

A Verticalização como ferramenta de crescimento e redução de custo

Haroldo da Silva Vinhas

(Graduando em Administração/UFF) *E-mail:* haroldobm2012@gmail.com

Leandra Andreolino

(Graduanda em Administração/UFF) *E-mail:* andrelinobp@gmail.com

Resumo

Os limites horizontais e verticais da firma são fatores importantes a serem considerados pelos gestores no momento de estruturar sua estratégia de crescimento. Dessa maneira, surge a questão problema deste trabalho: quais as vantagens que a estratégia de crescimento vertical pode trazer no curto prazo para a organização? Este estudo possui como objetivo analisar se a estratégia de crescimento interno (verticalização) é viável tendo em vista a redução de custos. Trata-se de uma pesquisa explicativa da estratégia adotada numa empresa simulada após a implementação de um projeto de inovação. Os dados analisados serão obtidos através das demonstrações de resultados da empresa Sulatacadista S.A. Concluiu-se que após a aplicação do projeto de inovação que tinha como intuito obter crescimento e redução de custos, a empresa obteve melhores resultados e desempenho. A estratégia de verticalização teve resultados já no curto prazo, mostrando que é possível sim após alguns trimestres aplicar uma estratégia de crescimento.

Palavras-chave: Estratégias de crescimento; Crescimento interno; Custos de transação; Jogos de empresa.

1. Introdução

A dinâmica competitiva do mercado, faz com que as empresas sempre estejam em busca de maneiras de garantir sua posição, ou até mesmo tomar a liderança no segmento. Uma das maneiras para se obter tal resultado é adotando estratégias de crescimento que proporcionam vantagem competitiva comparada à seus concorrentes. Hannan (1997) diz que, quando um novo nicho se abre, ele é inicialmente inundado por novos concorrentes, no qual apenas o mais preparado sobreviverá. Para Dess, Lumpkin e Einsner (2007), a estratégia representa uma importante ferramenta de gestão empresarial, num ambiente competitivo e turbulento, e tem como principal objetivo preparar a organização para enfrentar o ambiente de constantes ameaças.

Para que haja uma boa escolha das práticas a serem adotadas é necessário que a estratégia esteja coadunada com os objetivos globais da organização; que os múltiplos stakeholders, envolvidos no processo de tomada de decisão, sejam bem identificados; e englobe perspectivas de longo e curto prazo (DESS; LUMPKIN; EINSNER, 2007). Uma estratégia bem elaborada segundo Whittington é aquela que passa por processo incremental e contínuo.

Os limites horizontais e verticais da firma para Freitas, Andrade e Bordeaux-Rego (2015) são fatores importantes a serem considerados pelos gestores no momento de estruturar sua estratégia de crescimento. Dessa maneira, surge a questão problema deste trabalho: quais as vantagens que a estratégia de crescimento verticalizada pode trazer no curto prazo para a organização?

O presente artigo tem como objetivo analisar se a estratégia de crescimento interno é viável tendo em vista a redução de custos. E especificamente se houve uma substancial redução nos custos de aquisição dos produtos.

A pesquisa se justifica pela crescente demanda por formas heterodoxas de redução de custos. Isso porque cortes em mão de obra ou equipamentos comprometem a estrutura operacional, podendo gerar impactos negativos no faturamento esperado, em decorrência de perda de qualidade do produto ou serviço entregue ao cliente.

A expectativa em relação a esta pesquisa é obter através da simulação, dados próximos à realidade que confirmem a ideia de que a estratégia de crescimento interno seja eficaz na redução de custos e proporcione à empresa a capacidade de liderar o mercado no qual atua.

A pesquisa divide-se em referencial teórico; que é composto por: estratégias de crescimento, crescimento interno, redução de custos e jogos de empresas; procedimentos metodológicos; análise dos dados e discussão dos resultados; e por fim, será apresentado as conclusões, limitações e sugestões para próximos estudos.

2. Referencial teórico

2.1 Estratégia de Crescimento

Segundo Barcellos, (2002) as empresas não apresentam somente uma estratégia, porém diversas, e tais estratégias podem ser novas ou adequações de outras já existentes. O principal objetivo da estratégia adotada é obter crescimento e vantagem competitiva em relação às outras empresas do mercado no qual atua. Mas é necessário que a estratégia abarque os diferentes interesses, tanto da organização, quanto de seus stakeholders. (DESS; LUMPKIN; EINSNER, 2007).

Uma empresa deve optar por uma estratégia de crescimento que resulte em aumento de vendas ou da participação de mercado (ALDAY,2002). Aaker (2007) afirma que muitas empresas focam o seu crescimento na melhoria de seu desempenho, através de procedimentos como redução do tamanho, reestruturação, reorganização e redução de custos. O quadro abaixo, de matriz – produto de Ansoff (1977) resume algumas estratégias de crescimento:

Quadro 1 – Estratégias alternativas de crescimento

	Produtos Atuais	Novos Produtos
Mercados Atuais	I. Crescimento em Mercados de Produtos Existentes <ul style="list-style-type: none">• Aumentar a participação de mercado• Aumentar a utilização do Produto• Aumentar a frequência de uso• Revitalizar a marca• Encontrar novas aplicações para usuários atuais	II. Desenvolvimento de Produto <ul style="list-style-type: none">• Extensões de Linha• Expandir escopo do produto• Desenvolver um produto de nova geração• Desenvolver novos produtos para o mesmo mercado
Novos Mercados	III. Desenvolvimento de Mercado <ul style="list-style-type: none">• Expandir-se geograficamente• Visar novos segmentos	IV. Diversificação envolvendo vários produtos e vários mercados <ul style="list-style-type: none">• Relacionada• Não Relacionada
	V. Estratégias de Integração Vertical	

Fonte: Aaker (2007)

Aaker (2007) deixa subentendido que as estratégias de crescimento podem se desenvolver a partir da fusão e aquisição de uma empresa ou pelo aprofundamento no mercado atual.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000) fenômenos organizacionais como a estratégia de concentração e a reestruturação ocorreram em grande proporção nas décadas de 1980 e 1990, sendo assim já foram exaltivamente estudadas. Para estes autores as estratégias de crescimento podem ser classificadas em oito tipos, conforme quadro abaixo:

Quadro 2 – Estratégias de Crescimento

I. Crescimento em Mercados de Produtos Existentes
a. Crescimento Interno
b. Integração Horizontal
c. Diversificação Horizontal Relacionada
d. Diversificação Horizontal Por Conglomerado
e. Integração Vertical de Empresas Relacionadas
f. Integração Vertical de Empresas Não Relacionadas
g. Fusões
h. Alianças Estratégicas

Fonte: Elaborado pelos próprios autores (2017).

Já Harrison (2005) classifica as estratégias de crescimento em estratégias de concentração, integração vertical, diversificação, fusões e aquisições e reestruturação estratégica, porém seu estudo enfatiza a reestruturação estratégica, onde ele afirma que se o crescimento das organizações chega a ficar lento, os lucros caem ou aumentasse a exposição aos riscos decorrentes de crises. É comum que seus stakeholders fiquem insatisfeitos, devendo assim, ser adotada a reestruturação estratégica a fim de que a organização volte a crescer.

Dependendo da estratégia de crescimento adotada, a empresa pode conseguir reduzir seus custos a curto e longo prazo e obter vantagem competitiva. O crescimento interno é um dos crescimentos que pode proporcionar a empresa maior competitividade e menor custo após a sua implementação.

2.2 Crescimento Interno

O crescimento interno é um processo antigo, onde para NETO (1994), os motivos que levaram as organizações a optarem por expandir sua capacidade produtiva e serem capazes de fabricar os componentes que faziam parte da sua cadeia de suprimentos foi a falta de fornecedores confiáveis e a limitação que existia com seus fornecedores de conseguirem insumos por preços reduzidos.

Wright, Kroll e Parnell (2000) dizem que o crescimento interno pode ser classificado como horizontal, envolvendo a criação de empresas em negócios relacionados, e vertical expandindo suas operações a montante e/ou a jusante do atual ponto de atuação.

Freitas, Andrade e Bordeaux-Rego (2015) afirmam que o crescimento interno é um processo lento e caro, cuja implementação demanda assumir riscos no curto prazo, porém proporciona vantagem para a empresa, como a expansão e exploração de novos mercados, e a longo prazo possibilita a redução dos custos.

Segundo Corrêa (2009) o crescimento interno é implementado por muitas empresas como único caminho para o crescimento, evitando mais custos.

Para Harrison (2005) o crescimento por meio de recursos internos apresenta uma vantagem comparado a fusão e aquisição, pois aumenta o valor e participação no mercado com a preservação da cultura e maior facilidade de controle do processo, reduzindo assim seus custos.

Assim como qualquer estratégia de crescimento, o crescimento interno possui suas vantagens e desvantagens, Wright (2000) expõe que vantagens do crescimento interno são a preservação da cultura, eficiência, qualidade e imagem da organização. E uma desvantagem

seria o aumento dos custos administrativos, que só deve ser implantada quando os benefícios excederem os custos.

Segundo Barbosa (2003) o crescimento interno pode alterar a estrutura da empresa contratando novos fatores produtivos, ampliando assim a planta operacional. Este tipo de estratégia também pode ser conhecido como crescimento natural.

2.3 Custos de transação

Levando em conta o desenvolvimento da teoria dos custos de transação, partindo de sua origem com Ronald Coase em 1937 através do livro “The Nature of the Firm”, e seu estado mais atual, presentes nos trabalhos de Oliver Williamson, podemos resumir seu argumento principal como Bueno (2003) explana em seu livro: O ápice do progresso econômico será alcançado quando as diferentes instituições permitirem que os indivíduos liberem todo o seu potencial criativo e inovador, devido a premiação de ações que estejam ligadas a atividade produtiva.

Para Arrow (1969) os custos de transação são os custos de recorrer ao sistema econômico. Segundo Williamson (1985) os custos de transação são aqueles incorridos para planejar e monitorar as estruturas de governança. Sendo assim, custos incorridos ao se desempenhar uma atividade com a participação de um stakeholder. Thielmann (2013) atenta para que os custos de transação podem ser distinguidos em dois tipos principais: os custos ex ante e os custos ex post. Os ex ante são os custos de elaboração e negociação e os custos ex post são o de manutenção de um acordo.

2.4 Jogos de Empresa

Sauaia (1997) enfatiza que os jogos de empresas podem proporcionar, a partir da simulação de pequenos negócios, médias empresas, grandes corporações, uma vivência gerencial e permite que erros de tomada de decisão ocorram e que se possa aprender com eles.

Os jogos baseiam-se a partir de um plano de gestão, no qual é preenchido pelos participantes de cada equipe e cada decisão é confrontada com as decisões dos concorrentes que operam numa determinada empresa. Cada participante assume um papel gerencial. (SAUIA,2006).

Campos e Cantisano (2014), a partir da definição de Babb, Leslie e VanSlyke (1996, p.2) definem jogos de empresas como “O exercício de tomada de decisões, em que equipes competem para atingir objetivos específicos. Os jogadores tomam decisões gerenciais sequenciais que afetam as posições atuais e futuras deles.” Existe regras descritas para os jogadores e outras que são inferidas. Qualquer decisão tomada por uma equipe afeta as posições de todas as equipes competidoras. Algumas equipes comparam seus resultados, através de relatórios disponibilizados pelo administrador do jogo, tendo em vista adequar suas estratégias com o que está sendo feito pelas outras equipes.

De acordo com Ferreira (2000), o jogo de empresa é uma ferramenta que auxilia para a formação e treinamento, tanto para a comunidade acadêmica, como para a comunidade empresarial e tem como objetivos: sociabilizar, auxiliar na formação de equipes; liberar a imaginação, disciplinar, aperfeiçoar o bom senso e permitir ao participante o exercício de suas habilidades que serão imprescindíveis em sua futura atuação como gestor no mercado de trabalho.

3. Procedimentos metodológicos

Esta será uma pesquisa explicativa da estratégia adotada na simulação após a implementação de um projeto de inovação. Para Vergara,(2009) o principal objetivo da pesquisa explicativa é tornar algo perceptível e justificar-lhe os motivos. Tal pesquisa propõe,

então, esclarecer quais fatores contribuem para a ocorrência de algum fenômeno. Os dados analisados serão obtidos através das demonstrações de resultados da empresa Sulatacadista S.A, e depoimentos da ex-presidente e do ex-diretor de planejamento. Sendo assim caracterizada uma pesquisa descritiva, apoiada em análise de documentos, buscando resultados quantitativos.

4. Análise dos dados e discussão dos resultados

O período estudado serão os anos dois e três, pois foi quando uma nova diretoria assumiu a empresa. As recomendações da diretoria anterior era que os seus sucessores realizassem parcerias com as indústrias visando reduzir custos e aumentar a rentabilidade da Sulatacadista; ter um investimento em marketing capaz de criar uma imagem de maior valor para os clientes; aumentar os salários e comissões dos vendedores, com o intuito de aumentar a satisfação dos mesmos; e estabelecer uma política de dividendos satisfatória. Como no ano dois, novos diretores assumiram a gestão, os valores, visão e missão da empresa foram alterados. Durante os três primeiros trimestres da nova equipe, a estratégia sugerida pelos antigos gestores foi aplicada, porém com resultado pouco satisfatório. Isso porque do período 6 em diante houve uma considerável queda no desempenho da empresa em relação aos concorrentes. Os gráficos 1 e 2 mostram respectivamente a porcentagem do custo de aquisição e a margem líquida obtida.

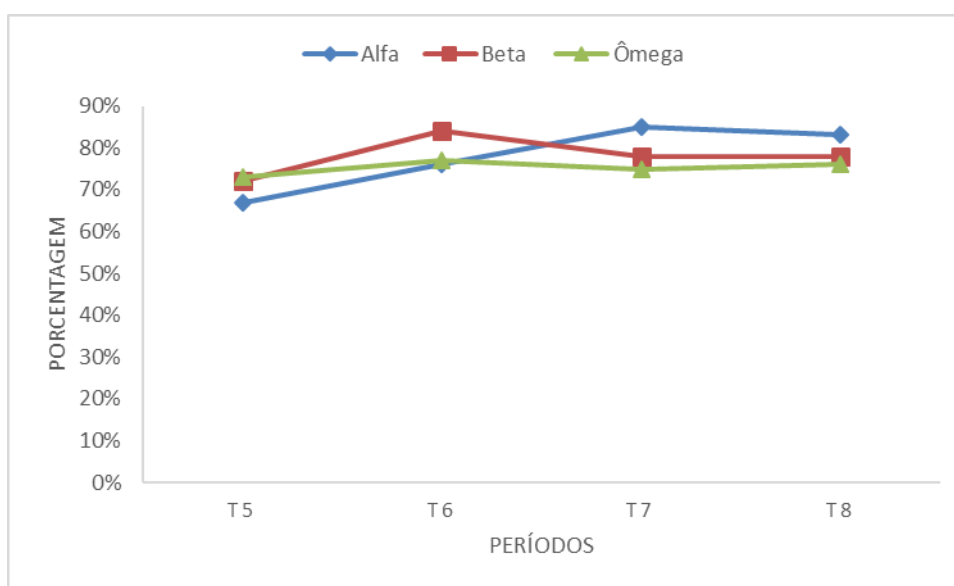


Gráfico 1 – Porcentagem do custo de aquisição sobre o faturamento no ano 2
Fonte: Relatórios Sulatacadista S.A

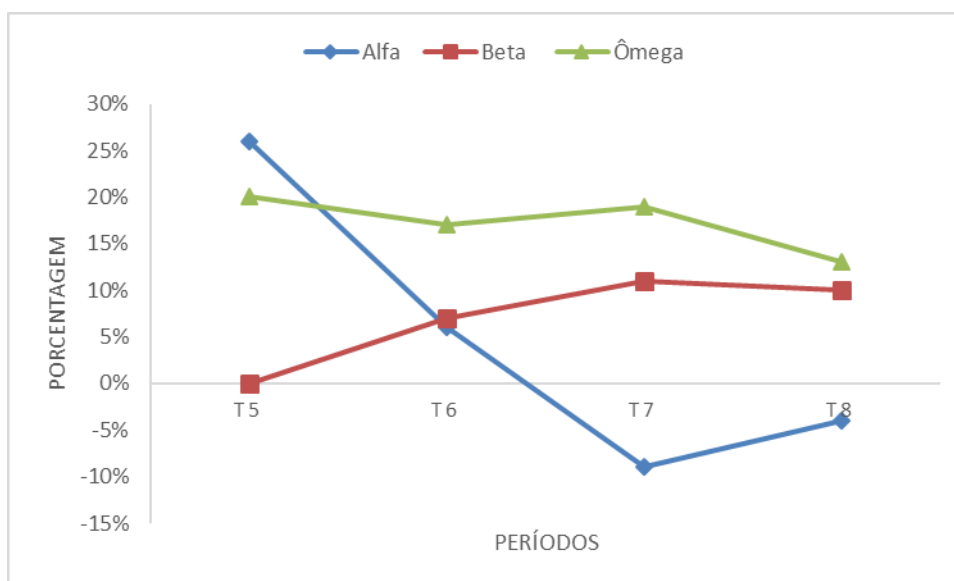


Gráfico 2 - Margem líquida
Fonte: Relatórios Sulatacadista S.A

No período 8 foi apresentado o projeto de integração vertical (crescimento interno), que consistia na formação de uma indústria sob o controle da diretoria de planejamento da Sulatacadista. O custo de formação da Sulatacadista Industria S.A (SI S.A) foi de R\$1.500.000,00 equivalendo ao capital social inicial das outras indústrias do jogo, e R\$20.000.000,00 para a aquisição de 200 máquinas. A SI S.A iniciou suas operações em T9, proporcionando uma estrutura de custos para a Sulatacadista. Isso é demonstrado pelos próximos dois gráficos:

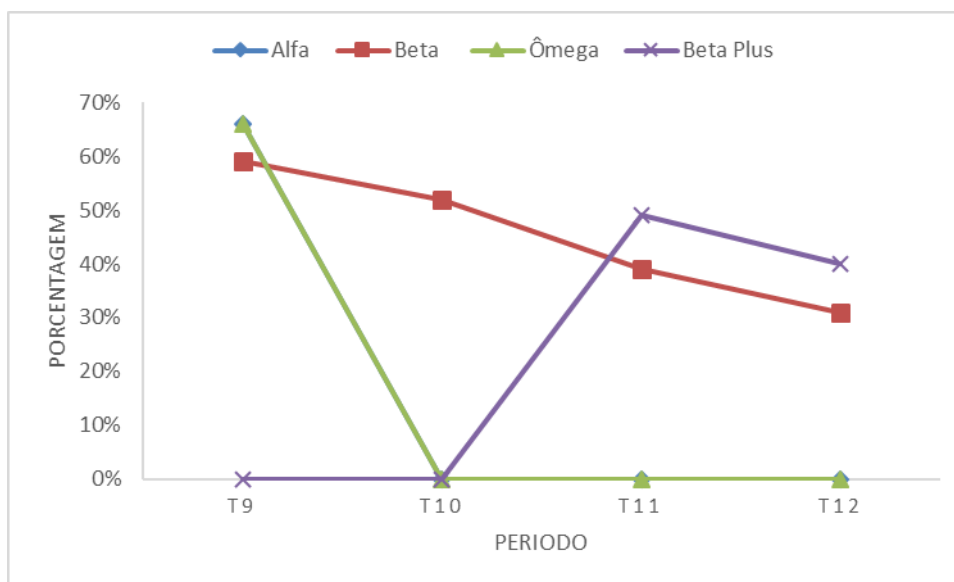


Gráfico 3 - Porcentagem do custo de aquisição sobre o faturamento no ano 3
Fonte: Relatórios Sulatacadista S.A

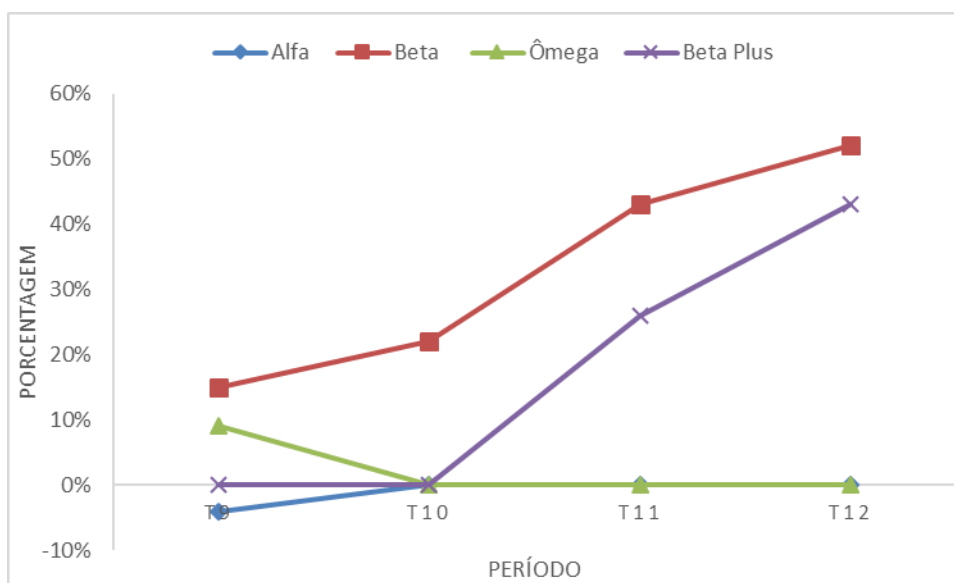


Gráfico 4 - Margem líquida
Fonte: Relatórios Sulatacadista S.A

Através de um compilado dos dois anos é possível observar melhor o efeito da redução dos custos a partir de T9.

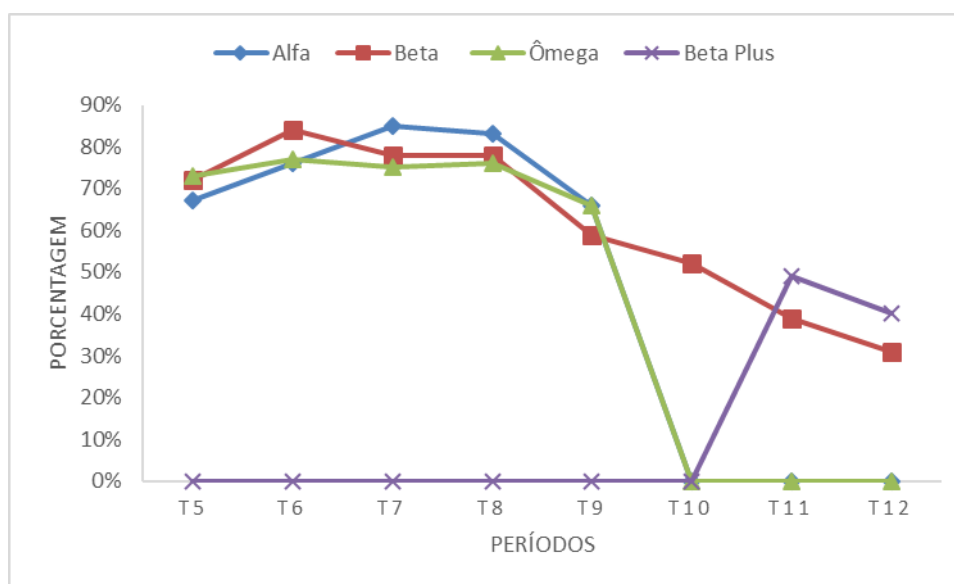


Gráfico 5 - Porcentagem do custo de aquisição sobre o faturamento no ano 3
Fonte: Relatórios Sulatacadista S.A

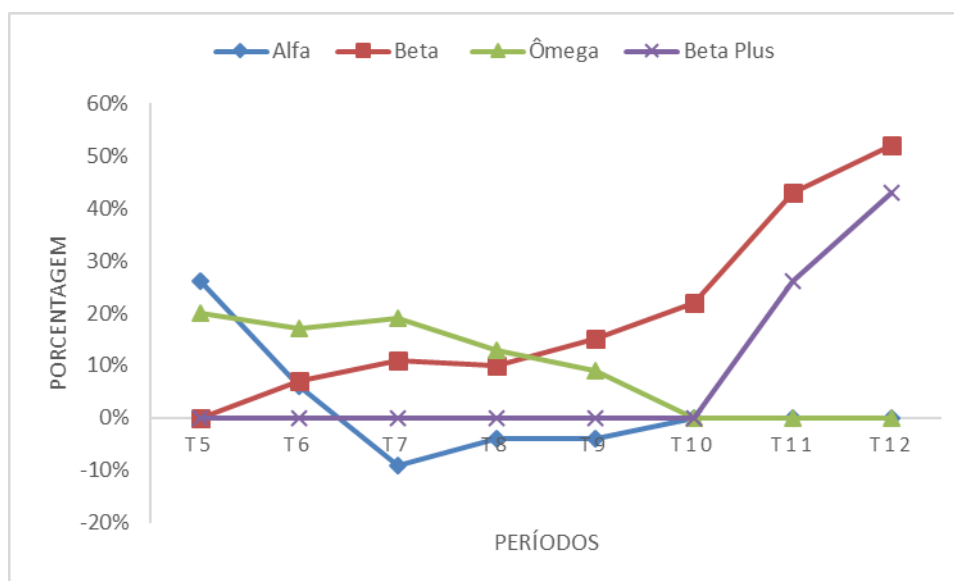


Gráfico 6 - Margem líquida
Fonte: Relatórios Sulatacadista S.A

Além de se evitar o custo referente à margem de lucro das indústrias, outro fator que foi decisivo para a redução de custo no produto Beta foi o desconto negociado com o fornecedor de matéria prima, que devido às aquisições acima de 90 mil unidades recebíamos 35% de desconto no Kit de produção. A redução da margem do Beta plus foi impulsionada pela decisão de operar com lucro zero na SI S.A, sendo que o desconto em matéria não se estendia ao novo produto, fruto de um projeto da diretoria de marketing.

Tomando como referência os menores preços praticados pelas indústrias é possível concluir que o investimento foi extremamente vantajoso, os quadros a seguir mostram os valores economizados ao longo dos períodos de operação da SI S.A.

Quadro 3 – Economia obtida pela produção própria

Trimestre 9			
	Mercado	SI S.A.	Quantidade
Alfa	R\$ 820,00	R\$ 767,56	1.600
Beta	R\$ 1.800,00	R\$ 1.189,56	21.600
Ômega	R\$ 2.200,00	R\$ 1.508,56	38.840
Economia	R\$ 39.820.704,00		

Fonte: Relatórios Sulatacadista S.A e relatório geral (2017)

Quadro 4 – Economia obtida pela produção própria

Trimestre 10			
	Mercado	SI S.A.	Quantidade
Alfa			
Beta	R\$ 1.650,00	R\$ 1.200,00	92.392
Ômega			
Economia	R\$ 41.576.400,00		

Fonte: Relatórios Sulatacadista S.A e relatório geral (2017)

Quadro 5 – Economia obtida pela produção própria

	Trimestre 11		
	Mercado	SI S.A.	Quantidade
Alfa			
Beta	R\$ 1.650,00	R\$ 855,11	107.568
Ômega			
Economia	R\$ 76.899.287,52		

Fonte: Relatórios Sulatacadista S.A e relatório geral (2017)

Quadro 6 – Economia obtida pela produção própria

	Trimestre 12		
	Mercado	SI S.A.	Quantidade
Alfa			
Beta	R\$ 1.650,00	R\$ 660,16	83.189
Ômega			
Economia	R\$ 82.343.799,76		

Fonte: Relatórios Sulatacadista S.A e relatório geral (2017)

Somando todos os valores, pode-se afirmar que a produção própria gerou uma economia total de R\$240.640.191,28, o que superou o investimento inicial e proporcionou a independência para a criação do Beta plus.

5. Conclusões

Resgatando os objetivos geral e específico de confirmar a viabilidade da estratégia de verticalização (crescimento interno) com uma efetiva redução de custo e se tal estratégia propiciou uma significativa redução de custos, podemos concluir que ambas as respostas são positivas.

Ficou evidente que a partir de T9 os custos da empresa começaram a cair, saindo de um patamar de R\$1.750,00 para a aquisição de Beta em T8, e chegando em R\$660,16 em T12. E com o gráfico 3 é possível observar que a verticalização teve um efeito já no curto prazo, e que ele tinha a tendência de se intensificar no longo prazo.

A maior contribuição para o trabalho é a implementação da estratégia de verticalização como redução de custos e crescimento. A aplicação dessa estratégia permitiu visualizar que é possível a partir de estratégias elaboradas em meado do jogo obter resultados positivos e satisfatórios para a empresa na qual está sendo analisada.

Pode-se considerar como limitação, a demora na aplicação da estratégia, o resultado foi positivo no final do jogo, mas se os diretores tivessem aplicados desde o trimestre 6 o resultado seria ainda melhor, possibilitando melhor visualização dessa estratégia no jogo de empresas.

Deseja-se que este trabalho possa contribuir com futuras empresas do jogo de empresas. A aplicação de tal estratégia em outras empresas, seja atacado ou indústria possibilitaria uma análise comparativa e novas decisões poderiam ser tomadas a partir da estratégia de verticalização, permitindo que novos trabalhos sejam sugeridos.

6. Referências

AAKER, David A. Administração Estratégica de Mercado. 7ª ed. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre, Bookman, 2007.

ALDAY, Hernan E. Contreras. Estratégias empresariais. **Coleção Gestão Empresarial, Sao**, 2002.

- ANSOFF, H. I. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ARROW, K. J. The Organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation. In: **The Analysis and evaluation of public expenditure**. Cambridge: Harvard University Press, 1969.
- BARBOSA, D.J.; TEIXEIRA, M.R. Gestão estartégica nas empresas de pequeno e médio porte. **Caderno de Pesquisa em Administração**. V.10, n.º3, p.31- 42, 2003
- BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto. *Estratégia empresarial. Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, p. 39-51, 2002.
- BUENO, Newton P. **A nova economia institucional e a historiografia clássica do período colonial brasileiro**. IN: Anais do V Congresso Brasileiro de História Econômica. Belo Horizonte: ABPHE, 2003.
- CAMPOS, Eduardo Pacheco; CANTISANDO, dos S.R.B . *Jogos de Empresas: Um Estudo sobre quem e como se utiliza no Brasil*. **Polêmica**, v. 13, n. 3, p. 1462-1496, 2014
- CORRÊA, Felipe Simões et al. Análise das Tipologias de Estratégias de Crescimento. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2009, Resende. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/397_Art_EC_SEGET__2009.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2017.
- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, A. B. *Strategic management*. 3 ed. New York: McGraw-Hill, 2007.
- FERREIRA, J. A. **Jogos de empresas: modelo para aplicação prática no ensino de custos e administração do capital de giro em pequenas e médias empresas industriais**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2000. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/78704/184957.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 27 jun. 2017
- FREITAS, Jéssica de; ANDRADE, Leonardo de; BORDEAUX-REGO, Ricardo. *Crescimento orgânico: uma análise da estratégia de expansão das lojas americanas*. Rio de Janeiro: S.i., 2015.
- HANNAN, M.T. Inertia density and the structure of organizational populations: entries in European automobile industries, 1886-1981. *Organization Studies*. V.18, p.192-228, 1997.
- HARRISON, Jeffrey S. *Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos*. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- NETO, João Amato. Desverticalização/terceirização e as relações de subcontratação no complexo automobilístico brasileiro. **Gest Prod**, v. 1, n. 1, 1994
- SAUAIA, A. C. A. *Jogos de empresas: aprendizagem com satisfação*. *Revista de Administração*. v.32, n.3, p.13-27, 1997.

SAUAIA, A. C. A. Conhecimento versus desempenho das organizações: um estudo empírico com jogos de empresas. Revista Eletrônica de Administração, v.12, n.1,2006. Disponível em: < <http://seer.ufrgs.br/read/article/view/40368>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

THIELMANN, Ricardo. **A Teoria dos Custos de Transação e as Estruturas de Governança: uma Análise do Caso do Setor de Suinocultura no Vale do Rio Piranga – Mg.** Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2013, Resende. Disponível em: < <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/991852.pdf>>. Acesso em: 01 jul. 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WILLIAMSON. Oliver E. **The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relations contracting.** London: Collier Macmillan Publishers, 1985.

WRIGHT, Peter L., KROLL, Mark J., PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos.** Trad. Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo, Atlas, 2000.