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>17</b>
2.1	ESTRATEGIAS EMPRESARIAIS.....	17
2.2	BREVE INTRODUÇÃO SOBRE CADEIA AUTOMOBILISTICA.....	18
2.3	ESTRATEGIA PARA INTEGRAÇÃO VERTICAL.....	19
2.4	MOTIVADORES PARA DECISÃO DE SE VERTICALIZAR.....	21
2.5	A INFLUENCIA DA VERTICALIZAÇÃO SOBRE OS CUSTOS.....	24
<b>3.</b>	<b>MATERIAL E MÉTODOS.....</b>	<b>26</b>
3.1	PARTICIPANTES.....	26
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	26
3.3	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS..	27
<b>4.</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>28</b>
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>41</b>
<b>6.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>43</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>44</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As relações comerciais entre organizações estão em constantes mudanças. As novas tecnologias e exigências competitivas abriram inúmeras possibilidades para implantação de mudanças estruturais nas cadeias de suprimentos e na forma das empresas atuarem nos mercados.

Os antigos dogmas já não permanecem intactos por muito tempo e as decisões estratégicas estão constantemente sendo testadas, confirmadas e repudiadas numa velocidade nunca antes imaginada. O que era ontem, uma operação onerosa, pode ter suas características alteradas e se tornar no futuro uma vantagem competitiva.

Este estudo buscou delinear o tema da verticalização, analisando suas vantagens, desvantagens, conseqüências e resultados práticos na cadeia automotiva, para propor uma estratégia de verticalização para uma empresa que atua exclusivamente no atendimento de montadoras estabelecidas na América do Sul, cujo parque fabril é composto por três plantas, duas no Brasil e uma na Argentina.

### 1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

Nos últimos 20 anos o mercado automobilístico brasileiro atraiu novas montadoras para o território nacional. Junto à chegada dessas organizações, que atuam em mercados globais, tivemos a vinda de centenas de fornecedores estratégicos de cada OEM (Original Equipment Manufacturer)<sup>1</sup>.

Esses novos entrantes alteraram os relacionamentos comerciais estabelecidos no mercado, criaram conflitos e oportunidades bem como estabeleceram novos níveis de tecnologia e dessa forma contribuíram para aumentar as necessidades de matérias primas e acirraram a concorrência com empresas que já estavam estabelecidas localmente.

O posicionamento estratégico definido para instalação no Brasil pela

---

<sup>1</sup>OEM - *Original Equipment Manufacturer* ou Fabricante do Equipamento Original, é um termo utilizado para referir-se à empresa que produz uma parte que é comercializada por outra empresa, normalmente como um componente do produto proprietário da segunda empresa. Dictionary of IBM & Computing Terminology, p.66

pela empresa estudada, tem origem histórica, caracterizado na forma de atuação projetada para início das atividades realizadas pelo grupo no Paraná. A empresa já é verticalizada em outros países de atuação e detém conhecimento e *know-how*<sup>2</sup> para produção de materiais têxteis e aplicação de acabamentos necessários para atender ao nicho automotivo na qual esta inserida. O fluxo atual do processo produtivo é de comprar, transformar e vender aos clientes.

Os principais produtos utilizados na produção são materiais têxteis para acabamento interno e peças de isolamento acústica. Esses itens são aplicados nos interiores dos veículos.

As matérias primas são originadas localmente e a cadeia de fornecedores brasileiros aptos para fornecimento dos materiais têxteis é restrita, devido aos mais variados tipos de acabamento técnicos necessários nesses produtos. Os custos de aquisição de componentes e matérias-primas representam aproximadamente 60% de seus custos operacionais.

Decorridos mais de 18 anos da instalação da organização no Brasil, percebe-se que os objetivos dos clientes mudaram e as necessidades organizacionais se moveram com as conturbações do mercado local, desta forma se faz necessário desenvolver outras estratégias empresariais para acompanhar as exigências, evoluções e necessidades dos clientes.

Seus concorrentes nacionais são verticalizados, produzem e disponibilizam materiais para a venda ao mercado, mas ao mesmo tempo competem no elo final da cadeia automobilística, junto às montadoras. A principal matéria-prima utilizada pela organização é produzida por quatro empresas no Brasil, sendo que duas delas são concorrentes da organização.

Diante desta problemática, o delineamento deste trabalho visou responder a seguinte questão:

Como a verticalização pode ser utilizada como ferramenta de competitividade no setor automotivo?

---

<sup>2</sup>*Know-how* designa o conhecimento específico na realização de uma tarefa prática ou na solução de um problema prático. Definition and More from the FreeMerriam-WebsterDictionary.

Este estudo teve por hipótese que no nicho de mercado na qual a empresa está inserida, a verticalização poderá oferecer uma solução para as delicadas relações comerciais com os fornecedores.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

As grandes empresas automobilísticas utilizam política de terceirização de algumas atividades e produtos com intuito de focar nas atividades que efetivamente detêm conhecimento e *know-how*. Entretanto, constata-se que as empresas que compõem os níveis inferiores da cadeia automobilística brasileira freqüentemente se vêem diante da necessidade de optar pela verticalização de algum de seus processos para obtenção de vantagem competitiva frente ao mercado.

Desde os primórdios da revolução industrial ate os dias atuais em que as tecnologias direcionam o mundo para a chamada indústria 4.0, a decisão de comprar ou produzir internamente, tem feito parte do escopo das decisões gerencias e já foi estuda e contextualizada por diversas vezes.

A relevância acadêmica deste estudo justifica-se pelo fato de que se propõem a analisar as vantagens e as desvantagens que a verticalização pode agregar às empresas automotivas sistemistas, aprofundando a produção teórica deste campo. E ao apresentar alternativas para diminuir custos de aquisição de materiais, quebrar dependência técnica e econômica dos fornecedores e desenvolver novas estratégias alternativas empresariais, esse trabalho, poderá contribuir para nortear uma nova estratégia para empresas sistemistas do seguimento automobilístico, justificando a sua relevância social.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar se a verticalização de processos nos produtos têxteis influencia na competitividade da organização.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Verificar se o processo de verticalização auxilia no desenvolvimento de fontes alternativas de fornecimento;

Compreender se uma empresa integrada verticalmente tem vantagem competitiva frente ao mercado;

Propor possibilidades de verticalização para aumento da competitividade organizacional.

## 1.4 METODOLOGIA

Adotou-se como delineamento metodológico a realização de uma pesquisa de campo exploratória e descritiva, com análise de resultados qualitativa e indutiva (GIL, 2009).

Para José Filho (2006, p.64) “o ato de pesquisar traz em si a necessidade do diálogo com a realidade a qual se pretende investigar e com o diferente, um diálogo dotado de crítica, canalizador de momentos criativos”.

A pesquisa de campo segundo Gonçalves (2001, p.67) “é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto” E para viabilizar o estudo “o pesquisador precisa ir ao espaço em que o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas” (GONÇALVES, 2001, p.67).

No que tange ao cunho exploratório e descritivo, procurou-se através deste método adquirir o conhecimento de forma mais profunda sobre o assunto, levantando questões relevantes durante a condução do estudo. A natureza descritiva possui como principal alvo a descrição de características de uma população específica ou fenômeno ou a determinação de relação entre as variáveis. (GIL, 2010).

As pesquisas exploratórias possibilitam uma melhor familiaridade com o tema, pois elas “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 1999, p.43).

Optou-se pela análise qualitativa por esta possibilitar a leitura da realidade, conforme afirma Chizzotti (1995, p.79):

A abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. O conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito-observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado. O objeto não é um dado inerte e neutro, está possuído de significados e relações que sujeitos concretos criam em suas ações.

O método indutivo será utilizado para delinear a conclusão do estudo, pois se buscará observar as situações vivenciadas pela organização, descobrir se há relação com as demais empresas de mesmo porte e segmento e generalizarão os resultados possíveis. Destaca-se ainda a opinião de Cooper e Schindler (2003, p.51): “Induzir é tirar uma conclusão a partir de um ou mais fatos em particular ou de determinadas provas. A conclusão explica os fatos e os fatos explicam a conclusão”.

---



## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Mudanças na estrutura de um determinado mercado podem impactar profundamente a gestão e o desempenho financeiro das suas empresas.

Para contextualizar esse novo cenário, Porter (2004, p.3) conclui “concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai além do comportamento dos atuais concorrentes”. E ainda para este mesmo autor “o grau da concorrência dentro de uma determinada indústria é medida por cinco forças básicas, são elas: Entrantes potenciais, fornecedores, compradores, substitutos e concorrentes” (PORTER, 2004, p.4).

A importância de estas “cinco forças em conjunto determinam a intensidade da concorrência bem como a rentabilidade, sendo que as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias” (PORTER, 2004, p.7).

Da análise destas cinco forças, pode-se concluir qual direção estratégica uma empresa deverá tomar dentro do mercado de atuação e em qual direção se deve focar com intuito de obter ou manter alguma vantagem competitiva organizacional.

Para Barney e Hesterly (2007, p. 165), a “estratégia corporativa é a teoria de uma empresa sobre como ganhar vantagem competitiva operando em vários negócios simultaneamente”.E pode-se dizer que “uma empresa possui um vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que as empresas rivais” (BARNEY & HESTERLY 2007, p.10).

Desse ponto de vista, conclui-se que posicionamento estratégico é uma técnica gerencial que norteia a direção a qual se deve conduzir a organização e que permite uma melhor interação com o ambiente em que a organização esta inserida.

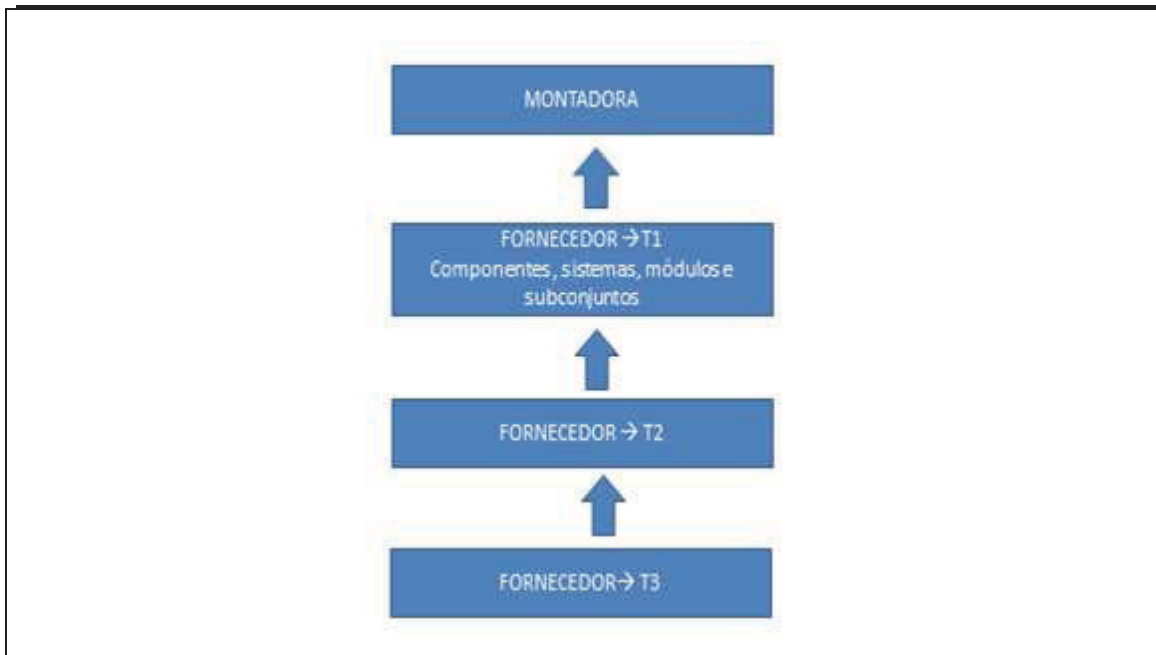
Segundo Porter (1989, p.22), “a meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las a seu favor”.A definição da estratégia corporativa e conseqüentemente do posicionamento estratégico adotado, é de

extrema importância para o crescimento, estagnação ou fracasso das organizações. Deduz-se que dos conceitos acima que para se formular e executar estratégias bem sucedidas, as empresas precisam compreender o mercado que competem, quais são seus concorrentes, fornecedores e antecipar suas decisões para atender as necessidades dos clientes e, estar constantemente avaliando seu posicionamento estratégico e sua maneira de fazer negócios em um mundo em que as alterações e mudanças acontecem em velocidades nunca antes imaginadas.

## 2.2. BREVE INTRODUÇÃO SOBRE CADEIA AUTOMOBILÍSTICA

Salermo et al. (2002), descreve a estrutura da cadeia de fornecimento automobilística em três níveis em relação às montadoras, conforme apresentada desenhada na Figura 1.

**FIGURA 1. NÍVEIS DA CADEIA DE FORNECIMENTO**



FONTE: Adaptado de Salerno et al.(2002).

Conforme pode ser observado, as principais interações desse grupo de empresas ocorrem verticalmente.

O primeiro nível (Tier1) caracterizado pelo fornecimento direto às montadoras; Nesse nível temos empresas globais e empresas nacionais, que fornecem sistemas complexos, produtos com alta complexidade técnica.

No segundo nível (Tier2) temos empresas que fornecem componentes, produtos químicos e peças e sistemas para os fornecedores de primeiro nível.

No terceiro nível (Tier3) temos empresas que fornecem commodities, produtos químicos e matérias primas básicas para as empresas que se encontram no primeiro e segundo nível.

As relações entre montadoras e fornecedores da cadeia automotiva brasileira, apresenta uma estrutura globalmente desenhada “que mantém uma relação hierarquizada na coordenação da produção, que transfere ao fornecedor dos níveis inferiores o ônus das estratégias na busca de competitividade” ( QUADROS & QUINTÃO, 2002, p.3).

Conforme descrito por Salermo et al. (2002) e por Quadros e Quintão (2002), a estratégia de integração vertical é menos custosa e mais proveitosa nos fornecedores do primeiro nível e que no top da cadeia automotiva estão às empresas que terceirizam suas atividades para se focar nas atividades mais complexas da sua operação.

### 2.3 ESTRATEGIA PARA INTEGRAÇÃO VERTICAL

Para se contextualizar a integração vertical, faz necessário estabelecer o conceito de cadeia de valor como um “conjunto de atividades que se deve ser concretizado para se levar um produto ou matéria-prima ao ponto de ser vendido” (BARNEY & HESTERLY, 2007, p.165).

A análise, definição e compreensão da cadeia de valor de uma organização, permite diagnosticar quais são as atividades chaves para o sucesso, além de auxiliar definição da estratégia e na criação ou busca de uma vantagem competitiva.

Porter (1989) refere-se que “a cadeia de valor permite que uma empresa identifique os benefícios em potencial da integração, apontando o papel dos elos verticais” (p.51) para demonstrar a importância do processo de análise da cadeia de valor quando um processo de verticalização está em curso.

Nas empresas automobilísticas denominadas T1, os custos de aquisição das matérias-primas e componentes, representam percentuais elevados no total de custos organizacionais.

São nessas organizações que as estratégias de compras e suas ações, impactam diretamente na rentabilidade da empresa bem como suportam as conquistas de novos clientes e o sucesso dos desenvolvimentos de novos produtos.

Dessa maneira, observam-se vários movimentos estratégicos no sentido de integração de atividades e processos visando diminuir custos totais da operação para se elevar a competitividade setorial. Ações essas embasadas na literatura e nos casos de sucesso estabelecido no mercado Brasileiro.

Para definir verticalização, Barney e Hesterly (2007, p.165), mencionam: “a integração vertical é conceituada com o número de passos nessa cadeia de valor que a organização deve cumprir internamente”.

A verticalização ou integração vertical pode ser definida como a decisão da empresa em internalizar várias atividades em fases adjacentes da cadeia de produção e comercialização (BARROS, 2012).

Analisando estas afirmações conclui-se que para que ocorra um processo de integração vertical, organização necessariamente operará em mais de uma etapa da sua cadeia produtiva.

Para Slack (2002), há dois tipos de processos de integração vertical possíveis, são elas: “A integração para trás ou montante é quando a empresa visa atuar em direção a sua cadeia de fornecedores; A integração para frente ou jusante é buscar atuar em direção ao cliente final” (SLACK, 2002, p.144).

Existe ainda a possibilidade de empresas realizarem uma integração parcial, conforme refere Porter (2004, p.333) “a integração parcial como uma integração reduzida para frente ou para trás, em que a empresa continua adquirindo o restante de suas necessidades no mercado aberto”.

Baily e Farmer (2000) destacam que as decisões sobre assuntos de integração vertical e aquisição de empresas inteiras para se ter uma fonte de suprimento de uma peça ou material importante, são em princípios decisões de diretoria.

Assim, as decisões são melhores suportadas quando as forças setoriais são medidas e conhecidas pela empresa que deseja se integrar:

A habilidade de estratégias de integração vertical proveitosa para gerar uma vantagem competitiva sustentável depende de quão raras e custosas de se imitar essas estratégias são. As estratégias de integração podem ser raras de duas maneiras: quando a empresa está verticalmente integrada e a maioria das empresas concorrentes não está e quando uma empresa não está verticalmente integrada e a maioria de seus concorrentes está (BARNEY & HESTERLY, 2007, p.183).

As decisões referentes ao número de passos que uma determinada empresa dará dentro da cadeia de valor é geralmente uma decisão estratégica.

Essas decisões afetam o posicionamento estratégico da organização e uma série de relacionamentos desenvolvidos no decorrer no tempo de atuação com a cadeia de fornecedores locais.

Em um processo decisório de integração vertical, para se eliminar os possíveis enganos, quando se decide integrar produtos, serviços e ou um processo específico, deve-se analisar os seguintes tópicos de acordo com Baily e Farmer (2000, p.277):

Qual a importância desse processo para o resultado global da empresa; Seremos competitivos em relação às empresas que adotam essa estratégia; Qual será o impacto do novo processo sobre outros produtos e serviços; O processo está vinculado a qualquer problema estratégico; O material humano disponível e treinado para o novo processo.

Embasado nos expostos dos conceitos acima, pode-se mencionar que a verticalização para trás é uma estratégia a ser considerada quando essas organizações visam ganhar competitividade, porém “os benefícios da integração vertical dependem, em primeiro lugar, do volume de produto e serviço que a empresa compra e vende” (PORTER, 2004, p.315).

## 2.4 MOTIVADORES PARA DECISÃO DE SE VERTICALIZAR

Ao longo da cadeia automobilística há uma série de relacionamentos os quais são influenciados e produzidos pelas condições de mercado, provocando uma dependência funcional de certos fornecedores e clientes. Essas forças diminuem a rentabilidade das organizações inseridas nesse contexto.

A dificuldade de se manter relacionamentos saudáveis e duradouros no setor automobilístico já foi investigada por Vasconcelos, Milagres e Nascimento

(2005), que discutiam a estratégia de relacionamento entre os membros da cadeia produtiva no Brasil. Os resultados comparados com um caso de sucesso de cadeia produtiva do setor automobilístico mostram que existe ainda um longo percurso a ser perseguido no sentido de se encontrar relações saudáveis e longas parcerias no decorrer do tempo, pois as montadoras/clientes ainda possuem um poder de negociação extremamente elevado em algumas linhas de produtos.

De acordo com Porter (2004, p.320) “se uma empresa estiver operando com clientes e fornecedores que disponham de poder de negociação significativo e que colham retornos sobre o investimento acima do custo de oportunidade do capital, vale a pena para a empresa integrar-se”. Nesse contexto, pode inferir os fornecedores de primeiro nível no setor automotivo.

Outro ponto abordado refere-se ao fato de que “mesmo que não exista nenhum benefício positivo na integração, pode ser necessário defender-se contra o fechamento do acesso a fornecedores ou a clientes, se os concorrentes forem integrados” (PORTER, 2004,p.322).

Destaca-se que uma das praticas utilizadas para eliminar a dependência de um fornecedor é a integração vertical para trás. A mesma é sempre orientada na literatura quando trata desse tema.

No estudo teórico realizado por Siffert (1995), encontra-se descrito que a verticalização poderá afetar a organização da seguinte forma:

Como um meio de se evitar as distorções provocadas pela monopolização do fornecimento de alguns fatores produtivos; Eliminando a incerteza quanto ao comportamento das firmas situadas a jusante, levando à necessidade de se integrar, a fim de obter informações consideradas relevantes sobre o mercado final; Transferência de risco de um setor da economia para outro; Através dos custos de transação, em determinadas circunstâncias, criam um importante incentivo para a integração vertical (SIFFERT,1995, p.119)

No mercado competitivo enfrentado pelas empresas automobilísticas, os resultados econômicos dependem da habilidade da corporação em identificar oportunidades de melhoria e de se aplicar diversas competências para encontrar soluções em termos de produtos, serviços e assim aumentando rentabilidade setorial passa sem duvidas pelas discussões de produzir ou compra determinado produto.

A literatura aponta algumas vantagens e desvantagens conforme apresentado no Quadro1.

**QUADRO 1. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA VERTICALIZAÇÃO**

<b>AUTOR/DATA</b>	<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
Porter (2004)	Compensar poder de negociação dos fornecedores	Investimento de capital em equipamentos
Porter (2004)	Aumento lucratividade	Imobilização de capital
Porter (2004)	Defesa contra fechamento da empresa	Fechamento ao Know-How dos fornecedores
Porter (2004)	Maior alavancagem operacional	Alterações nas relações comerciais com clientes e fornecedores
Barney e Hesterly (2007)	Eliminação do custo de oportunismo	Perda da flexibilidade organizacional
Stain, Stone e Harlo (1994)	Diferenciação de produto	Aumentos dos custos fixos
Santos (2004)	Redução dos custos de transação	Desigualdades nas capacidades produtivas instaladas
Jones e George (2008)	Crescimento rápido	Incertezas frente às mudanças ambientais do mercado
Jones e George(2008)	Fidelidade à marca	Alterações organizacionais na estrutura
Gamble e Thompson (2012)	Eliminar dependência de fornecedores poderosos	Exigência de desenvolvimento de novas competências empresariais e aptidões técnicas
Gamble e Thompson (2012)	Aumento do nível de qualidade do produto	Perda de velocidade na evolução tecnológica e nas técnicas de produção mais eficiente
Gamble e Thompson (2012)	Aprimora nível de atendimento ao cliente	Dificuldade de integração interna das varias etapas da cadeia produtiva
Gamble e Thompson (2012)	Aumento da competitividade	Dificuldade de adaptação frente às mudanças de exigência dos compradores

FONTE: O autor (2018).

As questões norteadoras para integração vertical devem ser avaliadas para se comprovar se a mesma faz sentido e se o custo total da operação reduzirá com tal estratégia.

Não importa qual a posição da empresa na cadeia vertical, ela precisa definir suas fronteiras. “Para tomar as decisões sobre “produzir” ou “comprar”, as empresas devem comparar os benefícios e custos de usar o mercado em oposição a executar a atividade em casa” (BESANKO, 2007, p.127).

Do conceito acima, infere que se devem descartar processos e matérias-primas com baixo valor agregado no produto final bem como materiais

na qual existam varias organizações produtoras no mercado dos processos decisórios para verticalização.

Registra-se que a integração vertical, caracteriza-se por ser uma estratégia complexa e de alto risco, é uma estratégia difícil para se implementar e será ainda mais difícil reverte-la porem os benefícios abaixo apontados por Besanko( 2007), contrapõem em favor da verticalização.

A integração vertical parcial oferece três benefícios. Primeiro, expande os canais de insumo e produto da empresa sem exigir gastos de capital substanciais. Isto é útil para empresas em crescimento, como as cadeias de varejo novatas. Em segundo lugar, a empresa pode usar informações sobre custo e lucratividade de seus canais internos para ajudar a negociar contratos com canais independentes. A empresa pode ameaçar usar o mercado para motivar o desempenho de seus canais internos e pode usar a ameaça de fabricação própria para disciplinar os seus canais externos. Em terceiro lugar, a empresa pode também desenvolver capacidades internas de fornecimento de insumos para proteger a si mesmo contra apropriação de renda pelos fornecedores de insumo independentes (BESANKO, 2007, p,169)

## 2.5 A INFLUENCIA DA VERTICALIZAÇÃO SOBRE OS CUSTOS

Besanko (2007, p.141) descreveu: “os custos das transações incluem tempo e despesa de negociação, escrituração, contratos e são originados por comportamentos oportunistas e bem como os custos de tentar evitá-lo”.

Com base no conceito acima a verticalização visa diminuir os custos burocráticos e demais inseridos em um processo de negociação.

A capacidade de diminuir custos, aumentar lucratividade estão baseada nas relações comerciais que se desenvolvem no decorrer dos anos em um determinado mercado. Esse conceito básico advém da Teoria de Custos Transacionais escrita por Coese (1937), que adverte que as relações comerciais afetam a competitividade das organizações.

Williamson (1979) somou outras razões para se verticalizar ao abordara origem dos custos transacionais e dessa forma trouxe para discussão empresarial o dilema entre produzir ou comprar determinado ativo ou produto,dando ênfase ao processo de verticalização. Destacando ainda que os custos transacionais são originados por três motivos: a) pela freqüência das transações; b) pela especificidade do ativo; c) pela incerteza.



Segundo Leite et al. (2009, p. 48), “economia dos custos de transação trata do estudo das transações que ocorrem, principalmente, em ambientes de racionalidade limitada em que o comportamento dos agentes é, de modo geral, marcado pelo oportunismo”. As políticas de preços dos materiais têxteis, no âmbito nacional, freqüentemente estão alinhadas com a flutuação cambial mesmo que o custeio técnico evidencie ao contrario.

Economia dos Custos de Transação (ECT) tem mostrado crescente relevância em estudos sobre estratégia, especialmente no que diz respeito à verticalização (MARTINS et al.,2006).

### 3. MATERIAL E MÉTODOS

#### 3.1 PARTICIPANTES

Participaram deste estudo 03 diretores de empresas concorrentes, 03 profissionais com cargos de chefia em empresas fornecedoras e 01 diretor da empresa estudada.

#### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Inicialmente foi realizado estudo documental na organização em estudo, no período entre os meses de janeiro e setembro de 2018, abrangendo as seguintes atividades: Análise do consumo dos revestimentos têxteis, levantamento de *marketshare*<sup>3</sup> dos últimos 10 anos do segmento em que a empresa está inserida; análise dos tipos de acabamento técnicos utilizados para produção e entrega de peças às montadoras; levantamento do valor anual comprado de matéria-prima pela empresa; análise das cotações realizadas por fornecedores para os produtos têxteis nos últimos seis meses para a organização. Buscaram-se fontes alternativas de fornecimento e foi analisada a formação dos custos nos diversos fornecedores. A seguir foram realizadas ações empíricas de observação direta e participante nas empresas nas quais os dados deste estudo foram coletados.

Visando compreender se uma empresa verticalizada tem vantagem competitiva frente ao mercado, inicialmente mapeou-se o mercado, concorrentes, fornecedores e buscou-se compreender o ambiente empresarial desse segmento. Levantou-se o nível de verticalização de cada empresa inserida no segmento estudado. Esses dados foram coletados através das entrevistas e visitas realizadas.

Para coleta de dados foram realizadas entrevistas abertas e não padronizadas com três diretores das empresas participantes deste estudo e ainda no intuito de enriquecer a etapa de levantamento de dados, foram

---

<sup>3</sup>*Marketshare* ou fatia de mercado refere-se a participação de uma empresa em algum ramo de atuação. CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 4. ed., Makron Books. São Paulo:2000.

realizadas entrevistas, com três pessoas que possuem cargos de chefia em empresas fornecedoras e nos concorrentes inseridos no segmento em questão.

Estas entrevistas foram realizadas entre os meses de Fevereiro e Agosto de 2018. Os dados primários foram levantados durante as atividades mencionadas através de observação direta intensiva. Interrogaram-se as pessoas participantes das entrevistas sobre o tema verticalização, concorrência e vantagem competitiva para aprofundamento empírico do tema.

Para embasar alguns conceitos no escopo desse trabalho, foram realizadas quatro visitas em empresas inseridas no contexto do tema. Optou-se por visitar duas empresas que atuam somente como fornecedoras de revestimentos têxteis e outras duas empresas que atuam como fornecedores e concorrentes da organização em estudo. As visitas foram realizadas entre os meses de janeiro e setembro de 2018 e a técnica utilizada na realização dessa atividade foi de observação assistemática e participante.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados coletados internamente foram transformados em tabelas e gráficos e as informações relevantes ao desenvolvimento desta pesquisa encontram-se apresentados nos resultados. As informações coletadas nas visitas foram anotadas e contextualizadas nesse estudo. Nesta fase abrangeu uma análise detalhada das informações coletadas internamente para segmentar por tipo de produto, necessidades dos clientes, materiais com maior valor agregado, *marketshare*, divisão de faturamento por fornecedores e clientes. Aplicou-se uma análise de correlação linear em itens fornecidos atualmente por um mesmo fornecedor visando averiguar a precificação dos produtos com definição técnica similar. Analisou-se de que maneira quatro fornecedores precificam e dispõem o mesmo produto cotado junto ao mercado.

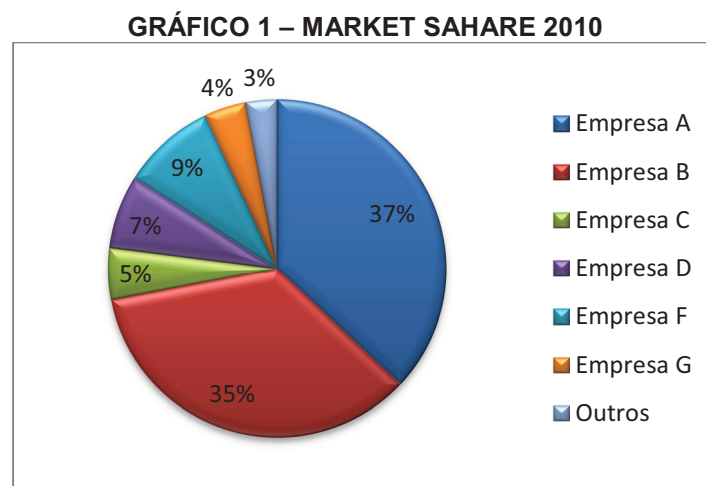
---

#### 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Buscando responder os objetivos desta pesquisa, os dados coletados foram categorizados em: *Market Share*, Mercado e Nível Tecnológico, Competitividade, Verticalização e Custos e Fontes Alternativas para Verticalização.

##### *Market Share*

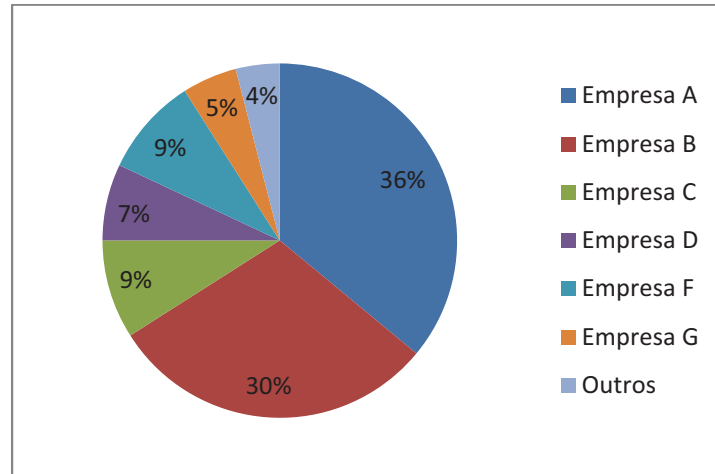
Para compreender a evolução do *Market Share* do segmento automobilístico nos ultimo dez anos, foram coletadas informações referentes a 2010 e a 2018e apresentadas no Gráficos 1 e no Gráfico 2.



FONTE: o autor (2010)

Conforme pode se constatar no Quadro 1, a empresa A que é verticalizada, em 2010 deteve 37% do mercado e a empresa B que também é verticalizada deteve 35% do mercado, enquanto cada uma das outras empresas detiveram menos de 10% .

GRÁFICO 2 – MARKET SAHARE 2018



FONTE: O Autor (2018)

No Gráfico 2 pode-se constatar que em 2018 a empresa A manteve-se na liderança com 36% do mercado e a empresa B deteve 30%.

Com base em análise realizada nos gráficos 1 e 2, percebe-se que as duas empresas com maior participação no mercado não tiveram suas posições ameaçadas no decorrer dos últimos anos, mesmo após a entrada de novos concorrente, surgimento de novas empresas e crises no setor.

Para auxiliar no entendimento do quesito concorrência e participação de mercado, embasou-se em no fato que “uma empresa obtém uma vantagem competitiva, quando um atraente número de compradores tem preferência permanente pelos seus produtos em relação aos oferecidos pelo mercado” (GAMBLE & THOMPSON, 2002, p.3).

A afirmação dos autores reforçou a tese que as empresas verticalizadas encontraram nessa estratégia empresarial uma maneira de estarem presentes nos fornecimentos de vários veículos no decorrer de uma década e assim estão permanentemente na liderança do mercado desse segmento e nas preferencias das montadoras pelos mais variados motivos.

Para os autores Barney e Hesterly (2007, p.189) “uma empresa tem vantagem competitiva valiosa e rara quando ela esta integrada verticalmente e seus concorrentes não estão”.

Ressalta-se que as empresas com maior percentual nas vendas desse segmento estão verticalizadas e dessa forma possuem um diferencial em relação ao mercado.

## Mercado e Nível Tecnológico

Para contextualização do mercado onde a empresa em estudo esta inserida, foi realizado um levantamento de onze organizações, sendo que seis empresas foram categorizadas por tipo de capital, verticalização e campo de atuação, conforme apresentado no Quadro 2. E as outras cinco empresas são multinacionais, estão presentes em vários países, são sistemistas e transformadoras de matéria prima têxtil em produto final para cadeia automobilística, razão pela qual não foram incluídas nos resultados apresentados nesta sessão.

**QUADRO 2. MERCADO**

<b>Empresa</b>	<b>Tipo de capital</b>	<b>Verticalização</b>	<b>Campo de atuação</b>
Empresa A	Capital nacional	Verticalizada e líder de mercado	Atua como fornecedor de matéria-prima têxtil e vende diretamente às montadoras.
Empresa B	Capital nacional	Verticalizada e líder de mercado	Atua como fornecedor de matéria-prima têxtil e vende diretamente às montadoras.
Empresa C *organização em estudo nesse trabalho	Multinacional	Não verticalizada	Adquire matéria-prima no mercado para produção para atender às montadoras
Empresa D	Capital nacional	Verticalizada em outros produtos porem nesse segmento é dependente das empresas do mercado para competir no segmento	Adquire matéria-prima no mercado para produção para atender às montadoras
Empresa E	Multinacional	Não verticalizada	Adquire matéria-prima no mercado para produção para atender às montadoras
Empresa F	Multinacional	Não verticalizada	Adquire matéria-prima no mercado para produção para atender às montadoras

FONTE:O Autor (2018)

Através de observação ativa realizada nas visitas feitas nas empresas A,B,D,F e através de informações coletadas nas entrevistas, evidenciou-se o nível tecnológico disponível nas referidas organizações:

Nas empresas A e B foram evidenciados equipamentos de alta capacidade produtiva, elevado nível tecnológico e de elevado valor de aquisição. Destaca-se que essas empresas são verticalizadas visando atender as necessidades de competitividade de preços criados pelos clientes no segmento automotivo.

De acordo com Porter (2004, p.4-7) "concorrência dentro de um mercado é influenciada pelas as cinco forças básicas e essas forças em conjunto determinam a rentabilidade das organizações". Apoiado nessa premissa percebe-se que nas organizações verticalizadas há investimentos sendo integrados e dessa forma induz-se que há resultado econômico positivo e margens saudáveis no decorrer do fornecimento.

As empresas D e F com baixa participação no mercado, não possuem equipamentos competitivos e ficam distante no quesito tecnologia competitivas e parque fabril moderno. Essas empresas sofrem pressões dos fornecedores locais e das montadoras. Contextualizando o estudo com a citação onde Barney(2007) destaca-se que empresas não verticalizadas apresentam deficiências para gerar maior valor econômico em relação às concorrentes.

Destaca-se que uma empresa verticalizada neutraliza o ataque dos fornecedores e que empresas não verticalizadas operam com pressões dos fornecedores e dos clientes.

Conclui-se que a integração vertical possibilita que as empresas verticalizadas realizem investimentos mais elevados visando para obter menores custos de produção no decorrer da vida útil do veículo, mesmo tendo Porter (2004) argumentado que imobilização de capital para investimentos em equipamentos é uma desvantagem da estratégia de verticalização.

## Competitividade

Objetivando investigar sobre verticalização e sua vantagem competitiva, foram coletadas informações a respeito dos resultados dos sete principais veículos vendidos no mercado brasileiro no primeiro semestre de 2018 e foram identificadas as empresas responsáveis pelo fornecimento dos produtos às montadoras, tendo sido levantados seus respectivos percentuais dentro desses veículos, conforme pode ser observado no Quadro3.

**QUADRO 3- EMPLACAMENTO JANEIRO – JUNHO**

Posição	Modelo	Unidades Vendidas	Fornecedor nomeado e participação(%) no veículo	Observações
1	Chevrolet Onix	89.620	Empresa A -50% Empresa B- 30%	Verticalizada Verticalizada
2	Hyundai HB20	50.419	Empresa A-30% Empresa D- 25%	Verticalizada Não Verticalizada
3	Ford Ka	48.262	Empresa B - 35% Empresa E - 30%	Não Verticalizada Não Verticalizada
4	Volkswagen Polo	34.138	Empresa B - 35% Empresa C - 25%	Verticalizada Não Verticalizada
5	Volkswagen Gol	32.512	Empresa B - 30% Empresa C –20%	Não Verticalizada Verticalizada
6	Chevrolet Prisma	32.015	Empresa A – 35% Empresa F – 20%	Verticalizada Verticalizada
7	Renault Kwid	29.678	Empresa D - 50% Empresa C - 35%	Não Verticalizada Não Verticalizada

FONTE:O Autor, adaptado de pesquisa em sites das empresas (2018)

O resultado encontrado nessa etapa demonstra que as empresas A e B, que são verticalizadas, são responsáveis pelo fornecimento para os veículos com maior volume de vendas no mercado nacional. Ressalta-se que as mesmas possuem elevada participação percentual nas peças desse segmento automotivo.

As empresas não verticalizadas participam de fornecimento dos principais veículos porém em percentuais menores ou em veículos com menor número de vendas no segmento

Pode-se acrescentar a essa afirmativa que “uma empresa verticalmente integrada pode tirar proveito da economia de escala e escopo devido ao maior volume de produção e ainda destaca que empresas com maior participação no mercado se beneficiarão mais do processo de integração vertical (BESANKO, 2007, p.160).

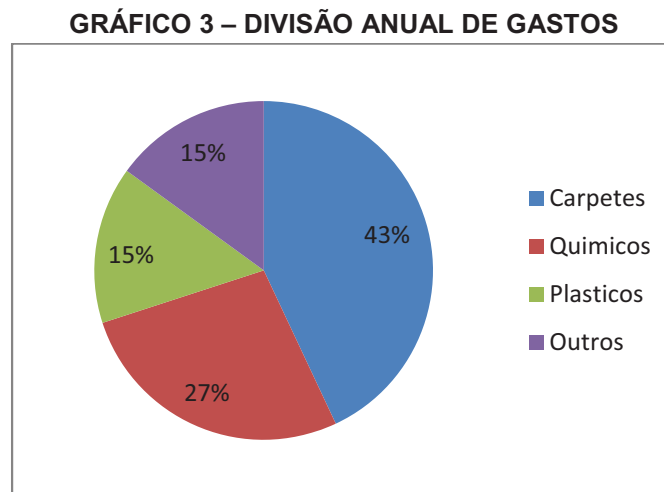
E ainda pode ser constatado que “quando um recurso é controlado por poucos participantes do mercado o mesmo torna-se uma fonte de vantagem competitiva” (BARNEY & HESTERLY, 2011, p.66).O recurso nesse caso é o processo de integração vertical praticado pelas empresas A e B.



Assim, conclui-se que as empresas verticalizadas possuem vantagem competitiva sobre o mercado após todas as etapas analisadas, pois estão presentes nos veículos de maior produção no mercado Brasileiro atual.

### Verticalização e Custos

Visando propor alternativas de verticalização, foram identificados os principais produtos comprados pela organização, e estes foram classificados em grupos de compras, atrelando-se a eles os percentuais que os mesmos representam nos gastos anuais, conforme resultados apresentados no Gráfico 3.



FONTE: O Autor (2018)

Através dos dados do Gráfico 3, constata-se que devido à diversificação dos produtos consumidos pela organização, as complexidades técnicas, participação percentual no custo de aquisição a família denominada “carpetes”, é melhor solução para se implementar um processo de verticalização pois os custos foram divididos onde 43% representam a família de carpetes, 27% produtos químicos, 15% plásticos e 15% outros.

Em todas as entrevistas realizadas para este trabalho, foi reforçada a informação que a verticalização dos produtos químicos deve ser descartada pela complexidade de produção, pelo alto nível de investimento e pela rede de produtores globais existentes.

Os produtos plásticos e demais insumos são descartados pelo baixo valor agregado ao produto final da organização em estudo. São produtos

considerados *commodities*<sup>4</sup> nesse segmento e apresentam centenas de fornecedores. Todos os entrevistados nesta pesquisa consideram produtos plásticos e demais itens irrelevantes no custo do produto final desse segmento.

Após a contextualização apresentada pelo Gráfico 5, estudou-se a possibilidade de se propor uma integração total pela organização na produção da família de “carpetes”, porém a mesma foi descartada pelo alto investimento necessário e pelo volume de produção necessário para se manter uma operação dessa complexidade em funcionamento normal. Outros pontos que nortearam essa decisão foram às capacidades produtivas instaladas no Brasil e as várias fontes alternativas que estão aptas para fornecer revestimento têxtil sem acabamento técnico ao mercado. Os dados de capacidade produtiva instalada foram levantados durante as visitas junto aos fornecedores.

Durante as visitas e entrevistas, constatou-se que os acabamentos realizados após a produção dos revestimentos têxteis são os diferenciais no mercado. Esses processos estão disponíveis em apenas quatro empresas nacionais, sendo dois deles concorrentes da organização.

Descartaram-se os produtos que precisam valores elevados de investimentos e produtos com baixo valor em relação ao produto final. Após esta fase, o produto selecionado, carpetes, foi dividido pelo tipo de acabamento e mapeado com os valores de compras anuais. O Quadro 4 apresenta a complexidade dos acabamentos utilizados.

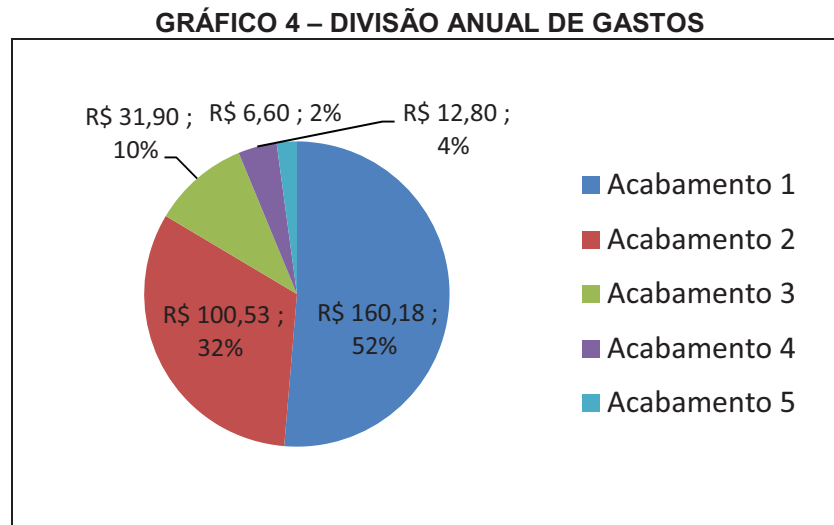
**QUADRO 4 – GASTO ANUAL POR TIPO DE ACABAMENTO**

<b>Tipo acabamento</b>	<b>Gastos anuais MBRL</b>	<b>Percentual</b>	<b>Número de itens</b>
Acabamento 1	R\$ 160,18	51%	270
Acabamento 2	R\$ 100,53	32%	50
Acabamento 3	R\$ 31,90	10%	170
Acabamento 4	R\$ 12,80	4%	70
Acabamento 5	R\$ 6,60	2%	60
Total	R\$ 312,01	100%	620

FONTE:O Autor (2018)

<sup>4</sup>*Commodities* refere-se sobretudo aos produtos de base em estado bruto. CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 4. ed., Makron Books. São Paulo, 2000.

Os percentuais de custos por acabamento pode ser observado no Gráfico 4.



FONTE:O Autor (2018)

Através destes dados, constatou-se a possibilidade de se trabalhar com dois tipos de acabamento que totalizam 83% dos custos de aquisição da família de carpetes. Esses dados e isolados permitiram apontar duas variáveis para se internalizar a aplicação do acabamento nos têxteis automotivos, sendo eles os acabamento 1 e acabamento 2.

Posteriormente buscaram-se dados internos via pesquisa documental com o intuito de assegurar que as necessidades dos clientes fossem atendidas e assim pudessemos seguir na proposta de verticalização organizacional. Os dados obtidos podem ser observados no Quadro 5.

**QUADRO 5 – UTILIZAÇÃO DE ACABAMENTO POR CLIENTE**

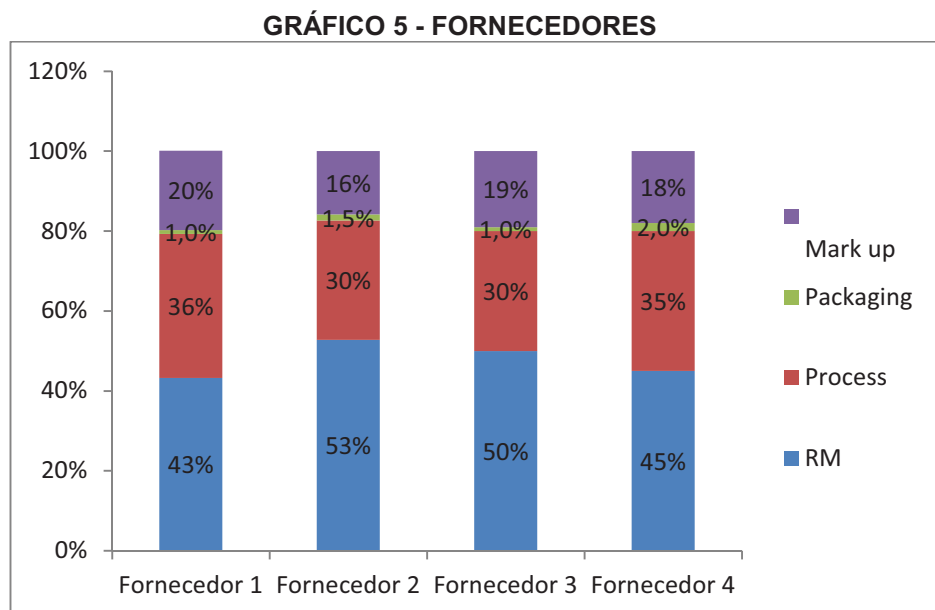
CLIENTE	Acabamento 1	Acabamento 2	Acabamento 3	Acabamento 4	Acabamento 5	Acabamento 6
FIAT						
Honda						
Kia						
Nissan						
PSA						
Renault						
VW						
	Não utiliza					
	Utiliza					

FONTE:O Autor (2018)

Os dados do Quadro 5 permitiram constatar que os acabamentos 1 e 2 são utilizados pelos principais clientes da organização. Essa afirmação foi reforçada pelas observações realizadas nas visitas das duas organizações que fornecem e concorrem com a organização em questão. Durante as visitas realizadas em organizações concorrentes foi evidenciado que há processos internos nessas organizações para realizar os processo de acabamentos denominados 1 e 2 nesse estudo.

Passada a fase de seleção do produto e do tipo de acabamento mais importantes, iniciou-se as análises de viabilidade econômica para se investigar se o custo da proposta seria menor em relação ao custo ofertado pelos fornecedores.

Primeiramente foi analisada a forma de precificar os produtos através de aproximadamente 10 processos de cotação realizados com os quatro principais fornecedores do mercado. Nessa etapa se pode apontar que as variáveis de custos demonstradas abaixo no Gráfico 5 não condizem com a realidade mercadológica atual.



FONTE: O Autor (2018)

Observou-se que os fornecedores 2 e 3 declaram custos maiores de matéria-prima em relação ao encontrado no mercado. Outro fato apontado, refere-se que os fornecedores 2 e 3 aceitam um preço 20% menor depois de várias rodadas de negociação e depois da evolução do projeto para as fases finais com as montadoras.

Identificado que o custo da matéria prima é declarado pelos fornecedores em aproximadamente 50% do produto final e que o custo do processo representa algo entre 30% e 35% do produto final, decidiram-se avaliar quais seriam os custos de adquirir no mercado a matéria-prima e quais seriam os custos internos do processo para aplicação de acabamento.

Para essa fase foi consultado no mercado o preço do produto contendo um revestimento têxtil e uma base decorativa. Para desenvolver o estudo sobre a verticalização, dividiu-se o produto final em dois subprodutos, uma parte têxtil e uma parte considerada base decorativa. Posteriormente buscou separadamente as cotações no mercado para base têxtil e cotação de matéria-prima para aplicação da base decorativa internamente.

O resultado de um desses processos é apresentado no Quadro 6, sendo que todos os outros processos analisados se comportaram de forma similar ao processo demonstrado.

Quatro fornecedores cotaram o produto final composto pelo revestimento têxtil e a base decorativa. Seis fornecedores cotaram somente o revestimento têxtil e foram consultados 3 fornecedores para a matéria-prima utilizada na aplicação da base decorativa. Os custos internos para aplicação da base decorativa foi elaborado através de um estudo econômico da organização, conforme pode ser visto no Quadro 6.

**QUADRO 6 - COTAÇÃO DE PREÇOS**

<b>Empresa</b>	<b>Preço</b>
Fornecedor 1	R\$37,50
Fornecedor 2	R\$39,50
Fornecedor 3	R\$38,30
Fornecedor 4	R\$39,30
Custo revestimento têxtil + custo interno + matéria-prima	R\$33,90

FONTE: O Autor (2018)

Para se comprovar os dados destacados no Quadro 6, destaca-se que foram avaliados mais de 15 produtos e em todos se demonstrou que há oportunidades de redução de custo na faixa de 15% a 20% no produto final.

O resultado encontrado nessa fase foi satisfatório, principalmente pelo custo menor de compra da matéria prima em relação ao custo declarado pelos fornecedores cotados e pelo custo do processo interno ser menor em relação ao ofertado pelo mercado, dessa forma, deduz-se que há benefício econômico quando se aplicando um processo de verticalização para as empresas inseridas nesse contexto.

A proposta de verticalização sugerida será parcial, pois “essa estratégia protege a organização contra apropriação de rendas” (BESANKO, 2007, p.150-160). Dessa forma a empresa deverá comprar o revestimento têxtil no mercado e aplicar uma base decorativa internamente.

A conclusão acima está alinhada na contextualização da integração vertical “que demonstra que a integração vertical deverá ser implementada sempre que os fornecedores visem lucros ou retornos de investimentos significativos em relação ao mercado e trabalhem de maneira oportunista (PORTER, 2004, p.320).

Neste contexto evidenciou que “a decisão de produzir ou comprar é determinado quando se avalia os benefícios e os custos de se utilizar o mercado” (BESANKO, 2007, p.154). Essa afirmação da suporte a tese levantada durante o estudo, demonstrando que o resultado final apontou que a organização deverá aplicar um processo de verticalização para ganhar competitividade.

#### Fontes Alternativas para Verticalização

Os dados levantados nesta pesquisa apontaram para as vantagens de se aplicar um processo de verticalização na família de carpetes gráfico 4 e no acabamento 1 e 2 , conforme apresentado no Quadro 4 e discussão na sessão anterior.

Com base nos resultados até aqui encontrados, na qual foi proposto para empresa integrar processo de acabamento do revestimento têxtil e assim aplicar a base decorativa internamente, devido ao impacto econômico, buscou-se mapear os principais fornecedores da organização para família carpetes com o intuito de entender e aprofundar a complexidade da cadeia de

fornecedores de revestimentos têxteis automotivos nacionais da organização e do mercado. Os dados obtidos são apresentados no Quadro 7.

**QUADRO 7 – FATURAMENTO ANUAL POR FORNECEDOR**

<b>FORNECEDOR</b>	<b>GASTOS ANUAIS MBRL</b>	<b>PERCENTUAL %</b>	<b>NÚMERO DE ITENS</b>
Fornecedor 1	R\$ 150,05	48%	430
Fornecedor 2	R\$60,77	19%	100
Fornecedor 3	R\$60,40	19%	50
Fornecedor 4	R\$30,34	10%	20
Fornecedor 5	R\$10,45	3%	20
Total	R\$ 312,01	100%	620

FONTE: O Autor (2018).

No entendimento da complexidade de cadeia de fornecimento foi evidenciado que a empresa dispõe de apenas 5 fornecedores para a família carpetes, entretanto extraindo os dados internamente e subdividindo-se os carpetes por tipos de acabamento, evidenciou que apenas 3 empresas (Fornecedor 1, 3, 4) que podem produzir o revestimento têxtil com o acabamento tipo 1 e 2 destacados no quadro 4, sendo que os fornecedores 3 e 4 são concorrentes da organização junto aos clientes finais. Esses fornecedores/concorrentes representam aproximadamente 30% dos gastos anuais dessa família.

A identificação das fontes alternativas de fornecimento foi realizada via site Google e por indicações de pessoas entrevistadas para esse estudo.

Passada a fase de contato inicial com fornecedores, evidenciaram-se diversas empresas que produzem apenas os revestimentos têxteis porém os mesmos não tem capacidade técnica de aplicar qualquer tipo de acabamento técnico decorativo. Algumas das empresas inclusive foram cotadas na etapa de mensuração de preços para se propor alternativas de verticalização na seção anterior.

Dessa forma, novas fontes de fornecimento para o revestimento têxtil foram identificadas porém para utilizá-las, faz-se necessário aplicar algum tipo de acabamento interno na organização em estudo.

Infere-se nesse contexto que além de eliminar os concorrentes do painel de fornecimento, a empresa em questão ficará livre para adquirir seus produtos semi-acabados em vários fornecedores e dessa forma eliminara a dependência técnica e dos fornecedores e concorrentes têxteis do segmento automotivo.

No final dessa etapa, conclui-se que o objetivo de desenvolver fontes alternativas estará atrelado ao fato da organização aplicar a base decorativa nos revestimentos têxteis internamente porem não se encontrou na literatura afirmações que apontem que a verticalização desenvolve fontes alternativas de fornecimento. O que se pode evidenciar foi que autores como Porter (2004), Besanko (2007) e Barney (2007) indicam que um processo de verticalização traz novas formas de se relacionar com clientes e fornecedores junto ao mercado.



## 5. CONCLUSÃO

Em busca de respostas para verificar se a verticalização proporciona o desenvolvimento de fontes alternativas de fornecimento foram Identificados os principais produtos comprados pela organização, classificaram-se em grupos de compras e atrelaram-se os percentuais que as mesmas representavam nos gastos anuais. Através das pesquisas e entrevistas foi detectada e isolada a família mais interessante economicamente. Descartaram-se os produtos que precisam valores elevados de investimentos e produtos com baixo valor em relação ao produto final. O produto selecionado após essa fase foi dividido pelo tipo de acabamento e mapeado com os valores de compras anuais. Mapearam-se os principais fornecedores da organização e do mercado. Identificaram-se as dificuldades e as complexidades da cadeia de suprimentos através das entrevistas com as empresas inseridas no contexto desse mercado. Realizaram-se cotações com fontes alternativas de fornecimento. Realizaram-se pesquisas na internet e contatos telefônicos para encontrar fontes alternativas fora do mercado automotivo.

Durante as entrevistas realizadas, evidenciou-se que as estratégias das montadoras norteiam como as relações comerciais que se desenvolverão em um determinado período ou projeto. Nesse segmento, encontram-se empresas com relações conturbadas no decorrer do fornecimento do veículo, grau de competitividade acirrado, relações comerciais em estágio inicial de amadurecimento. Nota-se certo grau de oportunismo na relação cliente e fornecedor.

Percebeu-se que os próprios clientes finais, montadoras, criam esse tipo de relacionamento para se beneficiar no quesito preço num futuro não muito distante.

Constatou-se ainda que o setor têxtil automobilístico trabalha com a especulação cambial para aumentar as margens de lucros. Em alguns casos não há critério técnico para custeio de materiais e a um custo de oportunismo exacerbado em alguns produtos. Nesse quesito, as empresas que visam atender as suas necessidades produtivas e comerciais, podem atingir seus objetivos iniciando a verticalização de processos ou produtos e assim alterando a estratégia organizacional, diminuindo os custos de transação e criando valor.

O presente trabalho apresentou aspectos positivos no entendimento das relações comerciais dos fornecedores automotivos bem como suas estratégias empresariais para se manterem competitivos com o avanço tecnológico em curso e com a concorrência acirrada do mercado local, causada pelos novos entrantes e novos clientes que se inseriram no cenário Brasileiro.

Encontrou-se um ambiente empresarial que dispõe de restrições técnicas de fornecedores e por outro lado é composto por clientes poderosos economicamente e usam desse poderio para exercerem pressões visando obter preços baixos e produtos com elevada qualidade.

Os resultados encontrados demonstraram que a verticalização na cadeia automotiva agrega benefícios para mercados específicos porém faz-se necessário um estudo exaustivo do ambiente na qual se está inserido. As vantagens e desvantagens levantadas da verticalização durante o processo de revisão bibliográfica foram se confirmando no desenvolvimento deste trabalho.

Destaca-se que os resultados desse segmento automotivo específico não poderão ser generalizados para o setor automobilístico devido às limitações do estudo e dos dados encontrados na fase de coleta.

Entretanto, conclui-se que esta pesquisa conseguiu atingir os objetivos propostos e respondeu afirmativamente à pergunta norteadora, confirmando a hipótese inicial que a verticalização de processos neste segmento de mercado no território nacional agrega uma vantagem competitiva junto ao mercado e seus concorrentes.

Registra-se ainda que a partir dos dados desta pesquisa será elaborado um projeto completo com investimentos, *payback*, mão de obra necessária, espaço físico, matéria-prima, equipamentos e uma lista de fornecedores potenciais como fontes alternativas ao mercado atual. E a viabilidade da verticalização parcial apresentada nesse estudo poderá ser avaliada e testada na prática pela organização estudada nesta pesquisa. Os dados levantados serão disponibilizados para que os mesmos tomem as decisões cabíveis e que condizem com a estratégia empresarial definida para atuação no mercado local.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As dificuldades de se obter informações precisas no mercado limitaram esse estudo varias vezes na etapa de coleta de dados. A questão de confidencialidade perdurou durante toda fase de visitas e entrevistas. Encontrou-se um ambiente conturbado e arredio e muitas vezes hostil ao estudo científico, marcaram todo o desenvolvimento do trabalho.

Durante a evolução do trabalho, por diversas vezes meu histórico profissional e meu conhecimento do mercado me levaram para algumas conclusões precipitadas porem busquei revê-las com intuito de transcreever e elucidar o tema com enfoque da curiosidade acadêmica.

Esse trabalho limita-se as empresas sistemistas ou T1 e para o segmento especifico delineado. Destaca-se que estudos para outros segmentos do setor automobilísticos encontrarão outros resultados percorrendo o mesmo caminho.

Os valores aportados para viabilidade econômica do estudo de verticalização foram baseados em preços após varias etapas de negociação, porém os produtos não foram testados em produção para comprovar sua eficiência técnica em uma linha produtiva.

## REFERÊNCIAS

BAILY,P;FARMER,D; JESSOP,D &JONES,D. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

BARNEY,J.B. & HESTERLY,W.S. **Administração estratégica e vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson, 2007.

BARROS, P, M, A. **Determinantes da integração vertical: Uma análise de empresas Portuguesas**. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Minho, Faculdade de Economia: Braga, 2012.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. & SCHAEFER, S. **A Economia da Estratégia**. Porto Alegre: Brookman, 2007.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed., Makron Books. São Paulo, 2000.

CHIZZOTI, A.**Pesquisas em ciências humanas e sociais**.São Paulo: Cortez, 1991.

COASE, R. **The nature of the firm**.Economica.New Series: London, v.4, n.16, 1937.

COOPER,D.R& SCHINDLER,P.S. **Métodos de pesquisa em administração**.7.ed-Porto Alegre: Bookman,2003.

GAMBLE, E.J. & THOMPSON, A. A. **Fundamentos da Administração Estratégica: a busca pela vantagem competitiva**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

JONES, R.G & GEORGE, M.F. **Administração contemporânea**. 4.ed. São Paulo: MC Graw-Will, 2008.

GAMBLE, E.J. &THOMPSON, A. A. **Fundamentos da Administração Estratégica: a busca pela vantagem competitiva**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 175 p.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, E.P. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2001.

JOSÉ FILHO, M. **Pesquisa: contornos no processo educativo**. In: JOSÉ FILHO, M; DALBÉRIO, O. Desafio da pesquisa. Franca: Unesp – FHDSS, p.63-75.2006.

LEITE, A. L. S.; LANZER, E. A.; SERRA, F. A. R. **Entre hierarquia e mercado: análise da competição no setor de postos de combustíveis da grande Florianópolis.** Revista Alcance (Eletrônica), vol. 16, n. 1, p. 45 – 61, jan/abr. 2009.

MARTINS, G.A. **Estudo de caso. Uma estratégia de pesquisa.** Editora Atlas: São Paulo, 2006.

MARTINS, P.G. **Administração de materiais e recursos patrimoniais.**2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho.** 3ª ed. Rio De Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: técnicas de Análise de indústrias e da concorrência.**2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUADROS, R. C. et al. **Globalização e Reestruturação da Cadeia Produtiva da Indústria Automobilística: qual é o papel do Mercosul?** Relatório Final de Pesquisa para o IPEA. Mimeo. Campinas: GEMPI/DPCT/IG/Unicamp, 2000.

QUINTÃO, R. **Relações interfirmas, governança e desenvolvimento tecnológico na cadeia automotiva brasileira.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., Salvador. Anais. Salvador: ANPAD, 2002.

SALERNO, M. S. et al. **Mapeamento da nova configuração da cadeia automotiva brasileira.** Relatório Parcial de Pesquisa. São Paulo: POLI/USP, 2002.

SANTOS, F.L. **Estratégia: Passo-a-passo.**1.Ed. Portugal: Centro Atlantico, 2004.

SIFFERT, F. N.. **A economia dos custos de transação.** Revista do BNDES. Rio de Janeiro, v.2, n.4, p.103-128, dez. 1995.

SLACK, N. & LEWIS, M. **Estratégia de Operações.** 2. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2002.

STAIN, D.J.; STONE, H.; & HARLOW, V.C. H. **Atingindo o alvo: como tomar decisões estratégicas acertadas no dia-a-dia.** Tradução Jeanne Rangel. São Paulo: Nobel, 1994.

VASCONCELOS, M. C. R. L.; MILAGRES, R.; NASCIMENTO, E.do. **Estratégia de relacionamento entre os membros da cadeia produtiva no Brasil: reflexões sobre o tema.** Gestão & Produção, São Carlos, v. 12, n. 3, p. 393-404, set./dez. 2005.

WILLIAMSON, O. E. **Transaction-cost economics: the governance of contractual relations.** Journal of Law and Economics, v. XXII, 1979.