

Universidade Federal de Juiz de Fora
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis
Programa de Pós-Graduação de Administração
Mestrado Acadêmico de Administração

Carlos José Maimere Batista

Estratégias Corporativas de Reposicionamento na Cadeia de Valor:
o caso de uma indústria de equipamentos para controle de acesso sediada na Zona da
Mata de Minas Gerais.

Juiz de Fora
2018

Carlos José Maimere Batista

Estratégias Corporativas de Reposicionamento na Cadeia de Valor:
o caso de uma indústria de equipamentos para controle de acesso sediada na Zona da
Mata de Minas Gerais.

Dissertação apresentada ao Mestrado Acadêmico de
Administração da Universidade Federal de Juiz de
Fora como requisito parcial para obtenção do título
de Mestre em Administração.

Orientador
Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli

Juiz de Fora
2018

Maimere Batista, Carlos José.

Estratégias corporativas de reposicionamento na Cadeia de Valor: O caso de uma indústria de equipamentos para controle de acesso sediada na Zona da Mata de Minas Gerais. / Carlos José Maimere Batista. -- 2018.

122 p.

Orientador: Luiz Marcelo Antonialli

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2018.

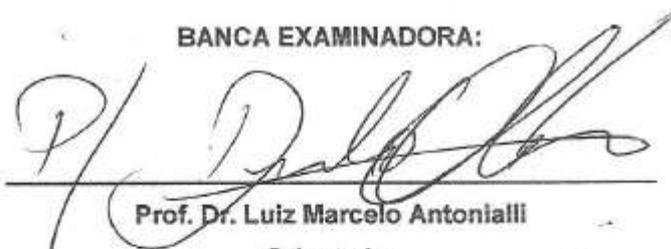
1. Cadeia de valor. 2. Verticalização. 3. Terceirização. 4. Estudo de Caso. 5. Brasil. I. Antonialli, Luiz Marcelo, orient. II. Título.

**ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS DE REPOSICIONAMENTO NA CADEIA
DE VALOR: O CASO DE UMA INDÚSTRIA DE EQUIPAMENTOS PARA
CONTROLE DE ACESSO SEDIADA NA ZONA DA MATA DE MINAS
GERAIS**

Dissertação de Mestrado submetida à banca examinadora do Curso de Pós-Graduação em Administração – Ênfase em Gestão, Tecnologia e Processos Organizacionais, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como parte dos requisitos necessários para obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Aprovada em: 17, 04, 2018.

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli

Orientador

Universidade Federal de Lavras



Prof. Dr. Danilo de Oliveira Sampaio

Universidade Federal de Juiz de Fora



Prof. Dr. Geraldo Magela Jardim Barra

Rede de Ensino Doctum

Dedico este trabalho à minha mãe, para mim um exemplo de fibra e superação; e às minhas tias Maria do Carmo, Terezinha e tia Santinha (*in memoriam*), por todo o apoio e carinho que me deram ao longo da vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Prof. Antonialli, meu orientador, por sua permanente disponibilidade e pronta disposição em me ajudar todas as vezes em que a ele recorri e também ao Prof. Danilo, coordenador do Mestrado, por sua dedicação e interesse em nosso desenvolvimento quando mestrando.

RESUMO

Este trabalho objetivou compreender a evolução histórica do reposicionamento de atividades na cadeia de valor realizado por uma indústria de equipamentos para controle de acesso sediada na Zona da Mata de Minas Gerais (Brasil), com foco no ano de 2014, época em que a empresa decidiu alterar sua estrutura de governança em busca de melhores resultados econômicos, financeiros e operacionais considerando que estruturas organizacionais muito verticalizadas têm gerado algumas vantagens, entretanto, os modelos menos verticalizados possibilitam maior foco no produto, menores níveis de investimento em ativos, menores custos de produção. O estudo evidenciou que o processo de reposicionamento nas atividades da cadeia de valor da indústria para equipamentos para controle de acesso estudada promoveu melhoria nos indicadores econômicos e financeiros.

Palavras-chave: Cadeia de valor; Verticalização; Terceirização; Estudo de Caso; Brasil.

ABSTRACT

This work aimed to understand the historical evolution of the repositioning of activities in the value chain performed by an access control equipment industry headquartered in the Zona da Mata of Minas Gerais (Brazil), focusing on the year 2014, at which time the company decided to change its governance structure in search of better economic, financial and operational results considering that very verticalized organizational structures have generated some advantages, however, less verticalized models allow a greater focus on the product, lower levels of investment in assets, lower production costs. The study showed that the process of repositioning in the activities of the industry value chain for equipment for access control studied improved the economic and financial indicators.

Keywords: Value chain; Verticalization; Outsourcing; Case study; Brazil.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - A cadeia de valor genérica.....	19
Figura 2 - Descrição da cadeia de valor.....	20
Figura 3 - Matriz de Risco da cadeia.....	52
Figura 4 – Análise de conteúdo	71
Figura 5 – Estrutura Proposta para o Estudo.....	73
Figura 6 – Alinhamento das competências e atividades atuais desempenhadas pela empresa.....	76
Figura 7 - Estrutura de auxílio na determinação dos custos de transação.....	80
Figura 8 – A Cadeia de atividades da empresa analisada.....	89
Figura 9 - IPCA de 1988 a 1994.....	102
Figura 10 - IPCA de 1995 a 2017.....	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Aspectos da Teoria dos Custos de Transação.....	38
Quadro 2 - Relação dos aspectos considerados na determinação da Estrutura de Governança.....	41
Quadro 3 - Cálculo do EBITDA.....	55
Quadro 4 - Vantagens e desvantagens do EBITDA.....	57
Quadro 5 - Categorias analíticas.....	72
Quadro 6 - Ponderação das competências nas atividades da cadeia de valor e determinação do grau de favorecimentos para execução interna.....	75
Quadro 7 - Resumo das tendências apresentadas na fase de alinhamento das competências, em um exemplo hipotético.....	78
Quadro 8 - Favorecimento proporcionado pela análise financeira.....	79
Quadro 9 - Relação entre o Custo de Transação e a Tendência de Decisão.....	81
Quadro 10 - Resumo das atividades em cada momento histórico.....	84
Quadro 11 - Comparação da estrutura de integração vertical e terceirização.....	86
Quadro 12 - Resumo das competências aplicadas na empresa analisada.....	90
Quadro 13 - Resultados obtidos nas entrevistas para determinação do Grau de Favorecimento para execução interna das atividades da cadeia de valor.....	91
Quadro 14 – Análise Financeira Simplificada	93
Quadro 15 - Resultado da Análise Financeira.....	94
Quadro 16 - Análise dos Custos de Transação.....	95
Quadro 17 – Resultado da Análise dos Custos de Transação.....	96
Quadro 18 - Visualização simultânea das fases de alinhamento de competências e direcionadores da decisão na aplicação da estrutura proposta.....	97
Quadro 19 – Resumo das atividades em cada momento histórico até a Atualidade.....	98
Quadro 20 - Visualização simultânea dos resultados das 4 partes da estrutura proposta.....	101

Quadro 21 - Balanço Patrimonial Simplificado da organização analisada de anos selecionados.....	103
Quadro 22 - Demonstração do Resultado de Exercício Simplificada de anos selecionados.....	104
Quadro 23 - Balanço Patrimonial Simplificado de Tamanho Comum de anos selecionados.....	105
Quadro 24 - DRE Simplificada de Tamanho Comum de anos selecionados.....	105
Quadro 25 - Balanço Patrimonial com 1988 como ano base.....	107
Quadro 26 - DRE com 1988 como ano base.....	107
Quadro 27 - Índices Financeiros Calculados para períodos selecionados.....	108
Quadro 28 - EBITDA, investimento e variação do capital circulante líquido.....	109

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Contextualização do tema.....	12
1.2 Problema de pesquisa.....	15
1.3 Objetivos (geral e específicos)	16
1.4 Justificativas da Pesquisa.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Cadeia de Valor.....	17
2.1.1 <i>Conceito de Cadeia de Valor</i>	17
2.1.2 <i>Atividades Primárias e de Apoio</i>	22
2.1.3 <i>Elos e Escopo da cadeia de valor</i>	28
2.2 Fazer ou comprar: o desafio estratégico das empresas.....	35
2.3 Economia dos Custos de Transação.....	36
2.4 Verticalização.....	43
2.5 Terceirização.....	47
2.6 Índices de Desempenho	53
2.6.1 EBIT / EBITDA.....	54
2.6.2 Retorno do investimento (ROI).....	58
2.6.3 Fluxo de Caixa.....	59
2.6.4 Análise econômica e financeira.....	62
3 METODOLOGIA	67
3.1 Abordagem, tipo e método de pesquisa.....	67
3.2 Objeto de estudo.....	69
3.3. Coleta e tratamento dos dados.....	69
3.4 Análise e tratamento dos dados.....	71
3.5 A estrutura analítica para o estudo de caso.....	73
3.5.1. <i>1ª Parte: Alinhamento das competências</i>	74
3.5.2. <i>2ª Parte: Direcionadores da decisão</i>	78
3.5.3. <i>3ª Parte: O ajuste com os parceiros</i>	81
3.5.4. Considerações gerais sobre a estrutura analítica.....	82
4. O ESTUDO DE CASO DO REPOSICIONAMENTO NA CADEIA DE VALOR REALIZADO PELA EMPRESA ANALISADA	83
4.1. A escolha da empresa analisada.....	83
4.2. Histórico da empresa analisada.....	83
4.3. A decisão de terceirizar a fabricação dos produtos para Controle de Acesso.....	86
4.4. A Aplicação da estrutura analítica.....	87
4.4.1. <i>1ª Fase: O Alinhamento das competências</i>	87
4.4.2. <i>2ª Fase: Direcionadores da decisão</i>	92
4.4.3. <i>3ª Fase: O ajuste com os parceiros</i>	99
4.5. Análise Econômica e Financeira.....	102
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	110

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	112
ANEXOS.....	118
ANEXO A - Determinação do Grau de Favorecimento para execução interna das atividades da cadeia mapeada.....	118
Anexo B - Simplificação da Análise Financeira para aplicação da Estrutura Analítica.....	119
Anexo C - Simplificação da Análise dos Custos de Transação.....	120
Anexo D - Simplificação da análise Decisão de Terceirizar.....	121

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema

A expansão do uso da rede mundial de computadores (Internet) e a consequente distribuição das informações, possibilitou aos clientes comparar preços e características dos produtos ofertados pelas empresas. A articulação, pelo menos, destas duas questões, revelaram o desafio colocado à gestão das empresas na conquista e manutenção de vantagens competitivas e apontaram para algumas tendências importantes como: aumento das exigências dos clientes; aumento da concorrência entre as empresas, que agora passa a ser mundial; segmentação de mercados, com a consequente diversificação de produtos; empresas operando com redução máxima de estoques e concentradas em suas cadeias de valor e formação de parceiros terceirizados.

Para enfrentar os desafios originados neste cenário, empresas passaram a seguir diferentes modelos de verticalização, dependendo de sua estratégia. Cadeias altamente verticalizadas geram vantagens como menores custos de transação, menos exposição à variabilidade dos suprimentos, mais velocidade em responder as variações da demanda, maior autonomia sobre tecnologia própria, entre outras. Contrariamente os modelos menos verticalizados possibilitam maior foco no produto, menores níveis de investimento em ativos, menores custos de produção.

Uma empresa industrial de equipamentos para controle de acesso sediada na Zona da Mata de Minas Gerais respondeu aos desafios impostos, operando transformações ao longo de sua existência, alterando sua estrutura de governança e transitando de uma empresa de serviços para o modelo de verticalização e, em seguida, para o modelo de terceirização.

Considera-se que controle de acesso é um sistema de segurança que objetiva garantir a segurança de clientes, funcionários e até do patrimônio de uma determinada empresa através da combinação de hardware e software ajustados à necessidade de cada projeto.

Existem vários equipamentos no mercado que realizam controle de acesso. Os mais comuns são cancelas, catracas e relógios de ponto. Alguns desses equipamentos necessitam do apoio de um software com sistema integrados. Este software é utilizado

em conjunto com o equipamento, para que todas as funções possam ser controladas a distância, sem que haja a necessidade de um técnico estar presente na empresa todo o tempo.

Desta maneira, um sistema para controle de acesso efetivo contará com equipamentos, recursos humanos, procedimentos e normas. Porém esta tecnologia é recente. Entre os anos de 1930 a 1940 o controle era feito manualmente por funcionários que ficavam olhando o relógio e anotando os horários das movimentações dos outros funcionários. Com o avanço da tecnologia surgiram algumas diferentes fases do controle de acesso.

Os sistemas de controle de acesso evoluíram paralelamente com a profissionalização da segurança privada e os procedimentos de segurança corporativa.

Novas técnicas e sistemas modernos foram incorporados à atividade de segurança no Brasil especialmente a partir da criação do Plano Real, que trouxe a estabilização da moeda nacional (Plano Real criado no governo do Presidente Itamar Franco pelo então Ministro da Fazenda Fernando Henrique Cardoso, que se tornou presidente do Brasil e exerceu a presidência de 1995 - 2002).

Muitos dos produtos eram e muitos continuam sendo importados de fabricantes e distribuidores do Canadá e dos Estados Unidos. Porém com o crescimento do mercado, várias dessas empresas que se dedicavam ao desenvolvimento e produção de tecnologias para segurança eletrônica foram incorporadas a grandes empresas do ramo de produtos elétricos e eletrônicos.

Um exemplo foi a Pelco, empresa norte americana com sede na cidade de Clovis no estado da Califórnia, conhecida por produzir equipamentos de altíssima qualidade para sistemas de circuito fechado de televisão que foi adquirida pela Schneider Electric no ano de 2007, o que tornou seus produtos mais competitivos no mercado internacional pela presença da Schneider em 130 países.

Outra grande empresa que entrou no mercado foi a General Electric (GE) ao adquirir duas empresas do mercado de sistemas eletrônicos para controle de acesso a Casi-Rusco e a Infographics.

A Bosch entrou no mercado em 2003 com uma grande linha de produtos de desenvolvimento próprio. Porém muitos desses produtos ainda possuem custo elevado devido às altas taxas para importação.

Com a abertura comercial para o mercado asiático surgiram equipamentos com qualidade aceitável e custo reduzido.

Algumas empresas nacionais surgiram para desenvolver sistemas de controle de acesso, utilizando-se dos conceitos e arquiteturas dos sistemas existentes, criaram sistemas de fácil operação em português e ofereceram a clientes a possibilidade de customização dos recursos dos softwares, serviço esse que empresas de produtos importados não oferecem.

No Brasil, há várias empresas que oferecem o serviço para controle de ponto de acesso. Em Minas Gerais, na região da zona da mata, são poucas as empresas focadas em controle de acesso sendo que, a maioria das empresas, se encontram na capital Belo Horizonte.

O custo médio de uma catraca pode variar entre R\$1.500 para os modelos mais simples, até R\$4.000 para modelos mais sofisticados. Já o custo do relógio de ponto pode variar muito devido aos diversos modelos existentes, entre R\$200 até R\$1200. Os principais fabricantes de controle de acesso são as empresas HENRY, TOP DATA, TECNIBRA, MADIS, DIMEP, KL QUARTZ.

1.2 Problema de pesquisa

No cenário exposto anteriormente surge o reposicionamento na cadeia de valor entendida como um conjunto de procedimentos que visam pensar cada uma das atividades de maneira estratégica, de forma a decidir ora pela verticalização, ora pela terceirização.

Fundada em 1985, a empresa objeto desta pesquisa atuava no comércio e manutenção de equipamentos a informática. Logo em seguida, focou exclusivamente no mercado de automação de controle de ponto, acesso e segurança, passando a representar comercialmente marcas consagradas do mercado. Em 2014 a empresa decidiu fabricar os produtos que comercializava, verticalizando o processo como estratégia para garantir integralmente a qualidade do produto e diversificar o portfólio a partir da atividade de

pesquisa e desenvolvimento. Em 2017 encontra-se com grande parte das suas atividades sendo executadas por terceiros.

Diante do exposto, o problema da presente pesquisa pode ser formulado pela seguinte questão: O processo de reposicionamento nas atividades da cadeia de valor da indústria para equipamentos para controle de acesso estudada promoveu melhoria nos indicadores econômicos e financeiros?

1.3 Objetivos (geral e específicos)

O objetivo geral foi “Compreender a evolução histórica do reposicionamento de atividades na cadeia de valor de uma indústria de equipamentos para controle de acesso sediada na Zona da Mata de Minas Gerais.”

Os objetivos específicos foram:

- a) Caracterizar o escopo de atividades realizadas pela referida indústria de acordo com os marcos históricos de reposicionamento na cadeia de valor;
- b) Analisar e descrever, para o marco histórico 2014, as decisões que promoveram o reposicionamento das atividades na cadeia de valor, identificando as atividades que foram terceirizadas e as que foram mantidas pela empresa;
- c) Comparar os indicadores econômico-financeiros dos marcos históricos.

1.4 Justificativas da pesquisa

A justificativa acadêmica é que a pesquisa contribuirá para o avanço desta temática entendendo que uma análise empírica das práticas empresariais de reposicionamento de atividades na cadeia de valor, frente àquelas enfatizadas pela literatura, pode contribuir na validação e avanços dos desenvolvimentos teóricos sobre temas de gestão.

A justificativa gerencial se baseia no fato de que os resultados do trabalho poderão ser úteis para apoiar empresas que atuam no setor industrial para equipamentos de controle de acesso na tomada de decisão acerca de verticalizar / terceirizar ou não atividades na cadeia de valor.

Quanto a justificativa pessoal, esta pesquisa contribuirá para o aperfeiçoamento da perícia do mestrando que trabalha em área afim.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo contém a revisão bibliográfica que aborda o tema Cadeia de Valor e outros conceitos pertinentes a este trabalho; e que se constituem na base de formação do contexto sob qual será analisado o desenvolvimento do reposicionamento na cadeia de valor realizado pela empresa objeto da pesquisa.

2.1 Cadeia de Valor

2.1.1 Conceito de Cadeia de Valor

O termo “Cadeia de Valor” foi definido primeiramente por Michael Porter em 1985 e refere-se a uma maneira sistematizada de examinar todas as atividades que uma organização realiza e como se dá a interação dessas atividades.

Para Fine (1998), valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes oferece.

Porter (1985) entende que criar valor para uma empresa significa dispor aos clientes um produto que exceda aos custos de produção, mas que satisfaça totalmente as necessidades do cliente.

Shank e Govindarajan (1997) complementam o conceito de valor ao afirmar que este conceito engloba quatro áreas: ligações com os fornecedores, ligações com os clientes, ligações de processo dentro da cadeia de valor de uma unidade industrial, ligações através das cadeias de valor da unidade empresarial dentro da empresa.

Já o termo “Atividade”, segundo Nakagawa (1991) significa um processo que combina de forma adequada pessoas, tecnologias, materiais, método e seu ambiente, tendo como objetivo a produção de produtos. A atividade não se refere apenas a processos de manufatura, mas também a produção de projetos, serviços, etc., bem como às inúmeras ações de suporte a esses processos.

Para Porter (1985), a “cadeia de valor” é uma representação dos processos organizacionais, dividindo-os em atividades primárias e de apoio, que cria valor para os clientes”. Para o autor, o principal objetivo da cadeia de valor é o de produzir produtos e serviços com valor agregado para o mercado por meio da transformação de recursos; e ele apresenta o desenho da cadeia de valor como uma ferramenta que desagrega a

organização nas suas atividades fundamentais e estratégicas, analisando os custos e as possíveis formas de diferenciação das mesmas.

Para Fine (1998), “cadeia valor” são relacionamentos de produção onde os atores do negócio exploram os recursos competitivamente e operam dentro de um ambiente com o principal objetivo de prover produtos ou serviços para o mercado, sendo consideradas como relações horizontais e verticais envolvidas no sistema.

Segundo Porter (1985), para uma real caracterização de uma cadeia de valor devem ser levados em consideração: sua estrutura de relacionamentos; sua forma de governança e a forma que o valor é agregado ao negócio. O autor afirma que o gerenciamento da cadeia de valor da organização em relação às cadeias de valor dos concorrentes poderá ou não permitir o desenvolvimento e manutenção de uma vantagem competitiva que poderá ser baseada em diferenciação (quando se oferece ao cliente mais valor por um custo equivalente) ou baixo custo (quando se oferece ao cliente o mesmo valor por um custo mais baixo).

Para Nakagawa (1991), a análise da cadeia de valor é essencial para entender exatamente onde, na visão do cliente, os custos podem ser reduzidos ou o valor poder ser aumentado.

Ao apresentar seu modelo para cadeia de valor, Porter (1985) exhibe o conceito de “valor total”, que consiste em margem e atividades de valor. As atividades de valor são as atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores. A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor. A margem pode ser medida de várias formas.

As cadeias de valor do canal e do fornecedor também incluem uma margem cujo isolamento é importante para a compreensão das fontes da posição de custo de uma empresa, pois as margens do canal e do fornecedor fazem parte do custo total arcado pelo comprador.

Na construção da cadeia de valor, Porter (1985) também destaca como critério importante o isolamento das atividades com economias e tecnologia diversas onde cada atividade primária ou de apoio pode, por sua vez, ser subdividida em outras atividades desde que obedeça os seguintes critérios básicos: (a) as economias com estrutura de

gastos, insumos e receitas devem ser diferentes; (b) deve existir um impacto considerável relativo à diferenciação; (c) deve representar uma parcela considerável do custo total.

A classificação das diversas categorias de atividades em atividades genéricas de valor deve seguir um critério de classificação tal que elas sejam alocadas (em termos de categoria genérica) onde a sua importância para a vantagem competitiva e o impacto competitivo estejam melhor representados. A rigor, tudo aquilo que é executado na empresa deve ser classificado dentro de uma atividade genérica de valor primária ou de apoio.

A figura 1 ilustra o modelo de cadeia de valor genérico proposto por Porter (1985).

Figura 1 – A cadeia de valor genérica



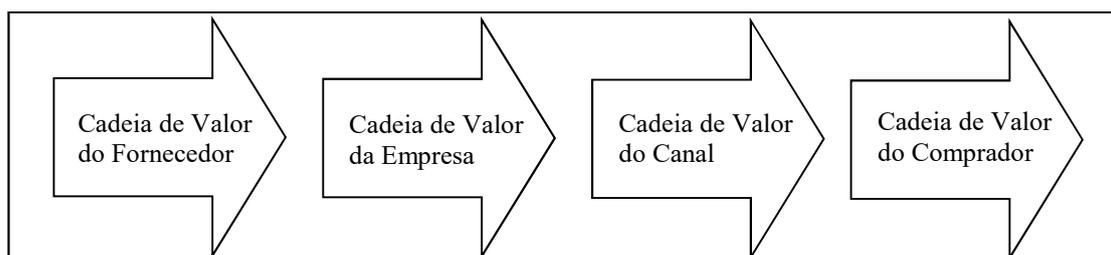
Fonte: Porter (1985)

No entendimento proposto por Porter (1985), uma empresa pode ser então encarada como uma cadeia de valor ou um valor total gerado onde funcionam atividades de valor nas quais, de maneiras físico e tecnologicamente distintas, é criado o valor sob a forma de produtos valiosos para os compradores. Existe ainda uma margem, que se constitui na diferença entre o valor total criado e o conjunto de custos de execução das atividades de valor dentro da referida empresa. Em outras palavras, uma cadeia de valor é constituída de um valor total que se reparte em rentabilidade para empresa, daí a necessidade de o seu montante exceder os custos necessários para a sua criação (a

mencionada margem), e o valor efetivamente transferido para o cliente sob a forma de produtos e serviços.

Porter (1985) chega a mencionar que a cadeia de valor por sua vez se insere em um sistema mais amplo, denominado de “sistema de valores” e que inclui as cadeias de valor dos fornecedores, compradores e distribuidores de uma empresa. Isto implica que, além da adequada compreensão de sua própria cadeia, a obtenção e sustentação de uma vantagem competitiva por uma empresa passa também pela adequada compreensão do sistema de valores no qual ela está inserida. De outro lado, o mesmo autor afirma que “uma cadeia de valor a nível de setor ou da indústria é demasiadamente ampla, porque pode encobrir importantes fontes de vantagem competitiva” (PORTER, 1985). A figura 2 ilustra a descrição da cadeia de valor sob a ótica de Porter.

Figura 2 - Descrição da Cadeia de Valor



Fonte: Porter (1985)

Porter (1985) recomenda que se faça uma separação entre as cadeias de valor de uma empresa e as de seus fornecedores e distribuidores, pois as respectivas margens tomadas separadamente carregam informações importantes para o custo total do produto, fazendo parte dos custos e valores totais gerados em função dos compradores.

A cadeia de valor de uma empresa e o modo como ela se comporta é fruto de uma série de fatores, tais como “sua história, sua estratégia, e sucesso na implementação” (Porter, 1985). Admitindo que dentro de uma mesma indústria temos empresas com histórias e estratégias diversas, é possível concluir que as cadeias dos concorrentes desta indústria frequentemente serão diferentes apesar da aparente semelhança nas operações e produtos oferecidos.

Dependendo da área de atuação, uma ou outra atividade de valor primária terá mais ou menos importância para gerar as fontes de vantagem competitiva. Por exemplo,

enquanto que, para uma lanchonete, as atividades de operações são cruciais, para um banco de empréstimos, as atividades de Marketing e vendas (habilidade dos gerentes de conta) assumem relevância mais importante, já para um revendedor autorizado de carros, a atividade de serviços é uma das fontes principais de vantagem competitiva. De todo modo, todas as atividades primárias estarão presentes dentro da empresa e possuem relevância para a vantagem competitiva de uma empresa. Uma outra divisão de atividades que se faz em Porter (1985), no tocante ao papel desempenhado na vantagem competitiva é resumida a seguir, ressaltando-se que todas as atividades de valor tanto as primárias como as de apoio estão enquadradas nestas três categorias:

- 1) Atividades diretas: envolvidas diretamente na construção do valor para os clientes. Exemplo: montagem, fabricação, publicidade, recrutamento.
- 2) Atividades indiretas: possibilitam a execução das atividades diretas. Exemplo: manutenção gerencial de força de vendas, operação de instalações.
- 3) Atividades de gestão da qualidade: garantem a qualidade das outras atividades. Exemplo: monitoramento, inspeção, testes, etc.

Rocha e Borinelli (2007) destacam que a cadeia de valor leva em consideração a sequência de atividades desde a origem dos recursos até o descarte final dos produtos pelo último consumidor.

Além de conhecer o aspecto conceitual, é necessário verificar quais são os objetivos da análise da Cadeia de Valor. Nesse âmbito, Hansen e Mowen (2001) mencionam que a análise da cadeia de valor tem como principal objetivo o fortalecimento da posição estratégica de uma empresa. Entretanto, Rocha e Borinelli (2007) não concordam com essa definição, uma vez que é importante o estabelecimento de parcerias sinérgicas e isso está ligado ao fortalecimento não apenas no fortalecimento da posição de uma empresa, mas de toda a cadeia.

Novaes (2001) deixa clara a necessidade da formação de parcerias entre os agentes da cadeia, tendo sempre como meta o bem-estar do consumidor e a otimização do preço dos produtos.

2.1.2 Atividades Primárias e Atividades de Apoio

Para Porter (1985), a identificação das atividades de valor exige o isolamento de atividades tecnológicas e estrategicamente distintas e agrupa-as em atividades primárias e atividade de apoio.

Cada atividade de valor emprega insumos adquiridos, recursos humanos (mão-de-obra e gerência) e alguma forma de tecnologia para executar sua função. Cada uma também utiliza e cria informação, como dados do comprador (entrada de pedidos), parâmetros de desempenho (testes) e estatísticas sobre falhas dos produtos.

Ao propor seu modelo genérico, Porter (1985) definiu que as atividades primárias são aquelas envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após a venda.

Desta maneira, em qualquer empresa, as atividades primárias podem ser divididas em cinco categorias genéricas:

- (1) Logística de entrada: são as atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto, como manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução para fornecedores;
- (2) Operações: são as atividades associadas à transformação dos insumos no produto final, como trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamentos, testes, impressão e operações de produção;
- (3) Logística de saída: são as atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores, como armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais, operações de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação;
- (4) Marketing e Vendas: são as atividades associadas a oferta de um meio pelo qual compradores possam comprar o produto e a induzi-los a fazer isto, como propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canal, relações com canais e fixação de preços; e

(5) Serviços de pós-venda (assistência técnica): são atividades associadas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto, como instalação, conserto, treinamento, fornecimento de peças e ajuste do produto.

Já as atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções ao âmbito da empresa e podem ser divididas em quatro categorias genéricas. Da mesma forma que as atividades primárias, cada categoria de atividades de apoio pode ser dividida em uma série de atividades de valor distintas e específicas a uma determinada empresa. As categorias genéricas das atividades de apoio são:

(1) Infra-estrutura da empresa:

Consiste em uma série de atividades, incluindo gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, jurídicas, questões governamentais e gerência de qualidade. A infra-estrutura, ao contrário de outras atividades de apoio, geralmente dá suporte a toda a cadeia produtiva e não apenas às atividades individuais.

Dependendo da empresa ser diversificada ou não, a sua infra-estrutura pode ser fechada ou dividida entre uma unidade empresarial e a corporação matriz. Em empresas diversificadas, as atividades da infra-estrutura são em geral divididas entre a unidade empresarial e os níveis da empresa. Muitas destas atividades ocorrem, contudo, em ambos os níveis. Algumas vezes, a infra-estrutura da empresa é encarada apenas como “despesa indireta”, mas pode ser uma poderosa fonte de vantagem competitiva, assim como, sistemas de informações gerenciais apropriados podem prestar uma contribuição significativa para a posição dos custos, enquanto em algumas indústrias a alta gerência desempenha um papel vital no contato com o comprador.

(2) Administração de recursos humanos:

Consiste em atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação de todos os tipos de pessoal. A gerência de recursos humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa, por meio do seu papel na determinação das qualificações e do custo da contratação e do treinamento. A administração de recursos humanos apóia as atividades primárias e de

apoio (por exemplo, contratação de engenheiros) e a cadeia de valor inteira (por exemplo, negociações trabalhistas).

As atividades da administração de recursos humanos ocorrem em diferentes partes de uma empresa, conforme outras atividades de apoio, e a dispersão destas atividades pode resultar em políticas inconsistentes. Além disso, os custos cumulativos da gerência de recursos humanos raramente são bem compreendidos assim como perdas compensatórias em diferentes custos da administração de recursos humanos, como o salário comparado ao custo de recrutamento e treinamento devido à rotatividade.

A administração de recursos humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa, através de seu papel na determinação das qualificações e da motivação dos empregados e do custo da contratação e do treinamento.

Em algumas indústrias, ela é a chave para a vantagem competitiva. O fato de se ter uma metodologia bem compreendida ao âmbito de toda a empresa não só torna todos os engajamentos mais efetivos, mas também facilita em muito o atendimento de clientes;

O Departamento de Recursos Humanos exerce uma importância muito grande dentro de uma empresa, uma vez que esta é responsável pela gestão dos funcionários como um todo, buscando maximizar a produtividade dos mesmos e estimulando-os. Para tanto, as empresas, normalmente tem um plano de cargos e salários visando aproveitar os melhores talentos dentro da empresa.

De acordo com Paschoal (2001), a forma tradicional das organizações ordenarem e agruparem as tarefas atribuídas às pessoas que a compõem em um conjunto mais ou menos formal constitui um fato organizacional ao qual se convencionou chamar de cargo. O autor menciona ainda que atualmente, há uma tendência crescente do alargamento do campo de atuação das pessoas dentro das organizações, onde se busca que as pessoas sejam mais polivalentes e tenham condições de atuar em diversos cargos.

Para Lucena (2002), o grande desafio para as empresas será desenvolver a qualificação e o potencial de seus colaboradores com o intuito de obter em contrapartida alto desempenho, aceitação de maiores responsabilidades e comprometimento com os resultados desejados.

Lucena (2002) salienta ainda que os executivos têm alto poder de governança na condução das empresas. Exercer o poder de liderança e contribuem de forma sistemática, para a mudança da cultura organizacional. Além disso, precisam ter uma visão clara das necessidades da empresa e para tanto precisam ter uma equipe alicerçada nos objetivos da empresa.

Atualmente, com a era da informação, as empresas que relutarem em investir no seu capital humano estarão propensas a ter problemas em curto prazo e não conseguir se manter no mercado, uma vez que este tem se mostrado cada vez mais competitivo.

Dutra (2002) propõe a construção de um novo modelo de gestão de pessoas, baseado em algumas premissas: Foco no desenvolvimento em vez de foco no controle; foco no processo em vez de foco nos instrumentos; foco no interesse conciliado em vez de foco no interesse da empresa; foco no modelo integrado e estratégico em vez de foco no modelo constituído por partes desarticuladas entre si. Esse modelo deixa de ver as pessoas como simples instrumentos dentro da organização, propondo uma participação mais ativa, com comprometimento, envolvimento de todos e satisfação mútua - empresa e funcionários.

As interações entre as partes são chamadas de Processos de Gestão de Pessoas. Esses processos são classificados em processos de movimentação, desenvolvimento e valorização. O processo de movimentação envolve planejamento de pessoas, atração, socialização e aclimatação, reposicionamento, recolocação. A movimentação das pessoas pode ser classificada nas seguintes categorias: captação, internalização, transferência, expatriação (GRAMIGNA, 2007).

O modelo de competências desenvolvido por Gramigna (2007) trabalha com o grupo de competências de suporte, que sustentam as competências técnicas exigidas a determinadas funções. Esse grupo é formado pelas seguintes competências:

- a) Diferenciais: consideradas estratégicas, estabelecem a vantagem competitiva da empresa. São identificadas no estabelecimento da missão empresarial e descritas de forma genérica. São constituídas por um conjunto de capacitações que auxiliam a empresa a alcançar seus resultados e fazer o diferencial no mercado.

- b) Essenciais: são as identificadas e definidas como as mais importantes para o sucesso do negócio e devem ser percebidas pelos clientes.
- c) Básicas: necessárias para manter a organização funcionando, são percebidas no ambiente interno; além disso, estimulam e alicerçam o clima de produtividade. (GRAMIGNA, 2007)

De acordo com Gramigna (2007), a gestão por competências é um programa que se instala por meio de blocos de intervenção que se sucedem de forma simultânea ou passo a passo. São eles: sensibilização; definição de perfis; avaliação de potencial e formação do banco de talentos; capacitação; gestão do desempenho.

A sensibilização facilita a compreensão e aceitação da gestão por competências dentro da empresa. Pode ocorrer através de reuniões, fóruns, seminários para os gestores, palestras, veículos internos de comunicação, etc. Para que tenha sucesso, é fundamental obter o envolvimento e a adesão das pessoas-chave da administração e dos postos de trabalho. A sensibilização desse público na busca do comprometimento deve fazer parte da estratégia inicial do processo. (GRAMIGNA, 2007).

A definição dos perfis define as competências essenciais e básicas necessárias a cada grupo de funções, e delinea os perfis. Pode ser realizada através de reuniões orientadas por consultoria externa, direcionadas aos cargos gerenciais; reuniões orientadas por consultoria interna, com a presença de diretores e pessoas-chave ou por workshop e seminários ministrados por consultoria externa e interna, focando a parte conceitual e metodológica, bem como aspectos relativos a comprometimento, responsabilidades e papéis. Além de definir o perfil de competências, inclui discussões sobre negócio, missão, visão, diretrizes e políticas da organização.

(3) Desenvolvimento de tecnologia:

Cada atividade de valor engloba tecnologia, seja know-how, procedimentos ou tecnologia envolvida no equipamento do processo. A variedade de tecnologias empregadas na maioria das empresas é muito ampla, variando daquelas tecnologias

empregadas na preparação de documentos e no transporte de mercadorias até aquelas tecnologias envolvidas no próprio produto.

Atividades distintas poderiam incluir projeto de componentes, projeto de características, testes de campo, engenharia de processo e seleção de tecnologia. Além disto, a maioria das atividades de valor emprega uma tecnologia que combina uma série de sub-tecnologias diferentes envolvendo diferentes disciplinas científicas. A operação com máquinas, por exemplo, envolve metalurgia, eletrônica e mecânica. O desenvolvimento de tecnologia consiste em várias atividades que podem ser agrupadas, em termos gerais, em esforços para aperfeiçoar o produto e o processo.

Porter (1985) denomina esta categoria de atividades de desenvolvimento de tecnologia, em vez de pesquisa e desenvolvimento, alegando que pesquisa e desenvolvimento (P&D) tem uma conotação demasiado limitada para a maioria dos gerentes. O desenvolvimento de tecnologia costuma estar associado ao departamento de engenharia ou ao grupo de desenvolvimento.

Normalmente, contudo, ocorre em muitas partes de uma empresa, embora isto não seja explicitamente reconhecido. O desenvolvimento de tecnologia pode apoiar qualquer uma das numerosas tecnologias englobadas em atividades de valor, inclusive áreas como tecnologia de telecomunicações para o sistema de entrada de pedidos, ou automação do escritório para o departamento de contabilidade. Ele não se aplica apenas a tecnologias diretamente relacionadas ao produto final. O desenvolvimento de tecnologia também assume diversas formas, desde a pesquisa básica e o projeto do produto até pesquisa de mídia, projeto do equipamento de processo e procedimentos de atendimento.

O desenvolvimento de tecnologia relacionado ao produto e a suas características apoia a cadeia inteira, enquanto outro desenvolvimento de tecnologia está associado a atividades primárias ou de apoio particulares.

Para sustentar a inovação tecnológica é preciso alinhar-se ao conceito de melhoria tecnológica constante que compreende a busca contínua por melhores recursos físicos e humanos, bem como por novas tecnologias produtivas. Deste modo, a organização que conseguir acompanhar esse ritmo de melhorias será recompensada com uma sólida vantagem competitiva, baseada em alguma característica operacional ou em flexibilidade no processo produtivo (GIACOBO; GONÇALVES, 2006).

(4) Aquisição:

Refere-se à função de compra de insumos empregados na cadeia de valor da empresa, e não aos próprios insumos adquiridos. Insumos adquiridos incluem matérias primas, suprimentos e outros itens de consumo, bem como ativos como máquinas, equipamento de laboratório, equipamento de escritório e prédios. Embora estes insumos adquiridos estejam comumente associados a atividades primárias, eles estão presentes em cada atividade de valor, incluindo atividades de apoio (MOORI; ZILBER, 2003).

Pode ser dividida em atividades como qualificação de novos fornecedores, aquisição de grupos diferentes de insumos adquiridos, e supervisão contínua do desempenho dos fornecedores. Como todas as atividades de valor, a aquisição emprega uma “tecnologia”, como procedimento para lidar com vendedores, normas de qualificação e sistemas de informação. Considera-se que a aquisição está centralizada, sendo executada por um único setor. Uma determinada atividade de aquisição pode, em geral, ser associada a uma atividade de valor específica ou a atividades que ela apóia, embora normalmente um departamento de compras atenda muitas atividades de valor, e as políticas de compras apliquem-se a toda a empresa.

Via de regra, o custo das atividades de compras propriamente dita representa uma parte pequena, senão insignificante, dos custos totais, mas tem, com frequência, um grande impacto sobre o custo global da empresa e sobre a diferenciação.

2.1.3 Elos e escopo da cadeia de valor

Após a definição da cadeia de valor e de sua construção através do delineamento das atividades de valor que a compõe, Porter (1985) introduz o conceito de elos entre as atividades como fontes importantes de vantagem competitiva. O autor parte do pressuposto que as cadeias de valor são um conjunto de atividades interligadas e não estanques e que, portanto, interagem entre si e se influenciam mutuamente.

Os elos são situações entre a forma pela qual uma atividade é realizada e a consequência disto para a eficiência e custo de outra atividade relacionada, - “A identificação dos elos é um processo de busca das formas pelas quais cada atividade de

valor afeta ou é afetada por outras”, (PORTER, 1985) - a vantagem competitiva surge então dos benefícios da consequente otimização (por exemplo, especificações rigorosas de produtos possibilitando redução de custos) e coordenação (por exemplo, redução de estoques advinda da melhor coordenação da atividade de armazenamento), não só das atividades mas também dos elos entre elas.

Os elos surgem mais frequentemente entre as atividades primárias e de apoio, por exemplo: a atividade de aquisição afetando a qualidade dos insumos adquiridos e consequentemente os custos de produção. Mas também surgem entre as próprias atividades primárias como por exemplo: manutenção eficiente reduzindo o tempo de preparação de máquinas, ou entregas mais frequentes para o comprador diminuindo estoques e contas a receber. A chave para identificar os elos é definir as formas pelas quais uma atividade é influenciada por outra ou vice-versa.

Porter (1985) classifica os elos entre diversas cadeias especialmente quanto a fornecedores e distribuidores e compradores. Com elos verticais e afirma que estes obedecem a mesma dinâmica de influência e interação dos elos internos. A atividade de aquisição de uma empresa, por exemplo, se relaciona com o sistema de pedidos do seu fornecedor. Neste caso, a ideia é a empresa e fornecedor reconhecerem possibilidades e vantagens decorrentes da otimização e coordenação dos elos entre estas atividades.

Os elos podem resultar em singularidade se o modo como uma atividade é executada afeta o desempenho da outra. Para Porter (1985), a singularidade de uma empresa em uma atividade de valor é determinada por uma série de condutores básicos, análogos aos condutores dos custos. Os condutores da singularidade são as razões subjacentes pelas quais uma atividade é singular. Sem executá-los, uma empresa não pode desenvolver inteiramente meios para a criação de novas formas de diferenciação ou para identificar o grau de sustentabilidade da diferenciação existente. Porter (1985) classifica estes condutores como:

- a) Elos Dentro da Cadeia de Valor: A satisfação das necessidades do comprador quase sempre envolve a coordenação de atividades ligadas. Por exemplo, o tempo de entrega frequentemente é determinado não apenas pela logística externa, mas também pela velocidade do processamento de pedidos e pela frequência das visitas

de vendas para obter pedidos. Satisfazer as necessidades do comprador pode exigir a otimização de atividades ligadas.

b) Elos com Fornecedores: A diferenciação para satisfazer as necessidades do comprador também pode ser o resultado da coordenação com fornecedores, podendo reduzir o tempo de desenvolvimento de um novo modelo se os fornecedores trabalharem para produzir novas peças ao mesmo tempo em que uma empresa está completando o projeto do equipamento para fabricar o novo modelo.

c) Elos com Canais: Coordenação com os canais ou uma otimização conjunta da divisão de atividades entre a empresa e os canais.

d) Oportunidade: A diferenciação pode resultar do momento em que uma empresa começa a executar uma atividade. Sendo a primeira a adotar uma imagem do produto uma empresa pode evitar que outras façam isto, tornando-se singular.

e) Localização.

f) Inter-relações: A diferenciação de uma atividade de valor pode surgir de seu compartilhamento com unidades empresariais irmãs.

g) Aprendizagem e vazamento: diferenciação de uma atividade pode ser o resultado da aprendizagem sobre como executá-la da melhor maneira.

h) Integração: A integração em novas atividades de valor pode tornar uma empresa singular porque ela fica em melhores condições de controlar o desempenho das atividades ou de executá-las com outras. A integração também pode fazer com que um maior número de atividades constitua fontes de diferenciação.

i) Escala: Uma grande escala pode permitir que uma atividade seja executada de uma maneira diferenciada que seria impossível com um volume menor.

j) Fatores institucionais: Fatores institucionais, tais como regulamentações governamentais, tributos, normas, podem desempenhar um papel, permitindo que uma empresa seja singular.

O poder de negociação dos fornecedores - uma das cinco forças do sistema de estratégia competitiva preconizado em Porter (1985), também é um fator a ser considerado na avaliação dos benefícios decorrentes dos elos entre cadeias. Os elos referentes aos distribuidores obedecem à mesma lógica. Os distribuidores são os canais pelos quais passam os produtos das empresas, influenciando questões como preço, publicidade e vendas.

A otimização e coordenação conjuntas entre fornecedores, empresas e distribuidores para a exploração dos elos verticais se traduz em vantagens competitivas de custo e/ou diferenciação. Já, para Shank e Govindarajan (1997), pode-se definir as relações na cadeia de valor como relações inter-processuais e inter-organizacionais e, as relações inter-organizacionais têm como pré-requisitos a interdependência e a confiança sendo que incentivos como estabilidade e cooperação mútua podem gerá-las. Estes autores, discutem estas relações ao estabelecer os elos.

Shank e Govindarajan (1997), afirmam que os elos acontecem quando o custo de uma atividade de valor é afetado rotineiramente pelo modo como outras atividades são executadas e se constituem em dois tipos: (a) elos internos – dentro da cadeia de valor, (b) elos externos – verticais incluindo-se fornecedores e canais.

Os elos internos visam à redução do custo total das atividades ligadas, destacando Shank e Govindarajan (1997) que a redução no custo total não se consegue necessariamente com a redução das atividades em níveis individuais. Os elos externos refletem interdependência de uma empresa e os fornecedores/canais. Isto pode ser verificado analisando como o comportamento desses agentes pode afetar o custo das atividades da empresa e vice-versa.

Cabe destacar que, tanto os elos internos e externos, quanto às inter-relações pertencem ao mesmo conjunto: as relações na cadeia de valor. No entendimento de Porter e também Shank e Govindarajan talvez mude a forma de realização destas ligações entre os agentes, mas a essência é a mesma, considerando-se que não se pode determinar com clareza o início e o término nas relações na cadeia.

Outro conceito importante e que produz consequências para a vantagem competitiva e para a cadeia de valor, é o que Porter (1985) chama de “escopo

competitivo”. Este escopo delimita a estrutura e a economia (custos) da cadeia de valor e, portanto, seu funcionamento.

As quatro formas de escopo que influenciam a cadeia de valor são: (1) segmento: tipos de produtos fabricados e compradores atendidos; (2) Verticalização: grau de execução interna das atividades, ou se as mesmas são feitas por outras empresas; (3) Geográfico: abrangência de regiões e países onde a empresa compete; (4) Industrial: variedade de indústrias relacionadas onde a empresa compete.

Os escopos ou alvos variam também quanto à amplitude de atuação: Quanto mais amplo o escopo de atuação, melhor é a exploração dos benefícios decorrentes da realização de atividades internamente ou das inter-relações com cadeias de valor em diversos segmentos, ou ainda de áreas geográficas e indústrias afins. Aqui a vantagem competitiva está relacionada com a otimização de recursos e redução de custos que uma maior abrangência de atuação possibilita. Por outro lado, estreitando o escopo, a cadeia de valor fica mais direcionada para o atendimento de um segmento específico (em termos de área geográfica, atividades executadas, indústrias afins, etc.), reduzindo custos ou explorando um atendimento mais especializado. Aqui a vantagem competitiva reside na melhor adequação do atendimento, estando mais relacionada com o fator diferenciação.

A estreiteza ou amplitude do escopo podem ser combinadas, sempre tendo em vista a questão da competitividade e da criação da vantagem competitiva sustentável. Uma empresa pode manobrar a sua cadeia de valor para, por exemplo, atender à um segmento específico de produtos - escopo estreito -, porém atuando neste ramo específico em nível mundial.

Em termos de escopo de segmento, Porter (1996) tem a salientar que as diferenças entre os segmentos favorecem o escopo estreito e a estratégia de enfoque, porém as possibilidades de inter-relação, favorecem o escopo amplo, por ex., determinadas montadoras de automóveis com cadeias de valor distintas para carros grandes e carros pequenos mas, apesar das concepções diferentes, ocorrendo uma grande cooperação entre elas.

Já no escopo vertical quando a questão é decidir até que ponto a empresa pretende fabricar ou fazer fora, devem ser analisadas além das possibilidades de integração física, a integração em termos de atividades. Através da cadeia de valor, a empresa consegue

perceber com mais clareza as vantagens e desvantagens de uma integração ou desintegração.

Com relação ao escopo geográfico, a vantagem de custos e/ou diferenciação pode ser obtida e intensificada através do compartilhamento e coordenação de atividades de valor, no atendimento de áreas geográficas diferentes.

Relativamente aos estudos recentes relacionados à cadeia de valor, no trabalho dos autores Anderson e Dekker (2009), observa-se que o panorama atual das pesquisas acadêmicas relacionadas ao tema “cadeia de valor” está bastante diversificado, tanto nacional quanto internacionalmente. Existem estudos voltados para:

a) A descrição da cadeia de valor de um determinado segmento:

Antonaccio (2007) realizou um estudo com o objetivo caracterizar a cadeia de valor de Escolas Técnicas Estaduais Agropecuárias (ETEs) e da Coordenação de Ensino Técnico (CETEC), vinculada à administração central do Centro Estadual de Educação Tecnológica (CEETEPS). Tal estudo utilizou três variáveis: organização, autonomia e referência. Para a variável “organização” a pesquisa teve como foco de análise os seguintes elementos: cadeia de valor, forma de relacionamento entre os elementos, grau de integração entre os elementos e grau de complementaridade da produção de valor entre os elementos. Para a variável “autonomia”, os focos de análise foram: o grau de independência para a ação em relação ao ambiente; o grau de confiança mútua entre os elementos; grau de comprometimento dos elementos com o todo e o grau de cooperação entre os elementos. Por sua vez, a variável “referência”, teve como foco de análise: o propósito e a razão de existência do sistema; e as referências e regras para a ação do todo.

Quanto aos resultados envolvendo a cadeia de valor do segmento estudado, segundo o autor, estes confirmaram que o modelo conceitual proposto é passível de utilização na caracterização de cadeias de valor também em outras áreas (ANTONACCIO, 2007).

b) Análise dos níveis de colaboração entre empresas dentro da mesma cadeia:

Quanto a esse foco de pesquisa, pode-se destacar o estudo de Maradei JR (2008), o qual teve como objetivo medir o grau de relacionamento entre os laboratórios

farmacêuticos e os seus operadores logísticos. Para isso, utilizaram-se do modelo de parceria criado por Lambert *et al.* (1999). Tal modelo surgiu a partir de estudos de caso de relacionamento envolvendo membros do “The International Center for Competitive Excellence”, onde eles identificaram 18 relacionamentos que acreditavam tratar-se de verdadeiras parcerias. Dessa forma, o autor analisou cada relacionamento das empresas objeto de estudo e os comparou com as disposições evidenciadas no modelo. Ao final, os resultados evidenciaram que o modelo apresentado não foi comprovado na prática pelos laboratórios e operadores logísticos de cadeias farmacêuticas no Brasil. O autor também concluiu que quanto à visão de parceria, esta predomina mais claramente nos operadores logísticos do que nos laboratórios, o que segundo o autor, reflete o poder de dominância destes em relação aos operadores logísticos da cadeia de suprimentos.

Ainda dentro do contexto dos relacionamentos inter-organizacionais, destacam-se também as pesquisas de Arya e Mittendorf (2007) e Moori e Zilber (2003). Arya e Mittendorf (2007) realizaram um estudo a fim de examinar o impacto das distorções presente nos preços de transferências de uma firma que atua tanto no processo interno quanto nos processos externos de entradas. Em seus resultados, os autores demonstraram que uma empresa pode colher benefícios quando discute problemas ligados aos preços de transferência internos com um fornecedor externo.

Moori e Zilber (2003) realizaram um estudo para avaliar a importância das variáveis que compõem a cadeia de valor evidenciada por Porter (1985), como fatores contribuintes à vantagem competitiva das empresas e sua relação com a gestão da cadeia de suprimentos. Os resultados evidenciaram que houve deslocamento de algumas variáveis agrupadas por Porter (1985) como atividades primárias, para atividades de apoio e vice-versa. Além disso, os autores também identificaram dois fatores relacionados à Administração que estão bem relacionados com a cadeia de suprimentos: logística e operações.

Internacionalmente, pode-se destacar, por exemplo, o trabalho de Fearne e Fowler (2006), que realizaram um estudo cujo objetivo foi ilustrar o perigo potencial da aplicação discreta e indiscriminada de projetos com altos níveis de complexidade e incertezas. Na respectiva pesquisa, *insights* são apresentados em dois estudos de caso realizados em empresas de elaboração de projetos de residenciais, as quais os autores acreditam que

possuem indicativos de recentes esforços para redução de custos na construção de atividades. Os resultados evidenciaram as implicações práticas nas quais as empresas que operam nos setores da construção civil devem dispor de grande atenção para o impacto da efetividade da cadeia de suprimentos para conseguirem obter reduções de custos.

Considerando a importância da sincronia da inter-relação da cadeia de valor destacadas por Anderson e Dekker (2009), Fearne e Fowler (2006), é importante ressaltar que outros autores também mostram alguns caminhos no sentido de se desenvolver uma boa gestão de uma cadeia de valores. Por exemplo, Miranda (2002), ao enfatizar tal gerenciamento, destaca que a empresa deve: i) Identificar as fontes de vantagens competitivas sustentáveis (atividades com propriedade de acesso a recursos escassos); ii) Enfatizar as conexões complexas e inter-relacionamentos entre os elos da cadeia (otimização conjunta x otimização individualizada e coordenação para aumentar competitividade); iii) Facilitar a formulação de estratégias para aumentar a competitividade, seja por meio da liderança por custo, da diferenciação ou do foco/nicho de mercado.

Observando-se o panorama apresentado, é fácil compreender que não adianta apenas identificar a cadeia de valor que a empresa está inserida; a empresa precisa, constantemente, perceber se as atividades a ela agregadas estejam em contínuo gerenciamento, bem como se seus custos estão otimizados, a fim de conseguir adicionar valor ao produto e criar vantagens competitivas.

2.2 Fazer ou comprar: o desafio estratégico das empresas

Decidir sobre o que fazer dentro da empresa e o que comprar de fornecedores representa uma função estratégica de extrema relevância. A criteriosa identificação das atividades internas pode permitir a gestores direcionar esforços para maximizar o desempenho daquelas atividades geradoras de valor para os clientes, incluindo a eliminação de atividades que aumentam o custo dos produtos e não agregam valor.

Para Resende (2001), a real posição das empresas na cadeia de valor é uma questão muito debatida e incessantemente procurada destacando que, “historicamente, as empresas sempre procuraram controlar totalmente as principais ações que levam os produtos e serviços dos pontos de produção aos pontos de consumo. No entanto, pressões

constantes sempre foram exercidas para que tais empresas voltassem para as suas competências essenciais”. Afirmar ainda o autor que a eficiência do posicionamento na cadeia de valor em busca da competitividade passa por estratégias de “terceirização, agregação de atividades, fusões, dentre outras tantas decisões e ações”.

A literatura apresenta várias abordagens sobre a decisão de fazer ou comprar como ferramenta de seleção para as atividades que uma empresa deverá executar internamente, terceirizar ou estabelecer estruturas intermediárias. Na construção deste referencial citarei duas destas abordagens: A análise dos custos marginais e a Teoria dos Custos de Transação.

Para Di Serio e Sampaio (2001), a análise dos custos marginais é a abordagem mais antiga e refere-se aos custos inicialmente atribuídos ao se realizar internamente uma atividade ou terceirizá-la. Essa análise considera apenas os fatores financeiros de curto prazo, relativos aos custos envolvidos, não se atentando a outros aspectos como estratégia de longo prazo ou tipo de relacionamento com fornecedores potenciais.

2.3 Economia dos Custos de Transação

A Teoria dos Custos de Transação amplia o arcabouço teórico para avaliar a decisão de fazer ou comprar, considerando a mitigação dos riscos intrínsecos às trocas comerciais. Introduzida por Coase (1937) e desenvolvida por Williamson (1985), esta teoria afirma que toda vez que uma determinada atividade deve ser realizada, a empresa se vê diante de diversos modos de organização capazes de executar esta atividade.

Para lidar com esta multiplicidade de modos de organização, Williamson (1985) propõe o conceito de governança. Para o autor, governança é o direito de comando ou autoridade sobre os ativos que são utilizados ao longo de uma cadeia produtiva. Caso a empresa seja proprietária destes ativos (integrada verticalmente), diz-se que o modo de governança é a hierarquia. Caso contrário, quando a empresa compra de outros fornecedores que compõe a rede, o modo de governança é o mercado.

Para Farina (1997), a teoria dos custos de transação buscará uma estrutura de governança adequada, isto é, uma escolha entre mercado e integração vertical, onde exista a possibilidade de redução de custos contratuais, de fiscalização de direitos de

propriedade, de monitoramento do desempenho, de organização das atividades ou de adaptação.

Há que se considerar que as formas de se organizar uma empresa não são uma combinação simples de mercado x hierarquia. De fato, quando uma empresa organiza suas atividades ela se depara com uma infinidade de combinações possíveis, ou seja, estruturas intermediárias entre mercado e hierarquia, os quais implicam em contratos implícitos ou explícitos, que, por sua vez, acabam gerando os custos de transação.

Ao longo da cadeia produtiva, insumos e produtos intermediários são transferidos para sucessivas unidades de produção, que poderão estar ou não inseridas na estrutura organizacional da empresa. Desta maneira, “transação” refere-se a cada uma dessas transferências de matérias primas, semiacabados e produtos acabados.

Para Williamson (1985), "uma transação ocorre quando um produto ou serviço é transferido através de uma interface tecnologicamente separável. Um estágio de atividade termina e outro começa." Assim surgem custos não diretamente associados à produção, mas que surgem na medida que os agentes econômicos se relacionam entre si, podendo surgir também problemas de coordenação considerando que a atividade econômica não se restringe apenas à transformação de insumos em produtos. Para que isso ocorra, insumos devem ser adquiridos no mercado, mediante contratos, ou então produzidos através da integração.

A teoria dos custos de transação propõe que o problema central das organizações seja buscar a máxima economia possível nas transações, considerando que a forma organizacional tem uma importância fundamental para a economia de custos de transação.

Para Nakagawa (1991), quando o foco passa a ser transações, ao invés de privilegiar o exame de economias de escala como faz a análise dos custos marginais, concentramos o exame em custos comparativos de planejamento, adaptação e monitoramento da execução de tarefas sob estruturas de controle alternativas. O fundamental passa a ser verificar se os parceiros de uma transação operam harmoniosamente ou se existem desentendimentos ou conflitos que conduzem a atrasos, interrupções e outras situações problemáticas.

Williamson (2000) classifica os custos de transação em dois tipos:

a) Custos "ex-ante": são aqueles incorridos ao se delinear, negociar e registrar contratos de venda ou de prestação de serviços inter-empresas, incluindo contingências e salvaguardas, com a finalidade de proteger as partes envolvidas.

b) Custos "ex-post": são aqueles incorridos para monitorar um contrato e para defender os interesses das partes envolvidas quando a relação "ex-ante" deixa de funcionar, quer seja por mudanças das condições ambientais que regem a contratação, ou por discrepâncias ocorridas durante a vigência do contrato. Nesta categoria encaixam-se todos os esforços de correção, adaptação e estabelecimentos de novos acordos.

O Quadro 1 contém os aspectos considerados na Teoria dos Custos de Transação e que tratam de propriedades objetivas dos processos produtivos e do mercado.

Quadro 1 – Aspectos da Teoria dos Custos de Transação

Características Comportamentais	Processo Produtivo	Mercado
Racionalidade limitada	Especificidade de ativos	Incerteza
Oportunismo		Frequência das transações

Fonte: Adaptado de Williamson, 2000

A racionalidade limitada indica que os seres humanos são limitados em conhecimento, em percepção e em disponibilidade de tempo. Segundo a teoria dos custos de transação, a racionalidade limitada, de forma geral, dificulta o homem ao tentar uma orientação econômica maximizante.

Esse pressuposto implica no fato de que se um participante da cadeia produtiva se empenha em obter aquilo que considera melhor para si, por exemplo, o maior lucro possível para sua empresa; a sua capacidade de processamento de todos os contratos poderá ser limitada ou de alto custo, considerando a complexidade e as contingências dos contratos.

Williamson (2000) também reconhece que os agentes econômicos apresentam também uma orientação para interesse próprio e propõe que o homem busca

primordialmente a defesa de seu próprio interesse e, em sua forma extrema de busca, chamou de “oportunismo”.

A importância deste aspecto, o oportunismo, está na possibilidade de surgimento de problemas de adaptação, decorrentes do não cumprimento dos contratos. A racionalidade limitada implica contratos incompletos e, conseqüentemente, renegociações futuras. O oportunismo implica também que as partes podem se aproveitar de uma renegociação de forma não ética e, por conseqüência, impondo perdas à sua contraparte na organização.

Um comportamento oportunista levado a uma cadeia produtiva faz com que haja incerteza nas transações econômicas. Por essa razão, transações que sejam sujeitas ao oportunismo ex-post só poderão ser resguardadas se salvaguardas apropriadas puderem ser estabelecidas ex-ante. Neste sentido, ao atribuir importância excessiva ao oportunismo, a Teoria dos Custos de Transação subestima as possibilidades de retenção do aprendizado e de competências, surgidas da manutenção de relações de confiança entre parceiros, como variável decisiva do processo de definição dos limites da firma (PESSALI; FERNÁNDEZ, 2001).

A especificidade dos ativos também é crucial para a determinação dos custos de transação. Por ativos específicos entende-se os ativos duráveis, especialmente desenvolvidos para a realização de um determinado tipo de operação em um produto ou serviço em particular.

Nakagawa (1991) afirma que os ativos específicos exigem investimentos mais significativos e possibilitam atingir maior eficiência em processos de escala elevada e estável.

Williamson (2000) também distingue quatro tipos de especificidade de ativos, pelo menos: (a) instalações de localização específica; (b) ativos físicos específicos; (c) ativos específicos a determinados clientes e (d) recursos humanos altamente especializados.

A especificidade dos ativos resulta no estabelecimento de uma relação de interdependência das partes, desdobrando-se sobre o processo de barganha entre elas.

Toda vez que ativos específicos são utilizados, os parceiros da transação ficam

incentivados a estabelecer salvaguardas capazes de proteger seus investimentos em caso de término antecipado da relação contratual.

Williamson (2000) trata da incerteza e a separa em dois tipos:

a) Incerteza/complexidade ambiental. Esta se refere a mudanças aleatórias no ambiente econômico e nas preferências dos consumidores, ou mesmo a incapacidade humana de avaliar precisamente um ambiente econômico muito complexo.

b) Incerteza Comportamental: Esta é atribuída ao oportunismo e se origina da omissão, mascaramento ou distorção da informação pertinente, como partes de uma estratégia oportunista adotada por um dos parceiros da relação contratual.

A frequência das transações é uma outra dimensão importante para a escolha da estrutura de governança, manifestando-se em dois aspectos: (a) A diluição dos custos de um mecanismo complexo por várias transações e (b) A possibilidade de reputação por parte dos agentes envolvidos na transação.

Quando a frequência de transações for muito pequena, pode não ser economicamente viável desenhar um mecanismo contratual para a prevenção de atitudes oportunistas, prevalecendo estruturas de compra e venda através do mercado. Por outro lado, se as transações são recorrentes, há uma tendência em ser economicamente viável a construção de um mecanismo complexo de governo dessas transações.

Williamson (2000) exemplifica que, se um contrato de longo prazo apresenta economias quando comparado a um contrato de mercado, à medida que aumenta o número de transações, isto se dá pois os custos de redação, coleta de informações, monitoramento e de adaptação às mudanças de ambiente se diluem com o aumento da frequência das transações.

Farina (1997) afirma que frequência de uma transação possibilita também que as partes adquiram conhecimento umas das outras, reduzindo a incerteza, e ainda mais importante, que crie, em alguns casos, um compromisso confiável entre as partes em torno do objetivo comum de continuidade da relação, reduzindo os custos de transação. O compromisso confiável é suficiente para garantir o comportamento cooperativo das partes participantes do contrato, não carecendo de um esforço especial no sentido de governar

uma transação. Assim num primeiro instante, quanto maior a frequência, maior será a tendência em se adotar uma estrutura de proteção através de contratos, remetendo para uma estrutura de governança de hierarquia. Num segundo instante, dado que as partes se conhecem mutuamente, uma alta frequência tende a "afrouxar" a estrutura de governança.

A frequência também está relacionada com o tamanho do mercado. Se a dimensão do mercado for reduzida, os investimentos em tecnologia de produção especializadas (ativos específicos) correm o risco de serem irre recuperáveis. Contrariamente, quanto maior for a dimensão do mercado, maior tende a ser a frequência das transações e mais rápido o retorno potencial dos investimentos em ativos especializados. O uso de ativos específicos, no entanto, implica na adoção de estruturas de governança especializadas, cujo custo operacional é elevado e também deve ser considerado na análise. Neste caso, é importante verificar se a taxa de ocupação da capacidade instalada justificaria os investimentos em ativos específicos e em estruturas de governança especializadas.

A teoria dos custos de transação propõe, então, que a transação constitui a unidade básica de análise das instituições econômicas, sendo seu ponto central a abordagem contratual como mostrado no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Relação dos aspectos considerados na determinação da Estrutura de Governança

Não	No ambiente econômico há comportamento tipicamente oportunista?	Sim
Não	Os ativos utilizados são específicos?	Sim
Baixo	Qual é o seu grau de incerteza relativo complexidade ambiental?	Alto
Baixo	Qual é o grau de incerteza relativo à aspectos comportamentais?	Alto
Baixa	Qual é a frequência inicial que ocorrerão as transações	Alta



Fonte: Williamson, 2000

Na teoria dos custos de transação, se há a presença de fatores como características do ambiente econômico que evidenciem comportamentos oportunistas, necessidade de utilização de ativos específicos, um alto grau de incerteza em relação a mudanças

aleatórias no ambiente econômico, uma alta frequência inicial das transações; os custos associados à redação e administração de um contrato de fornecimento industrial que assegure em qualquer circunstância um resultado correto por ambas as partes podem ser muitos altos. É neste cenário que o mercado se torna um meio ineficiente de realizar as transações e é, tendendo a ser substituído pela hierarquia.

Na teoria dos custos de transação a própria empresa também é entendida como um complexo de contratos e assim as transações representam custos de funcionamento como é o caso dos gastos para controle e monitoramento das atividades de seus funcionários. Assim a teoria dos custos de transação oferece uma explicação para a perda da eficiência organizacional observada em estruturas organizacionais muito grandes. Grandes estruturas organizacionais implicam num elevado número de transações que ocorre no interior dessas estruturas, bem como, a natureza diversificada dessas transações implicam em elevados custos de transação. Neste entendimento, a teoria dos custos de transação indica um limite ao tamanho das organizações, acima do qual elas seriam ineficientes (Farina, 1997).

Para Nakagawa (1991) a teoria dos custos de transação avançou além da análise dos custos marginais que trata apenas da comparação de custos fixos e variáveis com uma escala operacionalmente eficiente. Ao diferenciar os custos de produção dos custos de transação, abriu-se a possibilidade de criação de estruturas de governança que podem minimizar os riscos entre os participantes de uma cadeia produtiva e que acabam se constituindo um elemento de eficiência na concorrência entre empresas.

Neste sentido, a formulação estratégica implica em decidir se a empresa vai depender dos mercados fornecedores, de relações de longo prazo com clientes e fornecedores, de alianças estratégicas ou da integração vertical; decisão que irá requisitar criteriosa avaliação das competências essenciais, de formas de relacionamento entre participantes da cadeia e também de outros fatores.

2.4 Verticalização

Rezende (1997) apresenta a verticalização como uma forma de uma empresa organizar suas atividades, entendendo por verticalização a agregação de fases em sua cadeia produtiva, aumentando o número de produtos ou processos intermediários para uso próprio, o que antes era manufaturado por terceiros, significando administrar um conjunto de operações que pode ir da produção da matéria prima à distribuição ao cliente final.

Para Jarillo (1993), uma empresa está verticalizando para trás quando realiza fases ou atividades do seu processo que antes eram executadas por seus fornecedores. Quando a empresa move-se na direção de seus clientes, configura-se a verticalização para frente.

Segundo Nakagawa (1991), quando uma empresa vai em direção às matérias primas tem-se a verticalização para trás. Contrariamente, quando a empresa verticaliza para frente, ela executa as funções de marketing mais sofisticadas do que aquelas pertinentes a cadeia produtiva.

Alguns aspectos positivos da verticalização são:

a) Segurança quanto ao fornecimento

Para Rezende (1997), a verticalização fornece maior controle sobre qualidade, preço, especificações técnicas, atendimento ao consumidor, escoamento da produção, ritmo da expansão, etc; devendo-se considerar o contexto da conjuntura vigente. Por exemplo a indústria automobilística dos anos 1950 quando a indisponibilidade de fornecedores era muito grande contrariamente aos dias atuais.

Atualmente a indústria automobilista é configurada por uma montadora de automóveis e seu parque de fornecedores instalados fisicamente em vizinhança – um condomínio industrial e com baixa verticalização.

b) Redução de Custos

Pode-se categorizar a redução de custos pela verticalização em três:

b.1) Custo de Coordenação: Se o relacionamento entre atividades de uma cadeia produtiva é difícil pelo alto volume de troca de informações entre os participantes, exigindo um alto

grau de coordenação entre empresas, a verticalização pode reduzir custos da empresa que decidir pelo desenvolvimento de tais atividades na própria empresa (JARILLO, 1993).

b.2) Custos de Processo: A verticalização pode reduzir custos em processos produtivos, onde há o aproveitamento de sinergias entre as diversas fases como no processo siderúrgico, por exemplo, onde as atividades de lingotamento e laminação, se executadas de forma integrada, produzem economias consideráveis para uma série de empresas siderúrgicas (JARILLO, 1993).

b.3) Custos de Distribuição: A verticalização pode levar a uma redução, quando o custo de distribuição por terceiros é elevado ou ineficiente. Um exemplo são “as lojas de fábrica”, abertas por empresas industriais, onde se consegue vender mais barato, sem intermediários, inclusive recebendo à vista com baixa inadimplência, aumentando o giro de estoque e reduzindo o efeito de impostos cobrados em cascata ao longo da cadeia produtiva (REZENDE, 1997).

c) Mecanismo de aproximação com o cliente:

A verticalização para frente, ao permitir um contato estreito com o consumidor final, funciona como um elemento sinalizador ou moderador de mercado. As vendas diretas para o consumidor, realizadas em um showroom próprio, é um laboratório comportamental, que permite aproximar o cliente da empresa. (JARILLO, 1993; REZENDE, 1997).

d) Proteção em atividades específicas:

A verticalização pode proteger a empresa afastando outras empresas que aprenderiam rapidamente novas práticas, forçando-as a um tempo maior para se apresentarem como concorrentes, conforme Porter (1985) trata em seus trabalhos como sendo uma barreira de entrada para novos entrantes.

Para Prahalad e Hamel (1990, p.15)

“se uma empresa tenta manter em sigilo suas competências essenciais, ou seja, suas tecnologias, conhecimentos e processos que a distinguem e a fazem única quando comparada a outras empresas, é essencial que esta mantenha tal atividade internamente, evitando que essas diferenciações ou inovações sejam propagadas no mercado”.

e) Combate a monopólio:

Se há um fornecedor com grande capacidade de aumentar preços em função da demanda, sem opção de troca por outro fornecedor, está configurado o risco da empresa compradora ser refém deste fornecedor. Assim, a integração pode ser a alternativa para redução de dependência, mesmo considerando um custo inicial superior ao do fornecedor.

Porter (1985) também analisou os benefícios da verticalização, propondo quatro dimensões de análise: (a) economias monetárias possíveis; (b) aprofundamento da tecnologia; (c) assegurar a oferta e a demanda; (d) compensar o poder de negociação de clientes e fornecedores e as distorções nos custos dos insumos.

Para Jarillo (1993), a verticalização só faz sentido se houver redução no custo de operação em alguma das atividades a desempenhar, aumentando o rendimento da empresa nessa atividade ou através da maior coordenação entre atividades.

Dos aspectos negativos da verticalização pode-se mencionar:

a) Perda de eficiência por falta de escala

Nakagawa (1991), afirma que “uma empresa pode não conseguir vencer as barreiras de entrada num determinado negócio e desempenhar operações com menor eficiência que os contratados em termos de economias de escala.

Para Jarillo (1993), na decisão de fabricar, a empresa deverá calcular a escala mínima de produção para tomar a operação eficiente em termos de custo. Ainda que as necessidades da empresa sejam menores do que a escala mínima de produção e, se a empresa decidir integrar essa atividade, ela se estará diante de duas possibilidades:

a.1) Fabricar apenas a quantidade necessária para atender as necessidades da empresa (menos que a escala mínima). Segundo Fine (1998) essa alternativa é válida quando os componentes ou sistemas em questão não forem padronizados ou inexistirem

fornecedores capazes de produzi-los, ou ainda, a empresa desejar manter internamente as tecnologias de produto e processo.

a.2) Fabricar quantidades maiores que as suas necessidades, visando a conquista da economia de escala, vendendo o excesso de produção ao mercado.

b) Perda de Flexibilidade

Esse aspecto pode ser subdividido em dois grupos:

b.1) Flexibilidade por setorização:

Para Rezende (1997), muitas vezes ao optar pela verticalização, a empresa se aprofunda no seu campo de atuação e reduz sua flexibilidade econômica e produtiva. Nos períodos de encolhimento da economia ou outra forma de crise ou ainda mudança significativa, todo o capital empregado estará aplicado no mesmo ramo, dificultando qualquer forma de flexibilização ou até mesmo o próprio abandono do setor.

b.2) Flexibilidade por tecnologia: A integração pode resultar perda de flexibilidade relativamente à utilização de novas tecnologias adotadas pela concorrência (JARILLO, 1993).

c) Barreira ao Aprendizado com fornecedores

Para Jarillo (1993), fornecedores e clientes são fontes de inovação para a empresa e a integração pode representar perda destes contatos externos afastando-a de novas ideias e informações que circulam no meio industrial.

Piccolli *et al.* (2011) enfatizam que verticalização influencia tanto no desempenho das empresas como no valor destas. Os autores avaliaram dois grupos de empresas (o primeiro grupo composto por 8 empresas mais verticalizadas em sua cadeia de valor e o segundo, por 8 companhias menos verticalizadas). Os autores chegaram a conclusão que as empresas mais verticalizadas possuem um desempenho e um valor de mercado estatisticamente mais significativo que as organizações de menor verticalização do mesmo setor.

Cabe salientar que segundo Catapan e Heidemann (2002), o valor atribuído às empresas tem sido alvo de controvérsia, uma vez que embora essencial, a avaliação das empresas é, geralmente pouco consensual. Ela é determinada normalmente pelo método do fluxo de caixa descontado, o qual traz os fluxos financeiros futuros a valores presentes, utilizando-se uma taxa de desconto derivada do custo de capital da empresa.

2.5 Terceirização

Realizada a análise das vantagens e desvantagens de uma empresa com estrutura integrada verticalmente (verticalizada), agora será feita a análise de uma empresa que adota uma estrutura desintegrada, também conhecida como estrutura horizontal, onde são realizadas poucas atividades da cadeia de valor como um todo e que terceiriza as demais atividades para fornecedores independentes.

Assim, terceirizar uma atividade pode ser entendido como um tipo de decisão de *make or buy* que se tomou muito popular nos anos 90, configurando a terceirização como o inverso da decisão de fazer (*make*).

A terceirização é uma técnica administrativa que transfere a terceiros, as atividades de apoio à atividade fim da empresa, ficando a empresa concentrada apenas em suas competências essenciais para o negócio em que atua (QUEIROZ, 1995).

Segundo Rezende (1997), o termo “terceirização” é frequentemente associado a atividades complementares de uma empresa (limpeza, segurança, transporte, etc.). Nestes casos, o termo terceirização não significa desverticalização, estando conceitualmente mais ligado a downsing, desburocratização, enxugamento, etc. Possivelmente uma das causas para essa interpretação seja a disseminação da estrutura criada por Michael Porter em 1985 e conhecida como Cadeia de Valor.

O principal escopo da terceirização não está apenas em trazer redução de custos, mas trazer também agilidade e competitividade à empresa, que visa, ao terceirizar, a transformação dos seus custos fixos em variáveis, bem como o melhor aproveitamento do processo produtivo, transferindo recursos para aplicação em tecnologia ou no seu desenvolvimento, e também em novos produtos. Mas a rigor, na maioria dos casos, o tomador de serviços pretende, na verdade, não somente a agilização dos serviços e demais

objetivos alhures citados, mas sim ver livre dos encargos trabalhistas e previdenciários que acompanham a contratação de um trabalhador comum, posto que a responsabilidade, pelo menos inicialmente, não será de sua alçada (MANNRICH, 2010).

Assim, quando se aborda o tema “terceirização” deve-se enxergar logo uma relação triangular: trabalhador, prestador de serviços, tomador de serviços, completamente distinta da relação bilateral que caracteriza o contrato de trabalho, firmado apenas entre empregado e empregador, onde o empregado se vincula diretamente ao empregador (art. 3º da Consolidação das Leis do Trabalho) (MARTINS, 2016).

A estrutura proposta por Porter revelou-se útil na medida que possibilitou a orientação das decisões acerca de terceirização. A referida estrutura pode prover uma maneira sistemática de examinar todas as atividades desempenhadas pela empresa e como elas interagem entre si.

Antes de se decidirem pela terceirização, as empresas podem desmembrar suas atividades internas segundo a estrutura da Cadeia de Valor de Porter, entendendo como cada uma delas interage com as outras na obtenção da margem de seus produtos.

Importante destacar que o conceito de Cadeia de Valor de Porter é diferente do conceito de Cadeia de Valor apresentado por outros autores que dão ênfase sistêmica na cadeia produtiva, como Rezende (1997), Fine (1998) e Jarillo (1993). Para estes autores, as decisões de terceirização são opções de se fazer (produzir) ou comprar de fornecedores uma atividade, atuando no planejamento da cadeia produtiva e implicando na própria desverticalização ou integração de uma empresa.

Desta maneira, o termo terceirização corresponderá a desverticalização se, e somente se, uma empresa decidir terceirizar atividades de sua cadeia de produção, conforme tratarei na dissertação a ser realizada.

Para Embleton e Wright (1998), há significativas mudanças relacionadas ao avanço tecnológico e que afetam relações de trabalho, emprego, e a própria sociedade em si. Para os autores essas mudanças podem alavancar o processo de terceirização, considerando-se como as mudanças principais:

- (a) Tecnologia de Informação: As pessoas e o tipo de trabalho realizado são agora dependentes de computadores e da Tecnologia de Informação – T.I, resultando em integração mundial entre empresas;
- (b) Comunicação: os avanços na comunicação aceleraram o ritmo das mudanças. Eventos em qualquer parte do mundo podem impactar rapidamente senão instantaneamente em outras regiões. Esta facilidade de acesso e rapidez da comunicação com qualquer fornecedor no mundo cria as condições para o processo de terceirização;
- (c) Mudanças Organizacionais: Há alterações nas as estruturas das organizações ocorrendo. O processo de terceirização tem sido alavancado por reengenharia de processos, adoção de filosofias de trabalho como *Just In Time*, redução de níveis hierárquicos, juntamente com práticas de flexibilidade e inovação.

Segundo Vollnaman e Cordon (1996), estes fatores redirecionaram o foco para empresas "desintegradas" onde a cadeia de valor física é substituída por uma cadeia de valor virtual, cadeias onde o contato físico entre empresas é menos necessário. Para os autores a globalização da economia somada a facilidade de comunicação, possibilita que se tenha fornecedores globais em qualquer lugar do mundo; reposicionando a decisão de terceirização não só como econômica, mas principalmente uma decisão estratégica para as empresas.

Para Rezende (1997), Jarillo (1993) e Queiroz (1995), as razões que determinam a opção por empresas a terceirizar são:

- a) Redução de custo pelo ganho da produção em escala: quando o nível de consumo interno da empresa não for suficiente para atingir o nível mínimo eficiente de escala para fabricá-lo, usa-se fornecedores independentes que operem com escala, produzindo o produto ou serviço a um custo menor e um volume maior.
- b) Velocidade no ajuste imposto pelas mudanças de mercado: a empresa para qual se terceiriza uma atividade, pode ser mais veloz na identificação de fornecedores capazes de atender as mudanças de preferência do consumidor relativamente a novos padrões de produtos ou tecnologias.

- c) Flexibilidade em relação à demanda: nas situações de grandes variações de demanda, a empresa consegue, mais facilmente, alterar seus volumes de produção sem ter que aumentar seus níveis de estoques.
- d) Simplificação da estrutura de custos: Ao decidir por substituir custos fixos por custos variáveis, a estrutura de custos da empresa se simplifica e permite a visualização da situação financeira real da empresa de forma direta.
- e) Acesso a tecnologias indisponíveis internamente: É muito difícil e caro para as empresas se manterem tecnologicamente atualizadas considerando-se a constante e complexa evolução. A terceirização pode permitir o acesso a essas novas tecnologias.
- f) Redução do risco de investimentos: O risco financeiro do comprador é minimizado e transferido para o fornecedor que assume os riscos inerentes a novas fábricas ou equipamentos.
- g) Liberação de recursos para outras atividades: Ao evitar investimentos em atividades que não fazem parte do core business (negócio principal da empresa), há a liberação de recursos e investimentos para atividades principais.
- h) Foco na estratégia da empresa: Gestores passam a ter mais tempo para se dedicar à estratégia da empresa, lançamento de novos produtos, posicionamento de mercado e novas aquisições.
- i) Acelerador de transferência de tecnologia: a proximidade entre as empresas torna-se importante fonte de troca de conhecimentos, ligados a tecnologia produtiva e técnica e também tecnologia de gestão.

Fine (1998) afirma que a terceirização não deve ser encarada de forma dogmática, pois, encontra-se na literatura vários casos onde as vantagens listadas anteriormente foram rapidamente superadas notadamente nos onde processo de decisão é focado no curto prazo, momento em que as empresas praticam equívocos estratégicos. Assim, o processo decisório é de fundamental e estratégica importância e precisa ser tomado ao final de cuidadosa análise cuidadosa das possíveis dificuldades considerando-se cenários de curto, médio e longo prazo.

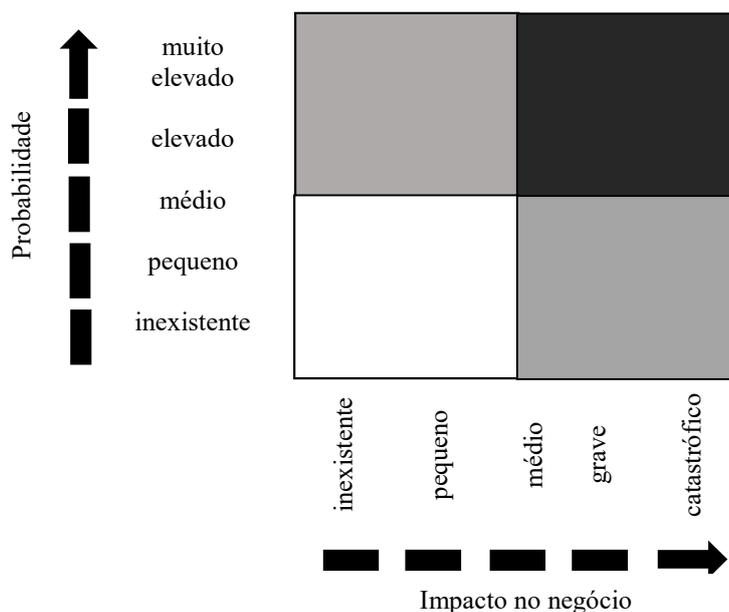
Dentro da literatura brasileira, pouco se publicou sobre a relação entre vulnerabilidade da cadeia e verticalização. Dentre os estudos realizados, podem-se destacar os trabalhos de Campanário *et al.* (2006), que buscaram relacionar a eficiência da cadeia com a estrutura de verticalização de empresas pertencentes a setores específicos. Nenhum trabalho, porém, buscou indícios da influência da verticalização no desempenho de organizações para distintos setores, como é a proposta deste, justificando, dessa forma, sua relevância para o robustecimento da Teoria dos Custos Transacionais para o mercado brasileiro.

Piccoli *et al.* (2011) descrevem seis dimensões principais de vulnerabilidade:

- a) risco ambiental: envolve os fenômenos incontrolláveis que impactam as atividades de fornecedores e clientes, como terremotos, enchentes, etc.;
- b) risco de suprimento: envolve os distúrbios decorrentes da quebra de suprimentos, como a falha no fornecimento de insumos por um fornecedor, por exemplo;
- c) riscos de controle: envolve os riscos relacionados com a falha nos controles, como o erro na concessão de crédito, que poderá afetar a demanda;
- d) risco de processo: está relacionado aos distúrbios decorrentes de processos internos da empresa, como a falha na manutenção de equipamentos da cadeia produtiva;
- e) risco de demanda: envolve os riscos decorrentes de quebras na projeção da demanda
- f) riscos de eventualidade: se relacionam com os riscos decorrentes de falhas nos processos de contenção de riscos. Ou seja, quando ocorrer uma falha em virtude da realização de um destes riscos, um plano alternativo deve estar pronto para ser executado.

Após as definições das principais dimensões de vulnerabilidade, a empresa precisará adotar estratégias que propiciem sua proteção. Nesse sentido, Norman E Janson, (2004), sugerem que a elaboração destas estratégias ocorra levando em consideração as variáveis probabilidade e impacto para o negócio, como pode ser visto na figura 3.

Figura 3 - Matriz de Risco da cadeia



Fonte: Giacobbo e Gonçalves (2006)

Tal matriz direciona o nível de exposição no qual a empresa está operando, auxiliando na priorização de contingências que busquem contornar aquelas situações que trazem maior vulnerabilidade à empresa. Dessa maneira, as necessidades contingências da organização devem ser diretamente proporcionais ao binômio probabilidade/impacto de eventuais erros ao longo de sua cadeia produtiva, elevando os custos da empresa, uma vez que deverá provisionar recursos para estas salvaguardas (PICCOLI *et al.*, 2011).

A terceirização pode melhor ser traduzida como uma ferramenta a disposição dos empresários para aperfeiçoar o desenvolvimento de suas empresas. A melhor forma de otimizar as atividades de uma empresa é fazendo com que essa se torne cada vez mais especializada, ou seja, que ela se preocupe efetivamente com o serviço que se destina a prestar. Vejamos, pois, em épocas remotas as empresas tinham que se preocupar com todos os níveis de produção, com empresas filiais, e com serviços não ligados diretamente ao produto ou serviço que fornecem/prestam. Hoje, com a terceirização a empresa pode delegar tarefas intermediárias, o que melhora e muito a qualidade dos produtos ou serviços vendidos. Essa é a vantagem administrativa que se observa com o processo terceirizador. Além de concentrar os olhos da empresa em seu objetivo principal, proporciona, também, a diminuição de encargos previdenciários e trabalhistas com mão-

de-obra, e logicamente que essa economia reflete nos preços dos produtos e serviços fornecidos (MANNRICH, 2010).

Ocorre, ainda, a simplificação da estrutura organizacional da empresa, transformando os custos fixos em variáveis, o que poderá aumentar o lucro da empresa, gerar eficiência e eficácia em suas ações. Elimina desperdícios, há melhorias nas condições laborais e ambientais, nas condições de segurança e saúde, reduzindo acidentes de trabalho, uma vez que diminui a aglomeração de muitas pessoas no local. Haverá criação de empregos na terceirizada, aperfeiçoamento de mão-de-obra e distribuição de renda entre os participantes do processo. A grande desvantagem, porém, é supressão de empregos diretos, visto que as empresas preferem contratar com outra empresa a suportar os gastos e encargos que um empregado carrega (MANNRICH, 2010).

2.6 Índices de desempenho

A capacidade de gerar valor é parte essencial do desenvolvimento de estratégias corporativas e empresariais sólidas. Dessa forma, os gestores que se concentram na geração de valor constroem empresas mais bem-sucedidas (COPELAND *et al.*, 2002).

A dinâmica do mercado torna necessário, por parte das empresas, o levantamento sobre a sua posição econômica e financeira. Buscando um maior entendimento sobre essa posição, é necessária uma análise mais profunda de suas demonstrações contábeis. Por meio da análise das demonstrações contábeis é possível extrair diversas informações sobre a posição econômica e financeira das empresas, que ajudarão para a tomada de decisões (ASSAF NETO, 2010).

Os índices de desempenho são essenciais na avaliação financeira das empresas que utilizaram como estratégia a verticalização e a terceirização.

2.6.1. EBIT / EBITDA

O EBIT (*Earnings Before Interest and Taxes*)¹ apresenta o lucro operacional da empresa, sem incluir resultado financeiro, dividendos, juros sobre o capital próprio, resultado de equivalência patrimonial e outros resultados não operacionais (ASSAF NETO, 2014).

Tal indicador ilustra qual é o verdadeiro lucro contábil a partir das atividades genuinamente ligadas ao negócio, ou seja, qual o lucro obtido pela empresa considerando unicamente as operações realizadas pela atividade fim da empresa (CATAPAN e HEIDEMANN, 2002).

Já o EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*)² consiste no EBIT, eliminados os efeitos das provisões da depreciação de ativos tangíveis e da amortização de ativos intangíveis. Nos últimos anos o EBITDA passou a ser um indicador financeiro muito utilizado pelas empresas e pelos analistas de mercado, visto que é considerado a principal ferramenta de avaliação de desempenho financeiro das empresas (ASSAF NETO, 2014).

O EBIT e o EBITDA mostram a capacidade quando confrontados com os juros, mostram a capacidade da empresa em honrarem seus pagamentos (financiamentos e empréstimos). Logo, quanto maiores, melhores (COSTA *et al.*, 2010).

A Margem EBITDA é um dos indicadores mais observados pelos analistas, assim sendo um indicador importante para análise de compra ou venda do ativo.

Pelo mercado, são consideradas empresas de baixo risco de inadimplência aquelas que tem esses índices, altos, ou seja próximo de 10, conseqüentemente elas conseguem captar recursos à um custo mais baixo na sua emissão (ASSAF NETO; LIMA, 2009).

A principal diferença entre o EBIT e o EBITDA, é que o primeiro leva em consideração em seu cálculo os efeitos das depreciações e amortizações e o segundo não considera. Entretanto, ambos são indicadores excelentes, que dependem de uma boa utilização para informar os resultados da empresa de forma direta e objetiva.

¹ em português significa Lucro antes dos Juros e Tributos (LAJIR), sendo que aqui os Tributos significam Imposto de Renda Pessoa Jurídica e Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido.

² em português significa o Lucro Antes dos Juros, Impostos sobre o lucro, Depreciações e Amortizações, LAJIDA

Diferentemente de uma avaliação que tem como objetivo unicamente o resultado final da empresa, o EBITDA analisa os resultados oriundos das atividades operacionais da empresa, não levando em consideração os efeitos financeiros e de impostos, refletindo a eficiência, eficácia e produtividade organizacional (VASCONCELOS, 2005).

O cálculo do EBITDA é simples e tem como premissa a obtenção de informações estritamente operacionais da empresa. Segundo Vasconcelos (2005) “o indicador considera em seu cômputo somente as contas diretamente relacionadas ao ciclo operacional, desconsiderando as contas não operacionais e de caráter extraordinário”.

O quadro 3 ilustra o cálculo do EBITDA comparativamente com o formato tradicional da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).

Quadro 3 - Cálculo do EBITDA

DRE (formato tradicional)	CÁLCULOS DO EBITDA
RECEITA BRUTA	LUCRO OPERACIONAL
(-) DEDUÇÕES	(+) DEPRECIAÇÃO ou AMORTIZAÇÃO inclusa no CPV e despesas operacionais
= RECEITA LÍQUIDA	(+) JUROS
(-) CMV ³ ou CPV ⁴	= EBITDA
= LUCRO BRUTO	
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	
= LUCRO OPERACIONAL	

Fonte: Vasconcelos, 2005

De acordo com Vasconcelos (2005) “o índice sinaliza o quanto a empresa analisada gera de recursos em sua atividade, sem considerar os efeitos das despesas escriturais, operações financeiras e de impostos”. A autora salienta ainda que “o indicador retrata a eficiência financeira proporcionada pelo desempenho das estratégias operacionais”.

Silva (2007) assinala que o EBITDA “é uma medida de performance operacional, que considera as receitas operacionais líquidas menos os custos e as despesas operacionais, exceto as depreciações e amortizações”

O EBITDA é um indicador muito valorizado pelo mercado na avaliação de uma empresa uma vez que reflete o desempenho da empresa considerando unicamente os

³ Custo de mercadoria vendida

⁴ Custo de produto vendido

ganhos gerados por sua atividade principal, ou seja, o quanto a empresa gera de recursos apenas através de suas atividades operacionais, sem contabilizar a amortização de pagamento de empréstimos ou dívidas, os pagamentos de juros de empréstimos, a depreciação de equipamentos e instalações e o imposto de renda, medindo assim, a produtividade e a eficiência do negócio.

Para Vasconcelos (2005) “o EBITDA afere a eficiência operacional da empresa”. A autora destaca ainda que “a variação do EBITDA de um exercício para outro mostra aos investidores a evolução desses padrões de eficiência”, visto que “quanto maior for o EBITDA gerado no exercício, maior será o êxito da estratégia”.

O mercado tende a valorizar mais a variação percentual de crescimento ou queda do EBITDA em relação ao período anterior do que o valor do EBITDA isoladamente. Tal percentual mostra aos investidores se a empresa em questão conseguiu ser mais eficiente ou aumentar sua produtividade (ASSAF NETO, 2010).

Para implantar um fluxo de caixa é importante levar em consideração alguns requisitos. ASSAF NETO (2010) destaca os principais requisitos.

- a) Apoio do gestor da empresa;
- b) Organização da estrutura funcional da empresa com definição clara dos níveis de responsabilidade de cada área;
- c) Integração dos setores e/ou departamentos da empresa ao sistema do fluxo de caixa;
- d) Definição do sistema de informação utilizado, incluindo os mapas auxiliares a serem utilizados;
- e) Treinamento do pessoal envolvido;
- f) Criação de um manual de operações para utilizar o fluxo de caixa, para evitar erros;

g) Comprometimento dos responsáveis, para que os objetivos e metas propostas sejam alcançados;

h) Ter um controle financeiro da movimentação bancária;

Zaffani (2005) destaca as vantagens e desvantagens do EBITDA, que podem ser vistos no quadro 4.

Quadro 4 – Vantagens e desvantagens do EBITDA

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Pode ser utilizado na análise da lucratividade entre as empresas	não considera as mudanças no capital de giro e, portanto, supervaloriza o fluxo de caixa em períodos de crescimento do capital de giro
Por eliminar os efeitos dos financiamentos e decisões contábeis, sua utilização pode fornecer uma comparação relativamente boa para o analista, pois mede a produtividade e a eficiência do negócio	pode dar uma falsa ideia sobre a efetiva liquidez da empresa
Pode ser utilizado para identificar empresas que sejam as mais eficientes operadoras dentro de um determinado segmento de mercado	não considera o montante de reinvestimento requerido, especialmente nas empresas que apresentam ativos operacionais de vida curta (três a cinco anos)
Pode ser utilizado para comparar a tendência de lucratividade nas indústrias pesadas (ex: siderúrgica e automobilística) até as de alta tecnologia, porque remove da análise, o impacto dos financiamentos de grandes inversões de capital	nada apresenta sobre a qualidade dos lucros

Fonte: Zaffani, 2005

O sucesso da utilização dessa ferramenta em uma empresa está diretamente ligado ao interesse do gestor em dar-lhe a devida importância. Se não houver o interesse por parte do mesmo, os esforços para que seja realmente um instrumento de apoio nas decisões, não surtirão resultado.

2.6.2. Retorno dos Investimentos (ROI)

Os índices de rentabilidade representam o quanto a empresa lucrou ao investir em determinado negócio. Para Reis (2009), “os índices de rentabilidade medem a capacidade de produzir lucro de todo o capital investido nos negócios (próprios e de terceiros)”.

Os indicadores do valor econômico sinalizam se as estratégias adotadas pela empresa agregaram valor, reforçando a viabilidade econômica e a continuidade do empreendimento. Com os índices de rentabilidade pode-se avaliar o desempenho global de uma empresa através da análise das suas taxas de retorno (ASSAF NETO, 2010).

Com o índice de retorno sobre investimentos (ROI), é possível relacionar o lucro operacional com os investimentos da empresa, e informar aos financiadores a taxa de retorno obtida pela empresa, tanto para capital próprio ou capital de terceiros (COSTA *et al.*, 2010).

Segundo Assaf Neto (2010), o ROI pode ser usado como alternativa ao ROA⁵ para avaliação do retorno dos recursos aplicados pelos credores e acionistas na empresa.

A rentabilidade é medida em função dos investimentos. As fontes de financiamento do Ativo são Capital Próprio e Capital de Terceiros. A administração adequada do Ativo proporciona maior retorno da empresa (MARION, 2007).

O interesse dos investidores nesse indicador deve-se ao fato dele utilizar uma combinação de fatores de lucratividade, ou seja, receitas, custos e investimentos, sendo possível a comparação dessa taxa com taxas de retornos de outros investimentos, tanto da própria empresa como de outras (COSTA *et al.*, 2010).

De acordo com Kassai *et al.* (2000), “A expressão mais simples de retorno de investimento é a taxa apurada a partir dos dados contábeis”. O ROI pode ser apurado da seguinte forma: divide-se o lucro operacional (antes do imposto de renda) pelo investimento médio (ativo total – passivo de funcionamento).

O passivo de funcionamento engloba os recursos que não são efetivamente investidos na empresa, tais como: salários, encargos sociais, fornecedores, dividendos, impostos, dentre outros.

O índice de retorno sobre investimento é de fácil interpretação e é considerado por muitos analistas como a melhor medida de eficiência operacional, pois faz uma relação entre o lucro operacional com o valor do investimento médio, com o objetivo de expressar

⁵ Retorno sobre o Ativo

o quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$ 100,00 de investimento. Quanto maior o ROI maior o retorno obtido (ASSAF NETO, 2010).

2.6.3. Fluxo de Caixa

A projeção do Fluxo de Caixa possibilita ao administrador visualizar a futura situação financeira da empresa. O Fluxo de Caixa apresenta as receitas e despesas quando da sua efetiva realização, ou seja, quando do seu efetivo recebimento ou pagamento. Permite verificar a disponibilidade de recursos que terá a empresa em um determinado período, (se entradas > saídas), ou então, qual o montante necessário para financiar um possível saldo negativo (se saídas > entradas) (CASAROTTO FILHO e KOPITTKKE, 2007).

Assaf Neto (2010), afirma que “conceitualmente, o fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo”.

Segundo Silva (2004), “o fluxo de caixa (*cash flow*) é considerado por muitos analistas um dos principais instrumentos de análise, propiciando-lhes identificar o processo de circulação do dinheiro, através da variação de caixa (e equivalentes)”. Além disso, “o fluxo de caixa é um esquema que representa as entradas e saídas de caixa ao longo do tempo. Em um fluxo de caixa, deve existir pelo menos uma saída e pelo menos uma entrada.” (HOJI, 2004).

O fluxo de caixa é uma ferramenta essencial para o gerenciamento e controle financeiro das empresas, visto que através desse instrumento os gestores tomam decisões importantes acerca de eventuais excedentes ou escassez de caixa, analisando as medidas a serem tomadas. Portanto, o fluxo de caixa é um instrumento favorável ao processo de tomada de decisão, ou seja, através de prévias análises econômico-financeiras e patrimoniais têm-se as condições necessárias e suficientes para definir as ações a serem tomadas (ASSAF NETO, 2010).

Para que o fluxo de caixa proporcione informações claras para as empresas de pequeno porte, Gazzoni (2003) sugere algumas características, tais como:

- a) Simplicidade:

As informações precisam ser entendidas de forma intuitiva, dispensando o conhecimento dos princípios e convenções contábeis que regem a contabilidade;

b) Facilidade de obtenção:

As informações precisam ser fáceis de levantar, sem necessidade de registros históricos ou complexos;

c) Relevância:

Preocupação inicial com as informações relevantes, desconsiderando-se os valores menores;

d) Atualidade:

Modelo de informação voltada para os fatos e eventos presentes e futuros, por meio da utilização de modelos prospectivos e orçamentos;

e) Funcionalidades e Simulações:

Instrumento entendido e utilizado de maneira simples, fácil e que possibilite a simulação do crescimento ou da queda das vendas, aumento ou diminuição dos custos / despesas e outras variáveis que possam auxiliar na tomada de decisões;

f) Facilidade de manipulação das informações:

Nesse caso é preciso utilizar softwares de fácil manipulação.

Cabe salientar que o Fluxo de Caixa se diferencia da Demonstração de Resultados em dois aspectos:

a) Primeiro: ele contempla somente aqueles recursos que efetivamente “saem” ou “entram” no caixa da empresa, enquanto a Demonstração de Resultados

contempla os gastos (custos e despesas) e as receitas (faturamento) ocorridos sem levar em conta se foram efetivamente recebidos ou pagos no período.

- b) Segundo: no fluxo de caixa é considerada a data da efetiva saída/entrada de recursos das empresas (regime de caixa), enquanto na Demonstração de Resultados é considerada a data da ocorrência do fato gerador do gasto/receita, não importando a data de recebimento (regime de competência).

Mesmo que o empreendedor não seja o responsável pela parte financeira da empresa, ele deve conhecer o funcionamento dos controles financeiros básicos.

Para Costa *et al.* (2010), o Fluxo de caixa Livre é o fluxo gerado pelas operações da empresa, partindo do lucro da atividade projetado líquido de impostos, retornados com a depreciação do imobilizado e amortização do intangível, deduzidos os investimentos adicionais no giro e gastos de capital.

A utilização do fluxo de caixa, embora seja primordial, normalmente é utilizado quando a falta de liquidez já se encontra numa situação crítica. É preciso utilizar gerencialmente o fluxo de caixa independente do momento financeiro em que a empresa esteja atravessando (BIAZZI, 2005).

Martins (2000) acredita que o valor econômico de qualquer patrimônio é correspondente ao valor presente do fluxo líquido de caixa aliado ao que se objetiva que esse mesmo patrimônio produza no futuro. Isso ocorre porque o alvo é sempre o caixa e o que importa é o futuro.

2.6.4. Análise econômica e financeira

Segundo Ross *et al.* (2008) a Análise do Balanço Patrimonial apresenta “um instantâneo da empresa”, sendo um modo conveniente de organizar e resumir aquilo que a organização possui (ativo) e o que ela possui com dívidas (passivo), mostrando também a diferença entre eles (patrimônio líquido) que representa aquilo que é de posse aos proprietários ou acionistas da empresa.

Já a Demonstração de Resultado do Exercício mede o desempenho em um período de tempo (ASSAF NETO, 2008), e possui como equação básica:

$$L = RT - CT$$

Para: L = Lucro; RT = Receita Total e; CT = Custo Total.

Desta forma, como este trabalho fará a partir deste ponto a análise de indicadores das demonstrações financeiras da organização, faz-se necessária a definição de alguns conceitos que serão apresentados abaixo, que serão importantes tanto para análise do Balanço Patrimonial quanto da Demonstração de Resultado do Exercício.

a) ATIVO

Classificado, segundo Ross *et al.* (2008), como a soma do ativo circulante e do ativo permanente, sendo o primeiro relacionado ao curto prazo – isto é, espera-se realizar em caixa nos próximos dozes meses, com exceção obviamente do próprio caixa que é um ativo circulante – e os ativos permanentes, que espera-se realizar em caixa após doze meses.

b) PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO

O passivo é classificado como passivo circulante e como passivo de longo prazo. O primeiro, assim como seu correspondente do ativo, é aquele que possui *vida útil* de menos de 12 meses, ou seja, deve ser pago em até um ano, enquanto que o passivo de longo prazo representa aqueles exigíveis que não precisam ser pagos até o próximo ano.

c) CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO

O capital circulante líquido representado pela diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante, ou seja:

$$KCL = AC - PC$$

Para: KCL = Capital Circulante Líquido; AC = Ativo Circulante e; PC = Passivo Circulante.

Desta forma, ele mede o grau de operacionalidade de curto prazo de uma organização. Se $KCL > 0$, indica que a firma possui recursos suficientes para honrar seus compromissos de curto prazo. Se $KCL < 0$, indica que a firma deve levantar recursos para honrar os compromissos, seja com aporte de capital próprio, seja com recursos de terceiros.

d) FLUXO DE CAIXA

O Fluxo de Caixa, segundo ROSS *et al.* (2008), representa a diferença entre todas as entradas e saídas de dinheiro de uma determinada empresa em um determinado período de tempo. O Fluxo de Caixa, segundo GITMAN (1997), é dado por:

$$FC = LL + D$$

Para: FC = Fluxo de Caixa; LL = Lucro Líquido e; D = Depreciação.

Segundo Ross *et al.* (2008), o fluxo de caixa pode ser dividido em Fluxo de Caixa dos Ativos, Fluxo de Caixa dos Credores e Fluxo de Caixa dos Acionistas. O Fluxo de Caixa dos ativos é dado por:

$$FCA = FCO + \Delta KCL + \Delta GK$$

Para: FCA = Fluxo de Caixa dos Ativos; FCO = Fluxo de Caixa Operacional; ΔKCL = Variação do Capital Circulante Líquido e; ΔGK = Gastos de Capital Líquido.

O Fluxo de Caixa Operacional (FCO) é o caixa criado pelas atividades normais de uma empresa, e é determinado por:

$$FCO = LAJIR + D - IR$$

Para: FCO = Fluxo de Caixa Operacional; LAJIR = Lucro Antes dos Juros, Imposto de Renda; D = Depreciação e; IR = Imposto de Renda.

Para se determinar o LAJIR, calcula-se a diferença entre receitas operacionais e os custos operacionais. A variação do Capital Circulante Líquido (CCL) é a diferença entre o Ativo Circulante e o Passivo Circulante de um período inicial comparado a um outro período, chamado, por conveniência, de período final. Portanto, em um determinado período de tempo, a variação do CCL é dada por:

$$\Delta KCL = KCL_2 - KCL_1$$

Para: ΔKCL = Variação do Capital Circulante Líquido; KCL_2 = Capital Circulante Líquido do período final e; KCL_1 = Capital Circulante Líquido do período inicial.

Já a despesa de capital é a quantia gasta em ativos permanentes em uma empresa e é representada por:

$$\Delta GKL = GKL_2 - GKL_1$$

Para: ΔGKL = Variação do Gasto em Capital Líquido; GKL_2 = Gasto em Capital Líquido do período final e; GKL_1 = Gasto em Capital Líquido do período inicial.

e) DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS PADRONIZADAS

Como nesta seção será feita a comparação das demonstrações financeiras de diferentes períodos de tempo, é importante a padronização dessas demonstrações para fins de comparação de um período com outro. Desta maneira, optou-se por padronizar as demonstrações, por meio de demonstrações de tamanho comum, que representa os itens como porcentagem de um total. Além disso, optou-se, também, pela análise de *ano base comum* que arbitra um determinado valor, neste caso, cem para um ano base e faz-se a análise do desenvolvimento segundo o ano base.

f) ANÁLISE DE ÍNDICE

A análise de índices financeiros é uma forma de comparar e pesquisar os relacionamentos entre diversas partes das demonstrações financeiras (ROSS *et al.*, 2008),

podendo mesclar em uma mesma análise partes do balanço patrimonial e da demonstração de resultado do exercício de forma isolada ou mesclar as duas fontes de informação financeira. Os índices, segundo Gitman (1997), geralmente são agrupados em:

- a) Índices de Liquidez: Índice de Liquidez Corrente, Índice de Liquidez Imediata e Índice de Liquidez Geral;
- b) Índices de Alavancagem Financeira: Índice de Dívida Total, Índice de Cobertura de Juros;
- c) Índices de Gestão do Ativo ou de Giro: Giro do Estoque, Prazo Médio de Estocagem, Giro de Contas a Receber, Prazo Médio de Recebimento, Giro do Capital Circulante Líquido, Giro do Ativo Total e Giro do Ativo Permanente.
- d) Índices de Lucratividade: Margem Líquida, Retorno sobre o Ativo, Retorno sobre o Patrimônio Líquido e Retorno sobre o Investimento.
- e) Índices de Valor de Mercado: Índice Preço-Lucro, Índice de Mercado-Contábil, Índice de Preço-Vendas e Índice Q de Tobin.

Para a análise dos índices financeiros, este trabalho se concentrará nos índices de liquidez e nos índices de lucratividade de Margem Líquida e Retorno sobre o Investimento (ROI). O Índice de Liquidez Corrente é definido como:

$$ILC = AC/PC$$

Para: ILC = Índice de Liquidez Corrente; AC = Ativo Circulante e; PC = Passivo Circulante.

Desta forma, nota-se que o ILC é, basicamente, um índice de liquidez de curto prazo. Já o Índice de Liquidez Imediata é dado por:

$$ILI = AC - E/PC$$

Para: ILI = Índice de Liquidez Imediata; AC = Ativo Circulante; E = Estoque e; PC = Passivo Circulante.

Desta forma, nota-se que a única diferença deste índice para o anterior é a retirada o item que possui menos liquidez do ativo circulante que é o estoque. Em relação ao

Índice de Liquidez Geral, ele relacionar o total de ativos, com o total de passivo, conforme mostra a equação a seguir:

$$ILG = AT / PC + ELP$$

Para: ILG = Índice de Liquidez Geral; AT = Ativo Total; PC = Passivo Circulante e; ELP = Exigível a Longo Prazo.

Quanto aos índices de lucratividade, a Margem Líquida é precisamente a razão entre o Lucro Líquido e a Receita Total da empresa apresentando a porcentagem da receita que é retida pela firma a fim de distribuição de dividendos ou reinvestimento e é dada por:

$$MG_L = RT / LL$$

Para: MG_L = Margem Líquida; RT = Receita Total e; LL = Lucro Líquido.

Outro índice de lucratividade a ser analisado é o Retorno sobre o Investimento (ROI) que, segundo Assaf Neto (2008) pode ser calculado da seguinte forma:

$$ROI = LAIR / PO + PL$$

Para: ROI = Retorno sobre o Investimento; PO = Passivo Oneroso e; PL = Patrimônio Líquido.

Assim, a próxima subseção apresenta as análises realizadas sobre as demonstrações financeiras da organização em questão.

3 METODOLOGIA

3.1 Abordagem, tipo e método de pesquisa

Esta pesquisa consiste em estudo de caráter descritivo e exploratório, longitudinal e de campo e que utilizará a abordagem qualitativa.

O procedimento metodológico está dividido em diferentes classificações para dar uma visão completa de todo o escopo da pesquisa, de forma a esboçar os procedimentos e etapas da pesquisa, os instrumentos para coleta de dados, bem como as técnicas para avaliação dos dados coletados no trabalho de campo.

A pesquisa qualitativa, segundo Minayo (2002) “trabalha com o universo de significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variável”.

Segundo Minayo (2002) "esse tipo de pesquisa (qualitativa) não pode basear-se no critério numérico, para poder garantir sua representatividade. A amostragem boa é aquela que possibilita abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas dimensões.”.

Sob as abordagens, Gil (2002) esclarece:

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (pp.21-22)

Já a pesquisa descritiva é apropriada a casos em que se objetiva, ter conhecimento acerca de características de determinado grupo, estabelecer, conhecer as relações existentes entre variáveis, bem como avaliar os impactos de implantação de um determinado programa.

Os dados obtidos através de uma pesquisa descritiva também fornecem importantes direções a serem seguidas em estudos futuros, principalmente quando indicam a existência de relação entre variáveis e quer conhecer a extensão dessa relação.

Vergara (2010) afirma que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. Segundo a autora, esse tipo de pesquisa "Não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação".

No intuito de compreender o sentido das relações entre os sujeitos da pesquisa e as representações que estas classes sociais fazem de si mesmo, dentro deste contexto escolar específico, tomou-se como perspectiva a dialética, por esta procurar revelar o caráter contraditório existente nas relações, principalmente, as que envolvem um bem, seja de consumo ou de produção.

A pesquisa foi embasada preliminarmente através de um levantamento bibliográfico, que foram analisados artigos e livros os quais versam sobre o tema objeto desse estudo.

Para Vergara (2010):

Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, material acessível ao público em geral (2010, p.72)

De acordo com Gil (2002) a principal vantagem da pesquisa bibliográfica consiste no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Embora o autor afirma que "(...) não existam regras fixas para a realização de pesquisas bibliográficas (...) há algumas tarefas que a experiência demonstra serem importantes, tais como: exploração de fontes bibliográficas, leitura do material, elaboração de fichas, ordenação e análise das fichas e conclusões".

Posteriormente foi realizado um estudo de caso único e não múltiplo. O motivo desta escolha se deveu à profundidade requerida para análise do assunto da pesquisa na empresa estudada e da necessidade da aplicação prática da estrutura de decisão proposta após a revisão bibliográfica.

Devido a limitações de tempo e acesso a outras empresas, o pesquisador considerou conveniente ater-se a apenas um único caso, em que pudesse participar de maneira efetiva do processo pesquisado. Yin (1994) classifica este estudo de caso como

tipo I, ou seja, um único caso estudado através de uma visão global (holística) sobre a natureza do problema em questão.

Tendo em vista as circunstâncias do estudo, a presente dissertação foi feita inicialmente no sentido de estudo exploratório, mas acabou tendo também um caráter descritivo, pois proporcionou a apresentação das características da organização, dos indivíduos, dos agentes e de como se deu o processo de tomada de decisão na empresa estudada.

3.2 Objeto de estudo

O objeto desse estudo é uma indústria de equipamentos para controle de acesso sediada na Zona da Mata de Minas Gerais, Brasil. Por motivo de sigilo sua identificação foi aqui omitida.

3.3. Coleta dos dados

Neste trabalho foram utilizados como coleta de dados, a entrevista em profundidade (individual), a análise de documentos e a observação participante.

A observação participante é elemento fundamental para a pesquisa, principalmente com enfoque qualitativo, porque está presente desde a formulação do problema, passando pela construção de hipóteses, coleta, análise e interpretação dos dados, ou seja, ela desempenha papel imprescindível no processo de pesquisa (RICHARDSON, 1999).

A observação participante é caracterizada como um processo de aprendizagem pelo envolvimento nas atividades cotidianas de quem participa da pesquisa. Não se deve considerar a observação participante unicamente como um método de pesquisa, porque ela é, antes de tudo, "uma estratégia que facilita a coleta de dados no campo" e o que combina o papel do pesquisador (participante de algum modo) com técnicas de coleta de dados (observação). Trata-se, portanto, de uma estratégia de pesquisa na qual o observador e os observados encontram-se em uma relação de interação que ocorre no ambiente de trabalho dos observados. Estes passam a ser vistos não mais como objetos de pesquisa, mas como sujeitos que contribuem para o estudo (ANGROSINO, 2009).

As técnicas utilizadas para a realização do estudo de caso foram: observação in loco, análise documental envolvendo relatórios e balancetes contábeis e, principalmente, entrevistas realizadas com os executivos da empresa.

A entrevista foi individual em profundidade. Este tipo de entrevista é realizada pessoalmente por um entrevistador com habilidade para extrair do entrevistado suas ideias, opiniões e argumentações que sustentem suas declarações. Trata-se de uma técnica de entrevista na qual não é utilizado um questionário estruturado, e sim de um roteiro com tópicos a serem abordados conforme os objetivos da entrevista. Este roteiro possibilitou conduzir de forma mais livre a conversa entre o entrevistador e o entrevistado. Após o estudo da literatura específica e das técnicas de entrevistas, o pesquisador foi considerado apto para realização da pesquisa de campo.

Foram executadas 6 reuniões, de aproximadamente três horas com o sócio diretor, com o gerente comercial e o gerente técnico; seguindo-se um roteiro previamente formulado. O sócio-diretor, participou na forma de relato em virtude da sua relevante representatividade, por ter participado como gestor deste processo, desde o início, até o presente momento.

É importante salientar que a execução das entrevistas foi dividida em duas etapas. Na primeira, realizada no período de 16 a 30 de outubro de 2017, procurou-se levantar as informações gerais referentes à tomada de decisões no ano de 2014 e quais as atividades da cadeia de valor da empresa, utilizando-se para isso, o roteiro elaborado e entrevistas individuais.

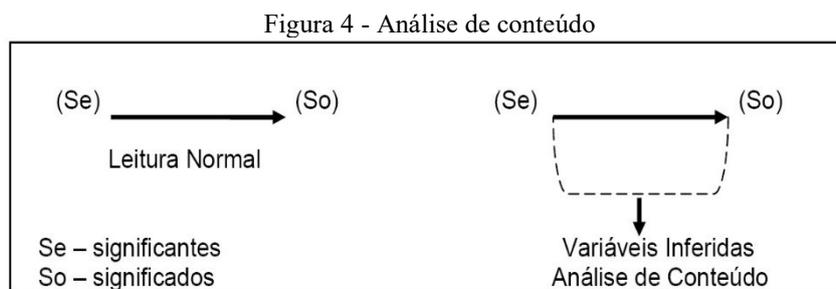
Na segunda etapa, realizada no período de 13 a 27 de novembro de 2017 objetivou-se a coleta de dados com finalidade específica para a aplicação da estrutura analítica após a revisão bibliográfica (Anexos A, B, C, e D), utilizando-se, não mais reuniões individuais, mas reuniões em grupos, procurando-se promover o consenso entre os participantes. Durante ambas as etapas, a presença do pesquisador foi fundamental para o esclarecimento e também para o nivelamento do conhecimento dos entrevistados.

3.4 Análise e tratamento dos dados

A análise de conteúdo é um “[...] conjunto de técnicas de análise das comunicações [...] que tem por objetivo enriquecer a leitura e ultrapassar as incertezas, extraindo conteúdos por trás da mensagem analisada” (BARDIN, 1977).

Bardin (1977) afirma que, basicamente, a análise de conteúdo possui duas funções: a) Heurística – aumenta a prospecção à descoberta, enriquecendo a tentativa exploratória e, b) Administração da prova – em que, pela análise, buscam-se provas para afirmação de uma hipótese.

Desta maneira, a análise de conteúdo trata de revelar o que está em segundo plano na mensagem estudada, buscando outros significados intrínsecos na mensagem, como demonstrado na figura 4.



Para Bardin (1977), “a leitura efetuada pelo analista, do conteúdo das comunicações, não é, ou não é unicamente, uma leitura “à letra”, mas antes o realçar de um sentido que se encontra em segundo plano. Não se trata de atravessar significantes para atingir significados, à semelhança da decifração normal, mas atingir através de significantes ou de significados (manipulados), outros “significados [...]”.

Bardin (1977) conclui conceituando a análise de conteúdo como “Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens”.

Segundo Laville e Dione (1999), “por meio da análise de conteúdo, procura-se desmontar a estrutura e os elementos do conteúdo, com vistas a esclarecer suas diferentes

características e significação”. Contudo, os autores alertam para o fato de que a análise de conteúdo não é um método rígido onde percorrendo uma sequência fixa de etapas conclusivamente se obtêm os resultados desejados.

Quanto à operacionalização do método, a primeira tarefa foi separar dos conteúdos os elementos que foram, na sequência, agrupados em torno de categorias. Estes elementos constituíram as unidades de análise, no sentido de que "[...] cada um desses fragmentos de conteúdo deve ser completo em si mesmo no plano do sentido" (LAVILLE e DIONNE, 1999).

O processo de formação das categorias analíticas foi realizado como preconiza Bardin (1977), após a construção do referencial teórico. A exploração do conteúdo das entrevistas foi realizada através da codificação e esta codificação se deu em função da repetição das palavras, que uma vez triangulada com os resultados observados, passaram a constituir-se em unidades de registro e, então efetuou-se uma categorização progressiva, conforme Quadro 5.

Quadro 5 – Categorias analíticas

Categoria Inicial	Conceitos Norteadores
Logística de Entrada	Atividades de recepção, armazenamento e distribuição dos insumos necessários à produção.
Operações	Atividades de transformação das matérias-primas em componentes ou produtos finais
Logística de Saída	Atividades de recolhimento, armazenamento e distribuição física do produto aos compradores
Marketing e Vendas	Atividades de publicidade, propaganda, promoção e comercialização dos produtos
Serviços de Pós-venda	Serviços pós-venda que acrescentem valor ao produto
Infra-estrutura da empresa	Gestão global e gestão da rede de relacionamentos da organização como planejamento, gestão da qualidade, administração, contabilidade, finanças; modelo de governança adotado para gestão das relações fornecedores x empresa.
Administração de Recursos Humanos	Ritos de admissão, promoção, renovação, integração e redução de conflitos
Desenvolvimento da Tecnologia	Programas de qualidade e demais investimentos para melhoria de processos e/ou desenvolvimento de novos produtos.
Aquisição	Empresas fornecedoras em localização próxima.
Verticalização	Ocorrência de menores custos de transação, menos exposição à variabilidade dos suprimentos, maior velocidade nas respostas as variações da demanda, maior autonomia sobre tecnologia própria
Terceirização	Ocorrência de maior foco no produto, menores níveis de investimento em ativos, menores custos de produção

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

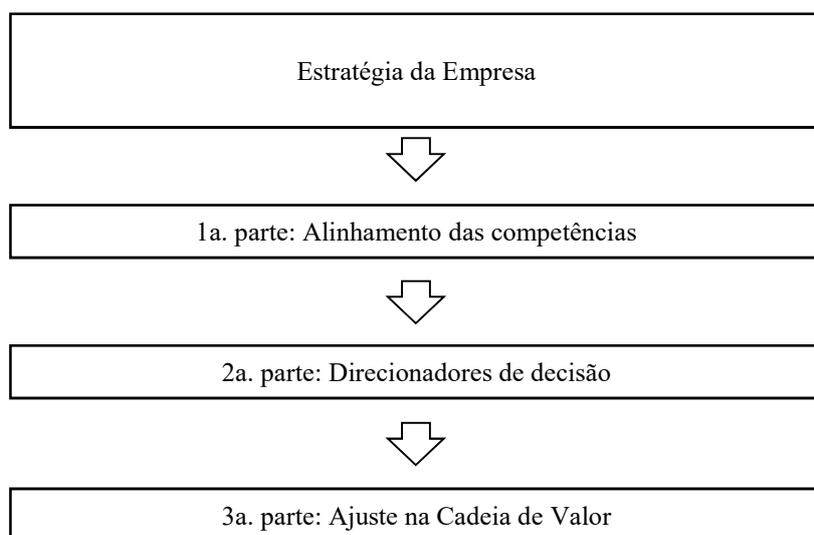
O tratamento dos dados foi realizado após a execução de cada entrevista, ou seja, com perguntas pré-estabelecidas respondidas e gravadas na empresa, o passo seguinte consistiu em escutar atentamente as gravações e, desta forma, transcrever as palavras dos entrevistados quando eram consideradas relevantes para a pesquisa.

3.5 A estrutura analítica para o Estudo de Caso

Para o estudo do reposicionamento na cadeia de valor realizado pela empresa analisada, será utilizada uma adaptação da estrutura proposta por Vasconcellos (2002). A estrutura analítica objetiva ser a base analítica dos movimentos de terceirização realizados pela empresa analisada, especificamente no ano de 2014, e também da adequação das suas atividades

Para o entendimento da estrutura, ela foi dividida em três partes, conforme a figura 5:

Figura 5 – Estrutura analítica para o estudo de caso



Fonte: Adaptado de Vasconcellos (2002)

Na primeira parte da estrutura analítica (Alinhamento das atividades na cadeia de valor) serão abordados os aspectos estratégicos, mapeando as atividades da cadeia de valor da empresa analisada. Em seguida, será feito um alinhamento das atividades executadas. O resultado esperado é a revelação das decisões sobre as atividades da cadeia de valor, quais sejam: terceirizar - a atividade será executada externamente; ou verticalizar - a atividade será executada internamente.

A segunda parte da estrutura analítica (Direcionadores da Decisão) pondera a decisão sob a perspectiva dos indicadores financeiros e dos custos de transação.

A última parte da estrutura analítica (O ajuste com os parceiros) trata do ajustador relacionamento com os terceirizados, através da utilização de mecanismos de cooperação e análise dos indicadores de produção (VASCONCELLOS,2002).

3.5.1 1ª. Parte: Alinhamento das competências

Jarillo (1993) afirma que quando uma empresa decidir mapear as atividades da cadeia, ela deverá considerar a possibilidade teórica das atividades ficarem sob domínio próprio (ou de ser terceirizada) e a sua relevância estratégica.

Vasconcellos (2002) preconiza que, uma vez mapeada as atividades na cadeia de valor, a próxima etapa será determinar as competências para realizar, da empresa em questão e, para analisar o reposicionamento na cadeia de valores e a execução das atividades; será necessário um exercício, onde os decisores deveriam buscar, sempre que possível, opiniões obtidas através do consenso do grupo de decisores. Para fins didáticos, suponha que uma empresa tenha mapeado as atividades de sua cadeia de valor (atividades A, B, C, D, E) e chegado às competências para fazer (X, Y e Z). Pode-se montar uma matriz, na qual se tem condição de alinhar as competências para fazer com a possibilidade de execução de determinada atividade, ponderando a relação entre cada competência e cada atividade da seguinte maneira:

- a) Nota 1: Quando a competência para fazer especificada da empresa não tiver relação nem impacto com a execução da atividade. Essa ponderação significa que a competência analisada não fornece condições para a execução da atividade em questão da cadeia de valor mapeada;
- b) Nota 3: A competência para fazer tem médio impacto e média relação com a execução da atividade (favorece medianamente a execução da atividade). Isso significa que a competência pode ajudar, de alguma maneira, a execução da atividade da cadeia de valor mapeada;
- c) Nota 9: A competência tem forte relação, sendo um dos alicerces da execução da atividade (favorece fortemente a execução da atividade). Quando essa

ponderação for utilizada, significará uma relação direta entre a competência para fazer e a execução da atividade da cadeia de valor.

Após o mapeamento das atividades e a ponderação da competência de fazer, o próximo passo será a combinação entre estes dois fatores, ou seja: através da análise do conjunto de competências para cada atividade, será possível determinar o grau de favorecimento para a execução interna, de acordo com o conjunto de competências da empresa para cada atividade da cadeia.

Vasconcellos (2002) afirma que, para viabilizar essa determinação, será necessário multiplicar as ponderações das diferentes competências que foram dadas para cada atividade, a fim de encontrar um número (um produto), para em seguida, comparar os resultados obtidos nas diferentes atividades da cadeia, e classificar o grau de favorecimento para a execução interna de cada atividade, entre alto ou baixo.

O grau de favorecimento será alto, quando o produto (multiplicação) das ponderações das competências para cada atividade for comparativamente maior que os produtos referentes a outras multiplicações. No quadro 6 é apresentado um exemplo hipotético de mapeamento das atividades e determinação das competências para fazer de uma empresa, para em seguida, ponderá-las e determinar o grau de favorecimento e para execução interna de cada atividade da cadeia mapeada.

Quadro 6 - Ponderação das competências nas atividades da cadeia de valor e determinação do grau de favorecimentos para execução interna

Atividades Mapeadas					
Capacidade	A	B	C	D	E
X	9	1	9	1	1
Y	3	1	3	1	3
Z	1	3	3	1	9
Total (produto)	27	3	81	1	27
Grau de Favorecimento	ALTO	BAIXO	ALTO	BAIXO	ALTO
Ponderação	Justificativa				
Nota 1	A competência não tem relação/impacto com a execução da atividade.				
Nota 2	A competência tem médio impacto com a execução da atividade e favorece medianamente				
Nota 3	A competência tem forte impacto e propicia a execução da atividade e favorece fortemente.				

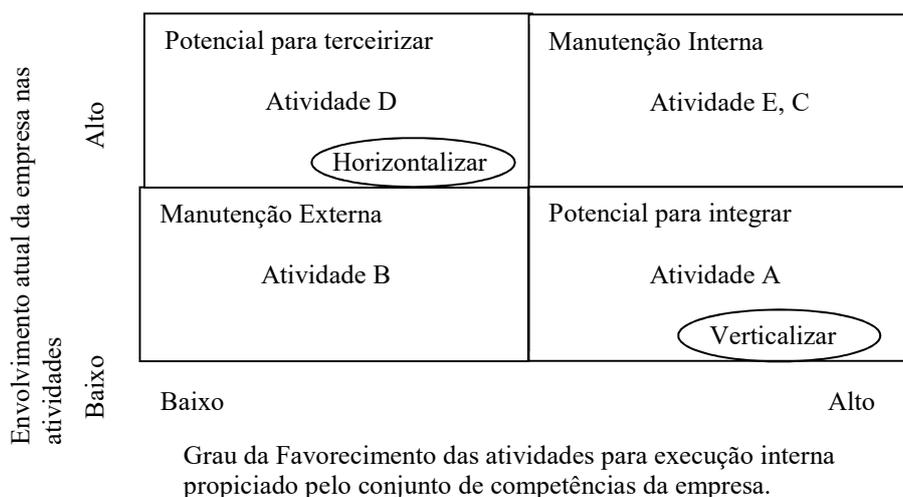
Fonte: Vasconcellos, 2002

De acordo com o quadro 6, a atividade mais favorecida pelo conjunto de competências da empresa exemplificada é a atividade C. Neste caso, encontra-se o maior produto das ponderações efetuadas em relação às atividades mapeadas (9x3x3). Por outro lado, no outro extremo, a atividade D não é favorecida pelo conjunto de capacidade da empresa (total da multiplicação das ponderações).

Um ponto importante a ser adotado para a aplicação da estrutura de análise, é que não se pode calcular simplesmente a média entre a maior e a menor ponderação, para posteriormente fixar um valor, onde o produto que estiver acima dessa média terá um alto favorecimento e um produto que estiver abaixo da média terá um baixo favorecimento. Ao invés disso, os decisores deverão comparar os números obtidos nas ponderações e chegar a um consenso sobre o grau de favorecimento, muito mais baseados na argumentação conceitual, do que na pura matemática. Desse modo, a ponderação atua muito mais como um "balizador" do que como um número determinístico do grau de favorecimento das atividades da cadeia (VASCONCELLOS, 2002).

Tomando-se como base o envolvimento da empresa nas atividades mapeadas (alto ou baixo) e o grau de favorecimento para execução interna propiciado pelo conjunto de capacidade da empresa, com o consenso entre os decisores, pode-se passar à primeira parte da estrutura analítica: o alinhamento das competências e atividades atuais desempenhadas pela empresa, como mostra a figura 6:

Figura 6 – Alinhamento das competências e atividades atuais desempenhadas pela empresa



Fonte: Vasconcellos (2002)

Para Vasconcellos (2002), através do alinhamento das competências da empresa, com a possibilidade de execução das atividades mapeadas na cadeia de valor, poderemos encontrar quatro tipos de situações:

1ª Situação: Atividades com um alto envolvimento atual da empresa e alto favorecimento para execução interna propiciado por suas competências. Neste caso, há sobreposição entre envolvimento e favorecimento, e a atividade em questão apresenta uma tendência de continuar sendo mantida internamente. Este é o caso das atividades E e C.

2ª Situação: Atividades com baixo envolvimento atual e baixo favorecimento para execução interna propiciado pelas competências da empresa. Toda vez que prevalecer este tipo de situação, a empresa não está envolvida na execução da atividade, mesmo porque seu conjunto de competências não lhe ajudaria muito, e ela apresenta uma tendência em ser mantida da mesma maneira que venha a ser desempenhada no fornecedor, externamente, como no caso da atividade B.

3ª Situação: Atividades com alto envolvimento atual, porém baixo favorecimento para execução interna. Neste caso, a empresa vem desempenhando atividades na cadeia de valor não muito relacionadas às suas competências, e a tendência para estas atividades é passarem a ser desempenhadas externamente, isto é, elas apresentam um potencial para serem terceirizadas (atividade D).

4ª Situação: Atividades com baixo envolvimento atual, mas com alto favorecimento para execução interna. Quando esse fato ocorrer, muito provavelmente a atividade apresentará uma grande tendência em ser internalizada, apresentando um potencial para integração, como é o caso da atividade A.

O quadro 7 representa um resumo referente à figura 6 de quais são as tendências de decisão relativas às atividades da cadeia de valor (terceirizar, integrar, manter interna ou manter externa), que uma empresa pode tomar, quando é analisada a questão das suas competências e de seu aproveitamento na execução das atividades que compõem a cadeia de valor.

Quadro 7 - Resumo das tendências apresentadas na fase de alinhamento das competências, em um exemplo hipotético

Atividade	Tendência Apresentada
A	Integrar
B	Manter externa
C	Manter interna
D	Terceirizar
E	Manter interna

Fonte: Vasconcellos, 2002

3.5.2 2ª. Parte: Direcionadores da Decisão

Segundo Vasconcellos (2002), uma vez conhecidas as tendências iniciais de decisão das atividades mapeadas, isto é, se a atividade tende a ser mantida internamente, terceirizada, mantida externa ou integrada, o próximo passo da estrutura será a submissão dessas tendências a uma série de direcionadores da decisão.

Os direcionadores de decisão são diferentes linhas de raciocínio que influenciam, de forma favorável ou desfavorável, as tendências apresentadas na primeira parte da estrutura (alinhamento de competências). Desta forma, eles refletem como cada abordagem repercute nessa tendência e podem fornecer subsídios para consolidar ou enfraquecer a decisão. A seguir, serão analisados os quatro direcionadores pertencentes à estrutura:

a) A Análise Financeira

O primeiro direcionador é a análise financeira, que terá como objetivo identificar os custos atribuídos a uma atividade quando realizada internamente e compará-la com aquele custo que está sendo praticado no mercado, e vice-versa.

Para a realização desta análise financeira há duas premissas básicas: A primeira é que seja possível a mensuração de todos os custos referentes à execução da atividade, a fim de realizar um estudo comparativo. A segunda, é para ser realizada uma estimativa ou uma projeção de custos, quando a atividade analisada não for realizada internamente pela empresa, para esse mesmo propósito.

Assim, a análise financeira pode se revelar favorável ou desfavorável às seguintes tendências:

- (a) Tendência a terceirizar: A análise financeira é favorável, quando o preço praticado no mercado é inferior ao preço praticado quando esta atividade é desempenhada internamente.
- (b) Tendência à manutenção interna: Quando o custo da atividade praticado no mercado for maior que o da atividade desempenhada internamente, a análise financeira é favorável, caso contrário, isto é, quando o custo do mercado é inferior ao interno, a análise financeira será desfavorável a essa tendência.
- (c) Tendência à manutenção externa: A análise financeira é favorável quando o custo do mercado é inferior ao praticado, caso a atividade seja desempenhada internamente.
- (d) Tendência para integração: Quando o custo da atividade para ser realizada internamente for menor que ao praticado no mercado, a análise financeira será favorável, caso contrário, desfavorável. O quadro 8 resume todas as possibilidades descritas:

Quadro 8 - Favorecimento proporcionado pela análise financeira

Tendência da Atividade	Comparativo de Custos	Análise Financeira
Integrar / Manter Interna	Custo Interno < Custo Mercado	Favorável
	Custo Interno > Custo Mercado	Desfavorável
Terceirizar / Manter Externa	Custo Interno < Custo Mercado	Desfavorável
	Custo Interno > Custo Mercado	Favorável

Fonte: Vasconcellos, 2002

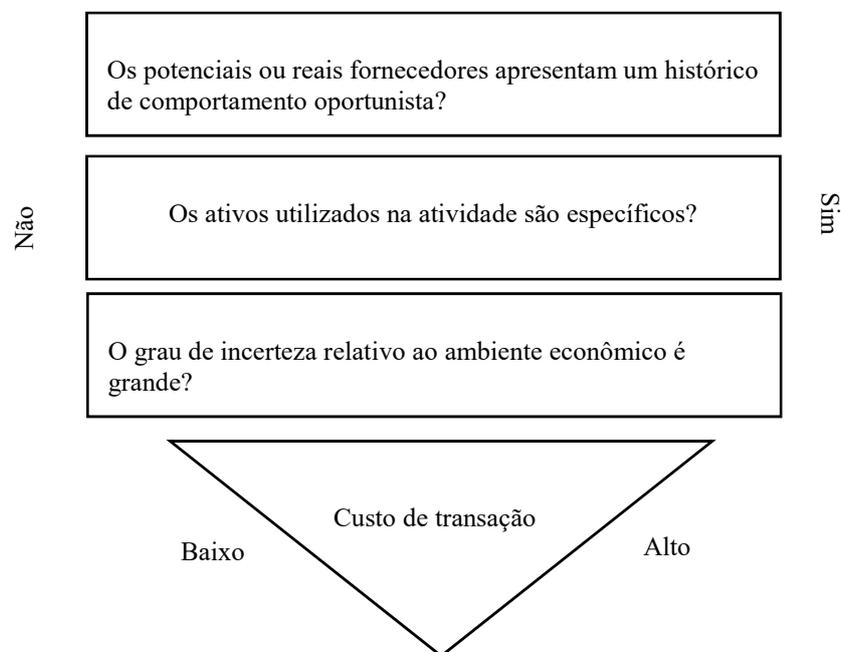
b) A Análise dos custos de transação:

O segundo direcionador da decisão é a análise dos custos de transação. Esta análise não se trata de uma análise puramente quantitativa, mas sim uma abordagem qualitativa. Analisar os custos de transação significa identificar alguns aspectos como a especificidade dos ativos, o comportamento oportunista de fornecedores e o grau de incerteza do ambiente econômico, no qual a transação está inserida.

A estrutura que será utilizada para este tipo de análise qualitativa é aquela apresentada no Quadro 2, com pequenas adaptações. Ao invés da determinação da

estrutura de governança, a estrutura apontará apenas se o custo de transação tende a ser alto ou baixo, como mostra a figura 7:

Figura 7 - Estrutura de auxílio na determinação dos custos de transação



Fonte: Vasconcellos (2002)

Caso os potenciais ou reais fornecedores tiverem comportamentos tipicamente oportunistas, os ativos necessários para a atividade forem específicos, e houver um alto grau de incerteza relativo a mudanças no ambiente econômico, o custo de transação, respectivo a atividade analisada, tenderá a ser alto.

Por outro lado, se o fornecedor analisado apresentar um histórico de boa reputação, os ativos necessários para a execução da atividade não forem específicos e o grau de incerteza do ambiente econômico for reduzido, o custo de transação tenderá a ser baixo.

Uma vez, o custo de transação da atividade analisada, estimado entre alto ou baixo, pode-se voltar às tendências apresentadas na parte de alinhamento de competências. Por exemplo, uma tendência de integração ou manutenção interna, pode ser favorecida quando houver um alto custo de transação. Já quando a tendência

apontada pela primeira parte da estrutura é de terceirizar ou manter essa atividade externa, um alto custo da transação desfavorece a tendência inicial.

De forma contrária, a tendência de terceirizar, ou de manter externa a atividade, é favorecida por um baixo custo de transação e vice-versa. O quadro 9 resume essas possibilidades:

Quadro 9 - Relação entre o Custo de Transação e a Tendência de Decisão

Custo da Transação	Integrar	Terceirizar	Manter interno	Manter externo
Alto	Favorável	Desfavorável	Favorável	Desfavorável
Baixo	Desfavorável	Favorável	Desfavorável	Favorável

Fonte: Vasconcellos, 2002.

3.5.3 3ª. Parte: O ajuste com os parceiros

Vasconcellos (2002) afirma que, para aquelas atividades que apresentaram tendência de Terceirização na fase de alinhamento das competências e passarem no crivo da segunda parte da estrutura (direcionadores da decisão); o próximo passo da aplicação da estrutura será a promoção de um ajuste com os fornecedores.

Através desse tipo de análise, pode-se situar em qual dos quadrantes a relação comprador/fornecedor se encontra atualmente ou deve se encontrar (no caso de terceirização) e visualizar qual será a direção a ser adotada em termos de investimentos.

Suponha, por exemplo, que a empresa esteja na situação de comprador sem opção com relação ao fornecedor. Desse modo, o que a empresa deve fazer é trabalhar para identificar outros fornecedores, saindo dessa maneira, da situação de "sem outra opção" (VASCONCELLOS, 2002).

A segunda parte da fase de ajuste da estrutura refere-se ao comportamento que será adotado com os demais participantes da cadeia de valor, utilizando como base os trabalhos de Jarillo (1993), e será aplicado quando o modelo de "Parcerias Estratégicas" for apontado como sendo a forma de relacionamento indicada. A proposta é a adoção da estratégia de atuar através de mecanismos contratuais. O que há por trás dessa estratégia é uma tentativa de promover um ambiente de transparência, confiança e cooperação.

Para a adoção dessa estratégia, as empresas deverão rever seus contratos existentes (no caso de manutenção externa) ou trabalhar em novos contratos (no caso de novos fornecedores), procurando deixar claro todas as variáveis com os fornecedores participantes da relação (VASCONCELLOS, 2002).

3.5.4 Considerações Gerais sobre a estrutura analítica

A estrutura analítica apresentada, objetiva descrever o reposicionamento na cadeia de valor para evidenciar o entendimento das decisões tomadas pelos executivos da empresa na realização do movimento histórico em 2014.

Para Vasconcellos (2002) A primeira parte da estrutura aborda duas importantes questões: a necessidade da visão sistêmica da cadeia de valor e a necessidade de expurgar as atividades que não estão positivamente relacionadas com as competências essenciais da empresa.

Na segunda parte da estrutura, pode ocorrer o fortalecimento (ou enfraquecimento) das tendências de decisão apresentadas. Através dos direcionadores de decisão, os decisores poderão interagir como as diversas abordagens impactam numa suposta terceirização, manutenção externa, manutenção interna ou integração de uma atividade.

O próximo passo da dissertação detalhará um estudo de caso onde foi aplicada a estrutura analítica apresentada.

Ao final, será realizada uma análise econômica-financeira referente aos marcos históricos da empresa com a utilização dos indicadores financeiros estudados no referencial teórico.

4. O ESTUDO DE CASO DO REPOSICIONAMENTO NA CADEIA DE VALOR REALIZADO PELA EMPRESA ANALISADA.

4.1 A Escolha da empresa analisada

Esta pesquisa adota os critérios de: (a) adequação ao tema e (b) facilidade de acesso aos dados para escolha da empresa a ser analisada. No critério “adequação ao tema”, a empresa foi considerada apta porque atendeu à seguinte seleção:

- a) A filosofia Cadeia de Valor deveria necessariamente estar presente no gerenciamento da empresa.
- b) Ter adotado decisões de terceirização em seu processo produtivo, não sendo consideradas as decisões de terceirização acerca de atividades de apoio e/ou serviço como segurança, limpeza e etc.
- c) A empresa terceirizada escolhida para executar a atividade produtiva não pode pertencer ao mesmo grupo de acionistas da empresa objeto da pesquisa, devendo ser uma entidade independente da empresa que terceiriza (AMATO, 1993).

Considerando a questão da facilidade de acesso, um fator importante foi o fato do pesquisador estar prestando serviços, à época da realização da pesquisa, na organização estudada. Esta oportunidade facilitou a coleta de dados e também, o acesso a pessoas e relatórios internos.

4.2 Histórico da empresa analisada

A empresa objeto deste estudo foi fundada em 1988 e atuava no comércio e manutenção (assistência técnica) de equipamentos a informática. Logo em seguida, focou exclusivamente no mercado de automação de controle de ponto, acesso e segurança, passando a representar comercialmente marcas consagradas do mercado.

Em 1994 a empresa decidiu fabricar os produtos para Controle de Acesso que comercializava, verticalizando o processo como estratégia para garantir integralmente a

qualidade do produto e diversificar o portfólio a partir da atividade de pesquisa e desenvolvimento.

Em 2014, a empresa terceirizou várias atividades, dedicando-se a realizar as atividades identificadas como de sua competência, conforme o quadro 10:

Quadro 10 - Resumo das atividades em cada marco histórico

Ano	Marco Histórico	Atividades
1988	M1 – Comércio	Compra, Venda, Assistência Técnica 
1994	M2 – Indústria	Design, Metalurgia, Pintura, Eletrônica, Montagem, Marketing, Vendas, Pós-Venda 
2014	M3 – Montadora	Design, Montagem, Marketing, Vendas, Pós-Venda 

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Desde 1988, a empresa contava com dois sócios: sócio A (majoritário, responsável pela parte administrativa e financeira), e sócio B (minoritário, que desempenhava o papel técnico e comercial).

De 1994 a 2013, o quadro de funcionários era composto por 21 (vinte e um) funcionários, sendo: 1 (uma) secretária, 1 (um) projetista, 1 (um) Gerente Técnico, 1 (um) Gerente Comercial, 12 (doze) metalúrgicos, 3 (três) técnicos em eletrônica e 2 (dois) vendedores.

A estrutura física exigida para a manufatura e estoque dos produtos era um galpão onde máquinas e equipamentos eram necessários para fabricação e acabamento dos produtos. O conjunto estrutural era de utilização genérica, não sendo difícil seu aproveitamento em outros setores.

Com a intenção de receber aporte financeiro e aumentar a expertise comercial e administrativa, também em 2014, dois novos sócios foram admitidos: sócio C e sócio D. O sócio A se retirou da sociedade, sendo o controle acionário transferido para um dos

sócios entrantes. A razão social foi alterada como afirmação à decisão de pesquisar, desenvolver e fabricar produtos que se traduzissem em inovação e que também representassem vantagens para os clientes.

Com a reestruturação da empresa, a adoção de práticas de governança e introdução de protocolos técnicos de fabricação, o Sócio B se incompatibilizou com a nova práxis e se retirou da sociedade.

O movimento de reposicionamento das atividades na cadeia de valor proporcionou a oportunidade de críticas aos custos produção, estrutura de pessoal e revisão de projetos dos equipamentos.

As conclusões denunciaram um time com tamanho, desempenho e tecnologia inadequados. Simultaneamente foram pesquisados e identificados fornecedores melhor especializados e aparelhados para fornecimento de chassis e placas eletrônicas controladoras (CPU's) a custo e prazo vantajosos para a empresa objeto desta pesquisa que deixou de ser fabricante e passou a ser integradora, reservando para si as tarefas de design, montagem, embarque do software e testes de funcionamento do equipamento.

Quatro meses após a aquisição do controle acionário a equipe foi alterada permanecendo apenas o Gerente Comercial, Gerente Técnico e o projetista. Os demais funcionários foram dispensados. Foram contratados dois novos técnicos, como custo inferior aos técnicos demitidos, para as funções de montagem, embarque de software e teste de funcionamento. Por fim, o antigo projetista também foi dispensado.

A estrutura física antiga também foi diminuída, ficando somente a parte de acabamento do produto. Foi criado um laboratório de eletrônica para configuração e testes.

Cabe destacar que a empresa objeto de estudo deste trabalho transformou-se ao longo de sua existência, alterando as atividades realizadas dentro da cadeia de valor, transitando de uma empresa de serviços para o modelo de integração vertical e, em seguida, para o modelo de terceirização. O foco deste trabalho, entretanto, está direcionado para a transição da verticalização para a terceirização, movimento que se iniciou no ano de 2014. O quadro 11 apresenta uma comparação entre a estrutura de integração vertical e terceirização.

Quadro 11 – Comparação da estrutura de integração vertical e terceirização

	Integração Vertical	Terceirização
Atividade produtiva	Produção de equipamentos de ponto e acesso	Integração hardware/software de equipamentos de ponto e acesso
Nº de Empregados	21	6
Instalações	Galpão, corte e dobras de chapa de aço, montagem de mecanismos de rotação, pintura e acabamento, montagem de placas eletrônicas	Ferramentas para montagem das placas eletrônicas aos chassis, laboratório de eletrônica para configuração e testes de <i>burn in</i>

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

No Quadro 11, o que chama mais a atenção ao comparar a estrutura de integração vertical e terceirização é o número de funcionários. Na estrutura de terceirização, a mão de obra fica bem mais enxuta, propiciando uma economia nos custos para a empresa.

4.3 A decisão de terceirizar a fabricação dos produtos para Controle de Acesso

Em 2014 a empresa analisada precisava melhorar sua participação no mercado de controle de acesso e suas competências para fabricação de catracas não estavam adequadas. Soma-se a isto a maneira de trabalho do seu novo sócio-diretor que estava interessado em implementar a terceirização.

A empresa decidiu, então, terceirizar a produção de todos as partes de seus produtos, e manter internamente apenas as atividades de design, montagem, controle de qualidade do produto final, além do Marketing, Vendas e do serviço pós-vendas.

Para Resende (2001) o resultado positivo ou negativo desses movimentos de terceirização pode ser medido monetariamente.

Para Porter (2011) a cadeia de valores é a ferramenta essencial para diagnosticar a vantagem competitiva e localizar maneiras de sustentá-la e identificá-la.

4.4 A Aplicação da Estrutura Analítica

Conforme apresentado anteriormente no item 3.5, a aplicação da estrutura proposta, se inicia explicitando a estratégia que a empresa deseja adotar em relação a seus concorrentes, levando-se em conta as prioridades competitivas de Porter (1985), isto é, custo, confiabilidade, flexibilidade, qualidade ou velocidade.

No caso da empresa analisada, nas entrevistas realizadas com os executivos da empresa, ficou evidenciado que a prioridade escolhida para atuar foi o custo e a qualidade. É importante esclarecer que a escolha do "custo" como prioridade da empresa, não impede que ela atue nas outras prioridades, como qualidade e confiabilidade. O propósito aqui é, através da escolha da prioridade, direcionar as decisões futuras.

4.4.1. 1ª Fase: O Alinhamento das Competências

Selecionada a prioridade, o próximo passo para aplicar a estrutura foi o alinhamento entre as competências da empresa e a execução das atividades da cadeia de valor, conforme já detalhado no quarto capítulo.

Para tanto, foi necessário realizar o mapeamento das atividades realizadas (JARILLO, 1993). Esse tipo de mapeamento foca na busca de métodos que maximizem o desempenho de uma determinada unidade organizacional, de forma global e sistêmica, na visão de seus gestores. Após a elaboração dos objetivos e indicadores de desempenho que serão referência para as melhorias de processos, a função do mapeamento é identificar quais atividades estão restringindo os resultados desejados, para identificar novas maneiras de utilizar os recursos disponíveis para melhor ganho global da empresa, na ótica dos seus gestores (LACERDA *et al.*, 2010).

Wright *et al.* (2007) relacionam a abordagem das competências essenciais com a cadeia de valor de cada organização. Comparativamente a esta perspectiva, as competências essenciais representam as principais forças competitivas em termos de recursos humanos, organizacionais e físicos e encontram semelhança com os objetivos de Porter (1985). A organização pode decidir que as funções e os processos que não

representam vantagem competitiva possam ser aperfeiçoados. A análise de dentro para fora das atividades da cadeia de valor consiste numa forma poderosa para criar capacidades e competências distintas, bem como fortalecer as estratégias genéricas para o posicionamento competitivo da organização.

A exploração e o desenvolvimento de competências essenciais criam oportunidades para diferenciar a organização em termos de competitividade, possibilita explorar novas oportunidades de negócio. O estabelecimento de estratégias baseadas na relação do desempenho do produto-preço, ou possíveis trade-offs, tendem a ser incompatíveis no longo prazo, principalmente quando as inovações tecnológicas alteram rapidamente e afetam as fronteiras de negócios (EDGAR; LOCKWOOD, 2011).

A flexibilidade é apontada como aspecto crítico à competência essencial (HAFEEZ; MALAK, 2002). Segundo os autores, uma competência essencial menos dinâmica poderia facilmente se transformar no futuro em uma “rigidez essencial”. Por este motivo, alguns autores (HAMEL, 1994, HAFEEZ; MALAK, 2002) afirmam que as competências essenciais devem possuir o potencial para o desenvolvimento e a melhora contínua, reconfigurando e redistribuindo recursos de maneira a aproveitar mudanças tecnológicas e oportunidades de mercado.

No caso da fabricação de catracas, o início das atividades é justamente o design, a fim de levantar suas particularidades e necessidades, já que a produção é basicamente encomendada.

Em seguida, é realizado o projeto do produto em si, detalhando os componentes a serem aplicado no produto final para homologação.

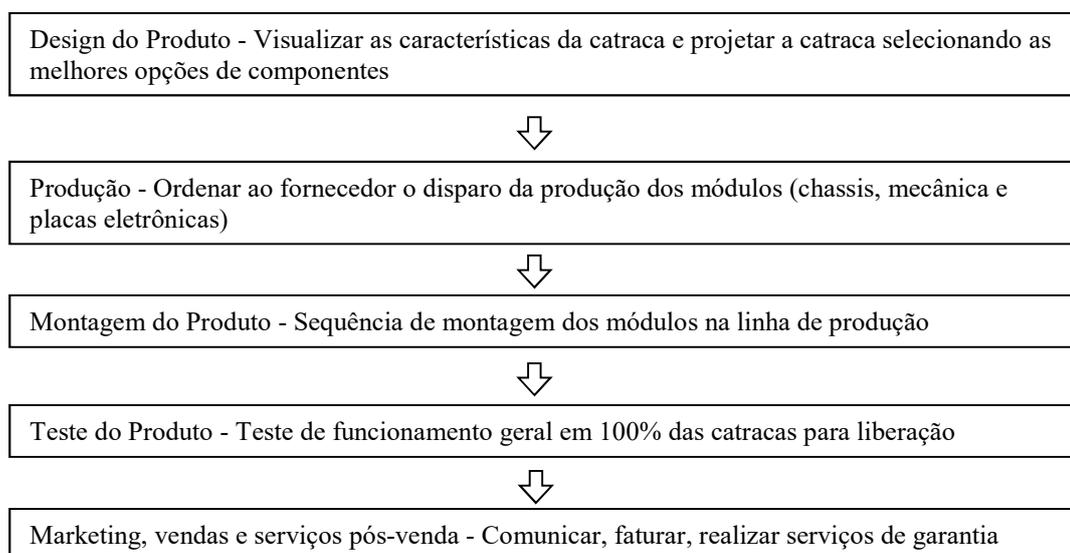
Logo depois da produção dos módulos, estes são encaminhados para a contratante a fim de serem montados. Quando o produto já está teoricamente pronto, ele deverá ser submetido a testes de funcionamento. É nesse contexto que é realizado, em todas as catracas produzidas, uma série de testes, como mecânica geral e mecanismos de rotação, pintura e acabamento, funcionamento do software e eletrônica.

Quando a catraca está apta a ser faturada, ela poderá ser enviada aos clientes através de transportadores terceirizadas. Desse modo, a atividade de distribuição aqui

não adquire relevância estratégica uma vez que não há distribuição propriamente dita.

O serviço de pós-vendas, como eventuais reparos durante o período de validade da garantia da catraca, também é executado pela contratante, quando for o caso. A figura 8 representa as atividades para a fabricação de uma catraca.

Figura 8 - A Cadeia de Atividades da empresa analisada



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

A etapa seguinte da aplicação da estrutura foi a análise das competências da empresa. Tomando-se como base as entrevistas realizadas e o levantamento bibliográfico, essas competências puderam ser agrupadas em quatro grupos, de acordo como o quadro 12:

Quadro 12 - Resumo das competências aplicadas na empresa analisada

Competência	Descritivo / Impacto da Competência
Projeto e configuração do Produto Final	Habilidade em combinar os melhores componentes e agregá-los ao produto final / relacionamento estreito com o mercado a fim de perceber rapidamente suas preferências e necessidades
A prestação de um serviço pós-venda competitivo	Habilidade em realizar manutenção rápida a fim de reduzir o eventual tempo parado
O gerenciamento da Marca	Poder de formar uma coalização entre os revendedores para produzir um produto com uma imagem de baixo custo, manutenção simples, robustez e economia
Gerenciamento de suprimentos	Habilidade em coordenar os terceirizados do ponto de vista da logística interna e externa

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Na sequência da aplicação da estrutura foi realizado o alinhamento entre as atividades mapeadas e as competências da empresa. Objetivou-se aqui determinar como cada competência pode auxiliar na execução de cada atividade da cadeia mapeada. Com o intuito de auxiliar na coleta dos dados foi utilizada uma tabela, onde os decisores buscaram o consenso nas ponderações entre 1, 3 e 9, conforme a relação da competência com a possibilidade de execução da atividade. Os resultados obtidos encontram-se no quadro 13:

Quadro 13 - Resultados obtidos nas entrevistas para determinação do Grau de Favorecimento para execução interna das atividades da cadeia de valor

	Logística de entrada	Operações	Logística de saída	Marketing e Vendas	Serviço de pós-venda
Projeto e configuração do produto final: Habilidade em combinar os melhores componentes e agrega-los ao produto final /	1	9	9	9	9
Prestação de um serviço de pós-venda competitivo: Habilidade em realizar manutenção rápida afim de reduzir o eventual tempo parado.	1	9	9	9	9
Gerenciamento da Marca: Poder de formar uma coalização entre os revendedores para produzir um produto com uma imagem de baixo custo, manutenção simples, robustez e economia.	1	9	9	9	9
Gestão de Suprimentos: Habilidade em coordenar os terceirizados do ponto de vista da logística interna e externa.	1	1	1	1	1
Produto	1	729	729	729	729
Grau de favorecimento	Baixo	Alto	Alto	Alto	Alto

Ponderação	Justificativa
1	A Capacidade não tem relação impacto com a execução da atividade
3	A Capacidade favorece medianamente com a execução da atividade
9	A Capacidade favorece a execução da atividade

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Com o consenso dos decisores nas ponderações, foram calculados os produtos das diferentes competências para uma mesma atividade da cadeia mapeada. Em outras palavras, quando a multiplicação das diferentes competências para uma mesma atividade foi comparativamente maior que para outra, significa que o conjunto de competências que a empresa possui favoreceu a execução da atividade onde o resultado

da multiplicação foi maior. Dessa maneira, bastou comparar os diferentes valores (multiplicações) para determinar se o grau de favorecimento de cada atividade para a execução interna foi alto ou baixo.

Conforme resultado ilustrado no quadro 13 foi possível observar que a logística de entrada (compra de componentes) é encarada como baixa, ou seja, a capacidade não tem impacto com a execução da atividade. Já a parte das operações (montagem da catraca); Logística de Saída (testes do produto); Marketing e Vendas e Serviços Pós-Venda, o grau de favorecimento é alto, uma vez que a capacidade favorece fortemente a execução da atividade da empresa objeto desse estudo.

4.4.2. 2ª Fase: Direcionadores da decisão

a) Análise Financeira

O mercado é extremamente dinâmico e a utilização de estratégias como a terceirização necessitam de uma base financeira, ou seja, é necessário que a empresa faça um levantamento sobre a sua posição econômica e financeira antes e após a incorporação dessas estratégias, visando mensurar se a mesma foi positiva para a empresa em termos econômicos (ASSAF NETO, 2010).

Nesse sentido, a empresa utilizou a análise financeira como um primeiro direcionador estudado e este teve a finalidade de comparar o custo de uma atividade, quando desempenhada internamente, com o custo da mesma, caso ela seja comprada no mercado. Do ponto de vista teórico, todos os custos inerentes às atividades deveriam ser determinados, para que fosse possível compará-los.

Entretanto, para viabilizar a aplicação da estrutura proposta por Vasconcellos (2002), considerando ser a demanda de tempo excessiva para o trabalho de levantar todos os custos, optou-se por adotar uma análise simplificada. Foi utilizada uma matriz onde os decisores, indicaram um valor simbólico para as atividades da cadeia para os casos destas atividades serem desempenhadas internamente ou compradas no mercado. Assim, mesmo sem o cálculo financeiro rigoroso, foi possível estimar se o custo de cada atividade foi mais alto no caso dela ser desempenhada internamente ou comprada no mercado. Os resultados da análise simplificada estão descritos no quadro 14:

Quadro 14 - Análise Financeira Simplificada

	Atividade desempenhada internamente	Atividade comprada no Mercado
Logística de Entrada (<i>compras e logística interna</i>): Comprar componentes	[] ↓ [X] ↑	[X] ↓ [] ↑
Operações: (<i>Manufatura</i>): Fabricação dos chassis, mecânica e das placas eletrônicas. (<i>Montagem da Catraca</i>): Sequência de montagem da eletrônica aos chassis (<i>Testes do produto</i>): Realização de teste de funcionamento na totalidade das catracas para liberação	[] ↓ [X] ↑ [X] ↓ [] ↑ [X] ↓ [] ↑	[X] ↓ [] ↑ [] ↓ [X] ↑ [] ↓ [X] ↑
Logística de Saída : Planejamento programação e controle de produção – PPCP Armazenamento de produtos acabados	[] ↓ [X] ↑ [] ↓ [X] ↑	[X] ↓ [] ↑ [X] ↓ [] ↑
Marketing e Venda : Publicidade, Propaganda, Promoção do produto junto ao cliente <i>Faturamento</i> : Negociação, venda, faturamento	[X] ↓ [] ↑ [X] ↓ [] ↑	[] ↓ [X] ↑ [] ↓ [X] ↑
Serviços de Pós-Venda : Realizar os serviços de garantia do produto.	[X] ↓ [] ↑	[] ↓ [X] ↑

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Legenda: Padrão para comparação de custo das atividades ↓ - Baixo: ↑ - Alto

Nos resultados apresentados no quadro 14, é válido concluir que a análise financeira foi desfavorável para as atividades Operações (Montagem e testes das catracas), Marketing e Venda e também Serviços pós-venda. Tal fato implica que a tendência para terceirizar tais atividades foi enfraquecida, pois caso ela viesse a ser executada por algum fornecedor hipotético, acabaria se revelando mais cara que desempenhada internamente, como mostrado também no quadro 15.

Quadro 15 – Resultado da Análise Financeira

Atividade	Tendência da Atividade	Custo para desempenho interno	Custo para desempenho externo	Resultado da Análise Financeira
Logística de Entrada: Comprar componentes	Terceirizar	Alto	Baixo	Favorável
Operações: Fabricação dos chassis, mecânica e das placas eletrônicas	Terceirizar	Alto	Baixo	Favorável
Operações – Montagem da catraca: Sequência de montagem da eletrônica aos chassis	Manter internamente	Baixo	Alto	Desfavorável
Operações – Testes do produto: Realização de teste de funcionamento na totalidade das catracas para liberação	Manter internamente	Baixo	Alto	Desfavorável
Logística de Saída: Planejamento, programação e controle de produção – PPCP Armazenamento de produtos acabados	Terceirizar	Alto	Baixo	Favorável
Marketing e Vendas – Contato com o cliente: Publicidade, propaganda, promoção do produto junto ao cliente	Manter internamente	Baixo	Alto	Desfavorável
Marketing e Vendas – Faturamento: Negociação, venda, faturamento	Manter internamente	Baixo	Alto	Desfavorável
Serviço de Pós-venda: Realizar os serviços de garantia do produto	Manter internamente	Baixo	Alto	Desfavorável

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Os resultados apresentados no Quadro 15 evidenciam que a terceirização de todas as operações pode não ser a melhor opção e, portanto, não é uma regra geral. Deve-se analisar os prós e contras no contexto da realidade da empresa, objetivando verificar quais as operações que melhor se adequam a uma terceirização.

b) A análise dos Custos de Transação

Analisar os custos de transação é muito importante visando tomar a melhor decisão, levando em consideração o comportamento de diversas variáveis determinantes para o sucesso da terceirização dos processos.

A análise do segundo direcionador de decisão buscou identificar três aspectos importantes nos processos decisórios: a) se ocorreram comportamentos tipicamente oportunistas da parte dos potenciais ou reais fornecedores, b) se os ativos utilizados na

execução das atividades são específicos, c) e se o grau de incerteza relativo ao ambiente econômico foi grande.

Para auxiliar na análise dos custos de transação, foi utilizada uma matriz onde os decisores responderam três perguntas básicas para cada atividade da cadeia. Os resultados estão expostos no quadro 16:

Quadro 16 - Análise dos Custos de Transação

	Os fornecedores têm um histórico de comportamento oportunista?	Os Ativos utilizados são específicos?	O grau de incerteza do ambiente econômico é grande?
Logística de Entrada: Comprar componentes	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Operações			
(Projeto do produto): Projetar catracas, selecionando as melhores opções de componentes	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
(Manufatura): Fabricação dos chassis, mecânica e das placas eletrônicas.	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não
(Montagem da catraca): Sequência de montagem da eletrônica ao chassi	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não
(Teste do produto): Realização de teste de funcionamento na totalidade das catracas para liberação	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não
Logística de Saída			
Planejamento, programação e controle de produção – PPCP	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Armazenamento de produtos acabados	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não
Marketing e vendas			
(Contato com o cliente) Publicidade, propaganda, promoção do produto junto ao cliente	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não
(Faturamento) Negociação, venda, faturamento	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não
Serviços de Pós-Venda			
Realizar os serviços de garantia do produto	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

É possível observar no quadro 16 que o grau de incerteza relativo ao ambiente econômico é grande na maioria das atividades. A instabilidade econômica é uma

variável incontrolável e estratégias de médio e longo prazo precisam ser revistas de maneira periódica, buscando minimizar impactos negativos.

Também foi preciso determinar se o custo da transação tendeu a ser alto ou baixo afim de identificar a relação entre o custo da transação e a tendência apresentada na fase de alinhamento das competências. Neste sentido, adotou-se um critério no qual: (a) a maioria das respostas afirmativas implicou em um custo de transação alto, (b) a maioria das respostas negativas, em um custo de transação baixo.

O Quadro 17 sintetiza os resultados da análise dos custos de transação na aplicação da estrutura analítica:

Quadro 17 – Resultado da Análise dos Custos de Transação

Atividade	Tendência da Atividade	Os Potenciais ou reais fornecedores apresentam um histórico de comportamento oportunista?	Os ativos utilizados nas atividades são específicos?	O grau de incerteza relativo ao ambiente econômico é grande?	Custo de transação	Resultado da análise do custo de transação.
Logística de entrada: Comprar componentes	Terceirizar	Não	Não	Sim	Baixo	Favorável
Operações: Design do produto	Manter interno	Sim	Sim	Sim	Alto	Desfavorável
Operações: Manufatura	Terceirizar	Não	Sim	Não	Baixo	Favorável
Operações: Montagem da catraca	Manter interno	Sim	Sim	Não	Alto	Desfavorável
Operações: Teste da catraca	Manter interno	Sim	Sim	Não	Alto	Desfavorável
Logística de saída: PPCP/Armazenamento	Terceirizar	Não	Não	Não	Baixo	Favorável
Marketing e Vendas	Manter interno	Sim	Sim	Não	Alto	Desfavorável
Serviços de Pós-Venda	Manter interno	Sim	Não	Sim	Alto	Desfavorável

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

A análise dos custos de transação revelou ser desfavorável para as atividades Operações (Design, Montagem e testes das catracas), Marketing e Venda e também Serviços pós-venda, pois, segundo os decisores, o grau de incerteza relativo ao ambiente econômico, aliado à possibilidade de comportamentos oportunistas dos fornecedores, gerou um potencial custo de transação alto, que não favoreceria a terceirização destas atividades.

Esse tipo de análise favorece a tomada de decisão e minimiza impactos negativos e prejuízos no decorrer do processo. Ao verificar que a terceirização não se mostrava favorável para certas atividades foi possível eliminar as perdas consequentes de uma má escolha.

Muitas empresas que não fazem uma análise dos custos de transação acabam percebendo ao longo do processo de terceirização que a escolha não foi a mais acertada. Diante disso, é imprescindível que as empresas realizem esse tipo de análise previamente.

A visualização simultânea dos direcionadores da decisão, da análise financeira, dos custos de transação é apresentada no quadro 18:

Quadro 18 - Visualização simultânea das fases de alinhamento de competências e direcionadores da decisão na aplicação da estrutura proposta

1a. parte: Alinhamento das competências		2a. parte: Direcionadores da decisão	
Atividade	Tendência da Atividade	Análise Financeira	Custo de Transação
Logística de entrada: Comprar componentes	Terceirizar	Favorável	Baixo
Operações: Projeto do Produto	Manter interno	Desfavorável	Alto
Operações: Manufatura	Terceirizar	Favorável	Baixo
Operações: Montagem da catraca	Manter interno	Desfavorável	Alto
Operações: Teste da catraca	Manter interno	Desfavorável	Alto
Logística de Saída: Armazenamento	Terceirizar	Favorável	Baixo
MKT e Vendas	Manter interno	Desfavorável	Alto
Serviços de Pós-Vendas	Manter interno	Desfavorável	Alto

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Analisando-se o quadro 18, pode-se perceber que as todas as atividades com tendência para “terceirizar” os direcionadores apontaram para a mesma direção o que também ocorreu com a tendência de “manter interno”. No caso da tendência para “terceirizar”, a estrutura confirmou a possibilidade de outros fornecedores executarem essa atividade, sem haver aspectos contraditórios.

O Quadro 19 apresenta como ficou o resumo das atividades em cada marco histórico, incluindo o M4, em 2017, composto pelas atividades Design, Marketing, Vendas e Pós-Venda:

Quadro 19 - Resumo das atividades em cada marco histórico até a atualidade

Ano	Marco Histórico	Atividades
1988	M1 – Comércio	Compra, Venda, Assistência Técnica ⇨
1994	M2 – Indústria	<i>Design</i> , Projeto, Metalurgia, Pintura, Eletrônica, Montagem Marketing, Vendas, Pós-Venda ⇨
2014	M3 – Montadora	<i>Design</i> , Montagem, Marketing, Vendas, Pós-Venda ⇨
2017	M4 – Proprietária do projeto com foco em Marketing	<i>Design</i> , Marketing, Vendas, Pós-Venda ⇨

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

A análise do quadro 19 revela que, a partir de 1994, os marcos históricos se caracterizam por um processo contínuo de encolhimento do escopo de atividades, o que revela uma tendência inequívoca de especialização e de terceirização. É possível depreender, então, que:

- (a) Os marcos históricos M1 e M2 tem como característica o controle total sobre todas as atividades. O marco histórico M2, onde a empresa torna-se indústria, o controle abrange toda a cadeia produtiva, indo desde a fabricação de peças até as vendas das catracas, em uma clara demonstração de centralização produtiva.
- (b) O marco histórico M3 é caracterizado pelo processo de definição do conceito de “montadora”, onde todas as atividades logísticas são terceirizadas, restando como atividades principais apenas *design*, montagem, Marketing, Vendas e Pós-Vendas. O impacto deste processo na empresa se deu na redução da estrutura física, que dispensou instalações necessárias às atividades de corte e dobras de chapa de aço, montagem de mecanismos de rotação, pintura e acabamento, montagem de placas eletrônicas; e também na redução de custos com pessoal onde a equipe foi reduzida de 21 operários para 6 operários.

(c) No ano de realização da pesquisa – marco histórico M4, as atividades ficaram concentradas apenas no Design, Marketing, Vendas e Pós-Venda. Isso possibilitou à empresa preencher a distância entre a produção e a venda de seus produtos com foco em desenvolver produtos que aliassem robustez e baixo custo; concluindo o processo de reposicionamento de suas atividades da cadeia de valor e terceirizando as demais atividades para outras empresas parceiras. Também, há evidências de maximização dos resultados econômicos e financeiros, como está detalhado no item 4.5-Análise Econômico-Financeira.

4.4.3. 3ª Fase: O ajuste com os parceiros

A última parte da estrutura proposta objetiva um ajuste entre os fornecedores, em termos de investimentos e explicitação do tipo de comportamento que é praticado entre os participantes das atividades terceirizadas. Ela somente é aplicável nos casos em que houver a confirmação entre os decisores para manter externa ou terceirizar alguma atividade.

No caso das atividades terceirizadas, os direcionadores de decisão serviram para demonstrar que os decisores estavam convencidos que essas atividades deveriam ser desempenhadas externamente.

Como o contrato com os fornecedores está em equilíbrio, não se fez necessário nenhum tipo de ajuste na relação.

A outra parte de ajuste refere-se ao comportamento adotado pela empresa com seus fornecedores. O objetivo é atuar em três variáveis, para promover a estratégia defendida por Jarillo (1993): as recompensas pela cooperação, a distribuição dos ganhos e perdas e a definição de meios de punição.

Durante a realização das entrevistas, o sócio-diretor revelou um ajuste realizado nesse sentido: a mudança na forma de pagamento para a forma de contra-entrega em substituição ao pagamento parcial adiantado no ato do pedido.

Desta forma, a empresa escolheu melhorar continuamente seus contratos, para continuar promovendo um ambiente transparente, que traduzisse confiança e cooperação.

Os resultados da aplicação da estrutura analítica, com todas as suas três partes: Alinhamento de Competências, Direcionadores de Decisão e Ajuste da Cadeia, pode ser encontrada no quadro 20:

Quadro 20 - Visualização simultânea dos resultados das 4 partes da estrutura proposta

1a. Parte: Alinhamento Competências		2a. Parte: Direcionadores de Decisão		3a. Parte: Ajuste com os Parceiros	
Atividade	Tendência da Atividade	Análise Financeira	Custo de transações	Análise de investimentos	Mecanismo de ajuste e cooperação
Logística de entrada: Comprar componentes	Terceirizar	Favorável	Baixo	Não se aplica	Não se aplica
Operações: Projeto do produto	Manter interno	Desfavorável	Alto	Não se aplica	Não se aplica
Operações: Manufatura	Terceirizar	Favorável	Baixo	Contrato revisito e pagamento atrelado a entrega pontual da produção	Relacionamento balanceado
Operações: Montagem da catraca	Manter interno	Desfavorável	Alto	Não se aplica	Não se aplica
Operações: Teste da catraca	Manter interno	Desfavorável	Alto	Não se aplica	Não se aplica
Logística de Saída: Armazenamento	Terceirizar	Favorável	Baixo	Não se aplica	Não se aplica
MKT e Vendas	Manter interno	Desfavorável	Alto	Não se aplica	Não se aplica
Serviço de Pós-Venda	Manter interno	Desfavorável	Alto	Não se aplica	Não se aplica

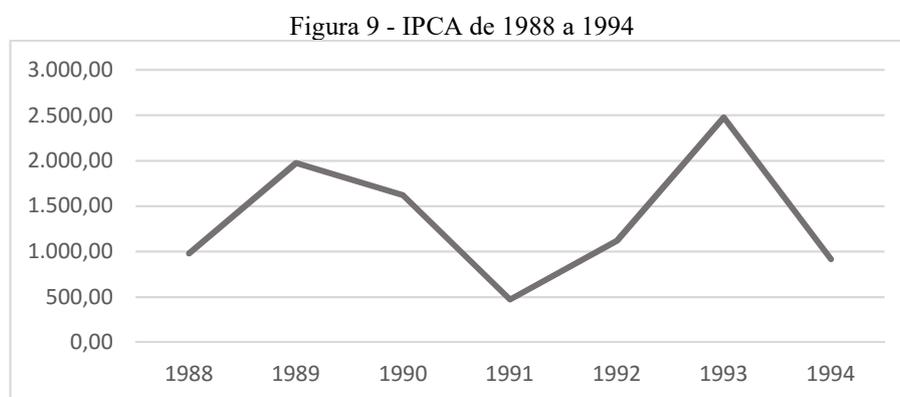
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

O quadro 20 evidencia que a análise financeira é a base para que seja decidido se deve terceirizar ou não.

4.5 Análise Econômico-Financeira

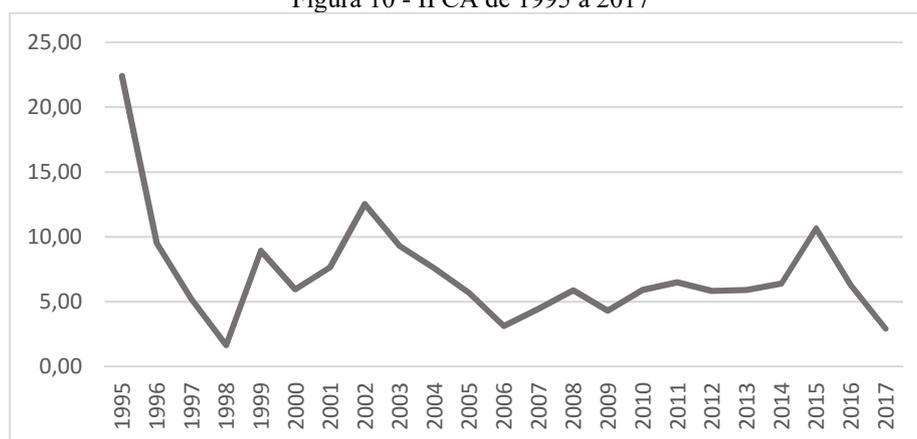
Relativamente ao 3º. objetivo específico deste trabalho - Comparar os indicadores econômico-financeiros dos marcos históricos -, esta seção apresentará e analisará as demonstrações financeiras da empresa estudada, por meio da análise do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultado do Exercício.

A fim de se realizar a análise financeira, tanto nominal, como a análise real, as Figuras 9 e 10 apresentam o Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) do Brasil, que é o índice de inflação de preços oficial do país. Optou-se pela separação entre duas figuras, pois com o advento do Plano Real em 1994 houve uma queda brusca na inflação de preços.



Fonte: elaborado pelo pesquisador com dados do IPEADATA (2018)

Figura 10 - IPCA de 1995 a 2017



Fonte: elaborado pelo pesquisador com dados do IPEADATA (2018)

Conforme pode ser observado, houve uma queda a partir do ano de 1995, saindo de uma taxa anual de aproximadamente 25% para 7,17% a.a em 2017.

Os quadros 21 e 22 apresentam o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado do Exercício, respectivamente, dos anos de 1988, 1994, 2014 e 2017 que foram os anos selecionados para a realização da pesquisa.

Quadro 21 - Balanço Patrimonial Simplificado da organização analisada de anos selecionados

	1988	1994	2014	2017
ATIVO	192,254.51	263,182.96	1,079,766.74	602,514.81
CIRCULANTE	190,681.25	261,029.28	400,843.49	594,742.77
CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	179,617.07	245,883.19	377,584.75	272,772.14
DIREITOS REALIZÁVEIS A CURTO PRAZO	11,064.18	15,146.09	23,258.74	321,970.63
ESTOQUES	0.00	0.00	0.00	122,537.01
NÃO CIRCULANTE	1,573.26	2,153.68	678,923.25	7,772.04
IMOBILIZADO	1,573.26	2,153.68	678,923.25	7,772.04
PASSIVO	-68,441.70	873.22	140,086.75	1,249,718.07
PASSIVO CIRCULANTE	69,487.07	89,106.85	136,834.85	6,861.54
FORNECEDORES	0.00	0.00	0.00	2,251.02
OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	2,843.31	3,892.29	5,977.11	7,460.73
OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	0.00	19,149.48	29,406.45	-2,850.21
OUTRAS OBRIGAÇÕES	0.00	0.00	0.00	0.00
PASSIVO NÃO CIRCULANTE	0.00	0.00	0.00	0.00
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	-137,928.77	-88,233.63	3,251.90	1,242,856.53
CAPITAL	1,000.00	1,000.00	1,000.00	2,350.00
ADIANT.P/FUTURO AUMENTO CAPITAL	0.00	0.00	0.00	353,675.00
LUCROS/PREJUÍZOS ACUMULADOS	-138,928.77	-89,233.63	2,251.90	886,831.53

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Quadro 22 - Demonstração do Resultado de Exercício Simplificada de anos selecionados

	1988	1994	2014	2017
RECEITAS	409,513.21	560,594.92	860,864.44	1,165,036.0 0
RECEITAS OPERACIONAIS	409,513.21	560,594.92	860,864.44	1,165,036.0 0
RECEITA BRUTA	448,257.65	613,633.34	942,311.64	1,165,036.0 0
DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	-38,887.14	-53,233.78	-81,747.20	-78,026.39
	-	-	-	
CUSTOS E DESPESAS	217,299.97	297,936.39	443,893.01	-302,812.96
	-	-	-	
CUSTOS DOS SERVIÇOS	196,633.44	269,437.90	413,355.99	-183,877.91
CUSTO DIRETO DOS SERVIÇOS	-30,271.04	-41,438.93	-63,634.72	-40,028.66
	-	-	-	
MAO DE OBRA DIRETA	166,362.41	227,998.97	349,721.27	-143,849.25
DESPESAS OPERACIONAIS	-20,666.53	-28,498.49	-30,537.02	-118,935.05
MAO DE OBRA INDIRETA	0.00	0.00	0.00	-180.36
DESPESAS				
COML/ADMINISTRATIVAS	-17,354.27	-24,295.82	-36,481.55	-95,220.57
DESPESAS TRIBUTARIAS	-242.22	0.00	-509.19	-2,104.57
DESPESAS FINANCEIRAS	-3,070.03	-4,202.66	-6,453.72	-21,429.56
RESULTADO	192,213.24	262,658.54	416,971.43	862,223.04

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Conforme exposto, a fim de facilitar a análise, os quadros 23 e 24 apresentam as demonstrações financeiras padronizadas do tipo Tamanho Comum que apresenta as mesmas por meio de porcentagens de um total determinado: para o Balanço Patrimonial, o total de ativo e Patrimônio Líquido e para a DRE o total de vendas.

Quadro 23 - Balanço Patrimonial Simplificado de Tamanho Comum de anos selecionados

	1988	1994	2014	2017
ATIVO	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
CIRCULANTE
CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA DIREITOS REALIZÁVEIS A CURTO	93.43%	93.43%	34.97%	45.27%
PRAZO	5.75%	5.75%	2.15%	53.44%
ESTOQUES	0.00%	0.00%	0.00%	20.34%
NÃO CIRCULANTE				
IMOBILIZADO	0.82%	0.82%	62.88%	1.29%
PASSIVO				
PASSIVO CIRCULANTE				
FORNECEDORES	.	.	0.00%	0.18%
OBRIGAÇÕES TRIBUTARIAS	.	.	0.64%	0.60%
OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS E PREVIDEN	.	.	3.13%	-0.23%
OUTRAS OBRIGAÇÕES	.	.	0.00%	0.00%
PASSIVO NÃO CIRCULANTE				
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	.	.	87.03%	49.86%
CAPITAL	.	.	0.11%	0.19%
ADIANT.P/FUTURO AUMENTO CAPITAL	.	.	0.00%	28.46%
LUCROS/PREJUÍZOS ACUMULADOS	.	.	0.24%	71.35%
Patrimônio Líquido + Passivo	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Quadro 24 - DRE Simplificada de Tamanho Comum de anos selecionados

	1988	1994	2014	2017
RECEITAS	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
RECEITAS OPERACIONAIS	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	9.50%	9.50%	9.50%	6.70%
CUSTOS E DESPESAS	53.06%	53.15%	51.56%	25.99%
CUSTOS DOS SERVIÇOS	48.02%	48.06%	48.02%	15.78%
CUSTO DIRETO DOS SERVIÇOS PRESTA	7.39%	7.39%	7.39%	3.44%
MAO DE OBRA DIRETA	40.62%	40.67%	40.62%	12.35%
DESPESAS OPERACIONAIS	5.05%	5.08%	3.55%	10.21%
MAO DE OBRA INDIRETA	0.00%	0.00%	0.00%	0.02%
DESPESAS COML/ADMINISTRATIVAS	4.24%	4.33%	4.24%	8.17%
DESPESAS TRIBUTARIAS	0.06%	0.00%	0.06%	0.18%
DESPESAS FINANCEIRAS	0.75%	0.75%	0.75%	1.84%
CONTAS DE RESULTADOS	46.94%	46.85%	48.44%	74.01%

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Observa-se que no início das operações havia dependência do total de ativos em caixa e equivalente de caixa, o que é justificável, já que, segundo Von Mises (2010) os agentes econômicos em situação de maior risco, como em uma abertura de empresa,

aumentam sua preferência por encaixes. Esta relação se manteve no ano de 1994, apresentando uma queda em 2014 para 34,97%, mostrando uma maior eficiência na gestão do caixa. As porcentagens referentes ao passivo não puderam ser calculadas nos dois primeiros anos de análise, pois o Patrimônio Líquido apresentou valores negativos.

Já em relação ao mesmo tipo de análise para a DRE, tem-se que o custo de serviços representava aproximadamente 50% até 2014, caindo para 15,78% em 2017. Esta queda se deveu à diminuição do emprego de mão direta em relação à receita apresentada no último ano, o que impactou diretamente na conta de custos. Para trabalhos futuros, pode-se analisar o Grau de Alavancagem Operacional da organização e analisar o impacto desta mudança na estrutura de lucros da empresa.

Os quadros 25 e 26 apresentam as demonstrações financeiras, Balanço Patrimonial e DRE, respectivamente, em ano base comum, a fim de se analisar tendências, com o ano de 1988 recebendo valor de 1.

Quadro 25- Balanço Patrimonial com 1988 como ano base

	1988	1994	2014	2017
ATIVO	100.00%	136.89%	561.63%	313.39%
CIRCULANTE	100.00%	136.89%	210.22%	311.90%
CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	100.00%	136.89%	210.22%	151.86%
DIREITOS REALIZÁVEIS	100.00%	136.89%	210.22%	2910.03%
ESTOQUES	100.00%	.	.	.
NÃO CIRCULANTE	100.00%	136.89%	43153.95%	494.01%
IMOBILIZADO	100.00%	136.89%	43153.95%	494.01%
PASSIVO	100.00%	1.28%	204.68%	1825.96%
PASSIVO CIRCULANTE	100.00%	128.24%	196.92%	9.87%
FORNECEDORES	100.00%	.	.	.
OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	100.00%	136.89%	210.22%	262.40%
OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	100.00%	.	.	.
OUTRAS OBRIGAÇÕES	100.00%	.	.	.
PASSIVO NÃO CIRCULANTE	100.00%	.	.	.
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	100.00%	63.97%	2.36%	901.09%
CAPITAL	100.00%	100.00%	100.00%	235.00%
ADIANT.P/FUTURO AUMENTO CAPITAL	100.00%	.	.	.
LUCROS/PREJUÍZOS ACUMULADOS	100.00%	64.23%	1.62%	638.34%

Fonte: elaborado pelo pesquisador

Quadro 26 - DRE com 1988 como ano base

	1988	1994	2014	2017
RECEITAS	1.00	1.37	2.10	2.84
RECEITAS OPERACIONAIS	1.00	1.37	2.10	2.84
RECEITA BRUTA	1.00	1.37	2.10	2.60
DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	1.00	1.37	2.10	2.01
CUSTOS E DESPESAS	1.00	1.37	2.04	1.39
CUSTOS DOS SERVIÇOS	1.00	1.37	2.10	0.94
CUSTO DIRETO DOS SERVIÇOS PRESTA	1.00	1.37	2.10	1.32
MAO DE OBRA DIRETA	1.00	1.37	2.10	0.86
DESPESAS OPERACIONAIS	1.00	1.38	1.48	5.75
MAO DE OBRA INDIRETA
DESPESAS COML/ADMINISTRATIVAS	1.00	1.40	2.10	5.49
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	1.00	0.00	2.10	8.69
DESPESAS FINANCEIRAS	1.00	1.37	2.10	6.98
CONTAS DE RESULTADOS	1.00	1.37	2.17	4.49

Fonte: elaborado pelo pesquisador

Destaca-se o aumento de 561,63% nos ativos em 2014 em relação ao ano de 1988, sustentado pelo aumento vertiginoso do ativo permanente, o que, para uma análise mais completa depende do grau de alavancagem operacional e financeira e se são os ativos adquiridos correspondem a ativos específicos da atividade em questão. Importante

observar também o grande crescimento da conta direitos realizáveis a curto prazo, fazendo com que a organização aumente seu financiamento. Importante respeitar o princípio de que o prazo médio de contas a receber seja menor do que o prazo médio de contas a pagar. O quadro 27 apresenta índices calculados segundo as demonstrações apresentadas.

Quadro 27 - Índices Financeiros Calculados para períodos selecionados

	1988	1994	2014	2017
Índices de Liquidez				
Liquidez Corrente	2.74	2.93	2.93	86.68
Liquidez Imediata	2.58	2.76	2.76	39.75
Liquidez Geral	2.77	2.95	7.89	87.81
Índices de Lucratividade				
ROA	1.17	1.00	0.39	1.43
ROI	1.12	1.09	0.40	1.45
Margem Líquida	0.47	0.47	0.40	0.74

Fonte: elaborado pelo pesquisador

Nota-se um aumento nos índices de liquidez, mostrando uma boa condição de honrar os compromissos de curto prazo. O ILC para o ano de 2017 cresceu de forma exponencial pela política organizacional de substituir mão de obra direta por mão de obra indireta. Entretanto, se a economia brasileira apresentar sinais de recuperação, a organização em questão poderá não aproveitar a alavancagem de se ter custos fixos maiores do que custos variáveis. Ao contrário, se a situação do ciclo econômico não estiver na tendência de alta, pode-se mostrar uma boa estratégia.

O ROI também apresentou uma alta no período analisado, com exceção de 2014. O aporte direto no Patrimônio Líquido ocasionou este fato. A margem líquida também apresentou alta, saindo de 47% para 74%, por conta da estratégia mencionada acima. A empresa, portanto, apresenta uma situação líquida positiva.

O quadro 28 apresenta o EBITDA, o investimento e a variação do capital circulante líquido no período.

Quadro 28 - EBITDA, investimento e variação do capital circulante líquido

	1988	1994	2014	2017
LAJIRDA (EBITDA)	195,140.56	266,665.84	423,125.15	883,652.59
Investimento	171,027.81	240,141.19	1,044,383.18	595,653.27
Δ Capital Circulante Líquido	55,754.56	47,722.49	117,205.30	73,179.19

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Nota-se um crescimento nominal de 352,83% no EBITDA no período mencionado, com aumento nos investimentos, principalmente no ano de 2014. De 1994 a 2017, houve crescimento nominal de 231,37%, mas com um crescimento real (descontando a inflação de preços) de 47,83%, ou cerca de 3,70% a.a. O investimento em capital circulante líquido também cresceu nominalmente (53,33%), mas de forma real apenas 11,03%, mostrando boa gestão do capital circulante líquido, com exceção do ano de 2014.

Diante dos resultados financeiros apresentados, verifica-se que a empresa acertou ao optar pela terceirização em algumas atividades da empresa. Tal mudança propiciou uma redução considerável de custo fixo, bem como aumentou um aumento na margem líquida e nos investimentos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou compreender a evolução histórica do reposicionamento de atividades na cadeia de valor realizado por uma indústria de equipamentos para controle de acesso sediada na Zona da Mata de Minas Gerais (Brasil), com foco no ano de 2014, época em que a empresa decidiu alterar sua estrutura de governança em busca de melhores resultados econômicos, financeiros e operacionais.

Diante do exposto, conclui-se que todos os objetivos específicos foram alcançados, uma vez que foi possível: caracterizar o escopo de atividades realizadas pela referida indústria de acordo com os marcos históricos de reposicionamento na cadeia de valor; analisar e descrever, para o marco histórico 2014, as decisões que promoveram o reposicionamento das atividades na cadeia de valor, identificando as atividades que foram terceirizadas e as que foram mantidas pela empresa; e comparar os indicadores econômico-financeiros dos marcos históricos.

Verificou-se que o processo de reposicionamento nas atividades da cadeia de valor da indústria para equipamentos para controle de acesso estudada promoveu melhoria nos indicadores econômicos e financeiros da empresa analisada.

Concluiu-se também que o desligamento de atividades realizado pela empresa no marco histórico M3, levou a referida empresa a um posicionamento mais eficiente na cadeia de valor, com aumento de sua capacidade e também ao seu fortalecimento no mercado.

A estratégia focada em “custo” adotada pela empresa analisada, implicando em decisões de terceirização de atividades que tradicionalmente eram desempenhadas internamente na fábrica apresentaram resultados econômico-financeiros positivos. Entre os anos de 2014 e 2017, início da terceirização e realização desta pesquisa, respectivamente houve um crescimento nominal de 208,83% no EBITDA.

O tempo decorrido desde o início do movimento de reposicionamento na cadeia de valor pode ser ainda curto para conclusões definitivas sobre o seu sucesso mas, mesmo assim, já é possível estabelecer uma ligação causal entre o reposicionamento na cadeia de valor e o resultado econômico-financeiro.

Destaca-se que o número de participantes não contemplou pessoas de outras atividades como Montagem e Testes, Marketing e Serviços de Pós-Venda, havendo risco das ponderações realizadas terem tendido para as áreas dos respectivos participantes.

A outra limitação foi a indisponibilidade dos executivos para a execução de uma pesquisa mais aprofundada em função do grande número de seus respectivos afazeres. Algumas vezes as discussões não puderam descer a um nível de detalhamento melhor e o pesquisador teve que interferir o que, embora não seja recomendável, foi possível porque o pesquisador desempenha um papel na organização.

Recomenda-se para trabalhos futuros, a realização desse tipo de pesquisa aplicada a outros setores. Outra recomendação é se considere também os fatores externos à empresa tais como relações com entidades classistas (sindicatos) e governo (local, estadual e federal).

Também recomenda-se realizar as entrevistas com um número de pessoas representativas de todas as atividades mapeadas na cadeia de valor e com participação no movimento de reposicionamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMATO, J. N. **Desintegração Vertical/"Terceirização" e o novo padrão de relacionamento entre empresas: o caso do complexo automobilístico brasileiro. 1993.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

ANDERSON, S.W.; DEKKER, H.C. Strategic Cost Management in Supply Chains, Part 1: Structural Cost Management. **Accounting Horizons Review**. Vol. 23, nº 2, p. 201-220, 2009.

ANGROSINO, M.; FLICK, U. (Coord.). **Etnografia e observação participante.** Porto Alegre: Artmed, 2009

ANTONACCIO, G.M. **Caracterização de uma cadeia de valor no setor educacional: O caso CEETEPS.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração. Universidade de Brasília, Brasília. 2007.

ARYA, A.; MITTENDORF, B. **Interacting Supply Chain Distortions: The Pricing of Internal Transfers and External Procurement.** The Accounting Review - Vol. 82, nº 3, p. 551-580; 2007.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F.G. **Curso de administração financeira.** São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Finanças corporativas e valor.** São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Estrutura e análise de balanço (8a ed.).** São Paulo: Atlas, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BIAZZI, Juceli Antonio. **Aplicação do Fluxo de Caixa como ferramenta de gestão financeira às instituições de ensino superior: um estudo de caso.** Blumenau: FURB, 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação, Universidade Regional de Blumenau, 2005.

CAMPANARIO, M., SILVA, M., ROVAI, R. **Eficiência de mercado e custos de transação: teoria e estudos de caso da Bolsa Eletrônica de Compras do Estado de São Paulo e da Central de Suprimentos do Instituto de Pesquisas Tecnológicas.** RAUSP, v.41, n.3, 2006.

CASAROTTO FILHO, N; KOPITTKE, B. H. **Análise de investimentos.** 11 ed. São Paulo: Atlas 2010

CATAPAN, E.A.; HEIDEMANN, M.F.G. **Cálculo do custo de capital como método de avaliar empresas; variáveis essenciais.** In: XXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 2002, Curitiba. Anais... Rio de Janeiro, ABEPRO, 2002.

COASE, R. **The nature of the firm.** *Econômica*, New Series, 1937

COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Avaliação de empresas – valuation: calculando e gerenciando o valor das empresas.** 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

COSTA, L. G. T. A; COSTA L. R. T. A; ALVIM, M. A, **Valuation: manual de avaliação e reestruturação econômica de empresas.** São Paulo: Atlas 2010.

DI SERIO, L. C.; SAMPAIO, M. **Projeto da cadeia de suprimento: uma visão dinâmica da decisão fazer versus comprar.** *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: Vol. 41, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

EDGAR, W. B.; LOCKWOOD, C. A. **Understanding, finding, and applying core competencies: a framework, guide, and description for corporate managers and research professionals.** *Academy of Strategy and Management Journal*, v. 10, n. 2, p. 61-83, 2011.

EMBLETON, P. R.; WRIGHT P. C., **A practical guide to successful outsourcing.** *Empowerment in Organizations*. Vol. 6, 2008.

FARINA, E.; AZEVEDO, P.; SAES, M. **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações.** São Paulo: Editora Singular, 1997.

FEARNE, A.; FOWLER, N. **Efficiency versus effectiveness in construction supply chains: The dangers of “lean” thinking in isolation.** *Revista Supply Chain Management*. V. 11, nº 4, p. 283–287; 2006

FINE, C.; **Clockspeed - Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage.** Boston: Perseus Book, 1998.

FINE, C.; WHITNEY, D. E.. **Is the make-buy decision process a core competence?** Working Draft. Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, Feb. 1998.

GAZZONI, E. I. **Fluxo de Caixa – ferramenta de controle financeiro para a pequena empresa.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil, 2003.

GIACOBO, F. e GONÇALVES, M. **Estratégias Logísticas: Um diferencial competitivo para as organizações**. IX Semead, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, L. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HAFEEZ, K.; ZHANG, Y.; MALAK N. **Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: a structured methodology for identifying Core Competence**. IEEE Transactions on Engineering Management, v. 49, n. 1, p. 28-35, 2002.

HAMEL, G.. **The Concept of Core Competence**. In HAMEL, G.; HEENE, AIMÉ (Ed.). **Competence based Competition**. Chichester: John Wiley and Sons, 1994, p. 11-34,

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M.. **Gestão de Custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JARILLO, J. C. **Redes estratégicas: criando a organização sem fronteiras**. Oxford: Butterworth e Heinemann, 1993.

KASSAI, J. R.; KASSAI, S.; SANTOS, A.; ASSAF NETO, A. **Retorno de investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial**. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAMBERT D.; EMMELHAINZ, M.; GARDNER, J. **Building successful logistics partnerships**. Journal of Business Logistics, Vol. 20, nº 1, United States; 1999

LACERDA, R. T. de O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. **Um Estudo de Caso sobre Gerenciamento de Portfólio de Projetos e Apoio à Decisão Multicritério**. Revista Gestão Industrial, v. 6, n. 1, p. 1-29, 2010.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento**. Sao Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 2002.

MANNRICH, Nelson. **Terceirização: luzes e sombras. In: Empresa e trabalho: estudos em homenagem a Amador Paes de Almeida.** Sérgio Pinto Martins, Ana Flávia Messa (coord.). São Paulo: Saraiva, 2010.

MARADEI JR, F. **Análise da cadeia de suprimentos do setor farmacêutico brasileiro quanto ao nível de colaboração entre laboratórios e operadores logísticos.** 2008. Dissertação (Mestrado em Administração). Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2008.

MARION, J.C. **Análise das demonstrações contábeis.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, E. **Avaliação de Empresas: da mensuração contábil à econômica.** São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito do Trabalho.** 26 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2016.

MINAYO, M. C. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis, Vozes, 2002

MIRANDA, L.C. **Gerenciamento da cadeia de valor.** In: SCHMIDT, Paulo (Org.). *Controladoria: Agregando valor para a empresa.* Porto Alegre: Bookman, 2002.

MOORI, R.G.; ZILBER, M.A. **Um estudo da cadeia de valor com a utilização da análise fatorial,** São Paulo: Editora Atlas S.A, 2003.

NAKAGAWA, M.; **Gestão Estratégica de Custos;** São Paulo: Editora Atlas S.A, 1.ed 1991.

NORMAN, A. e JANSSON, U. **Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident.** International Journal of Physical Distribution e Logistics Management Vol. 34 No.5, 2004.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação.** Rio de Janeiro. Campus, 2001.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

PESSALI, H.; FERNÁNDEZ, R. **Teoria dos Custos de Transação e Abordagens Evolucionistas: Análise e Perspectivas de um Programa de Pesquisa Pluralista.** Revista de Economia Política, São Paulo, v.21, n. 2(82), p.99-116, 2001.

PICCOLI, Pedro Guilherme Ribeiro; GUIMARÃES, Cauê Barros; TORTATO, Ubiratã. **A influência da verticalização no desempenho e no valor das empresas: evidências no mercado brasileiro.** Revista de Negócios, v. 16, n. 04, p. 76-90. Blumenau, Outubro/Dezembro 2011.

PORTER, M. **Cases in competitive strategy.** New York: The Free Press, 2011.

_____. **Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance**, New York: Free Press, 1985.

_____. **What's Strategy**, Harvard Business Review, Vol. 74, 1996.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, Vol. 68, 1990.

QUEIROZ, C. **Manual de terceirização**. T editora, São Paulo: 1995.

REIS, A. **Demonstrações contábeis: estrutura e análise**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

RESENDE, P. T. V. **Estratégias Corporativas de Reposicionamento na cadeia de valor**. Caderno de Ideias, Fundação Dom Cabral, 2001

REZENDE, W. **Terceirização: A integração acabou?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo: Vol. 37, 1997.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999

ROCHA, W.; BORINELLI, M. L. **Análise Estratégica da Cadeia de Valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo**. Revista Contemporânea de Contabilidade, Janeiro/Junho, ano 04, v.1, nº 7, p. 145-165, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Brasil, 2007.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. Tradução de Andrea Maria Accioly Fonseca Minardi. **Princípios de Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008

SILVA, J. **Análise financeira das empresas**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SHANK, J.K.; GOVINDARAJAN, V. **Gestão Estratégica de Custos: A nova ferramenta para a vantagem competitiva**. Trad. Luiz Orlando Coutinho Lemos. Rio de Janeiro: Campus; 1995.

VASCONCELOS, Yumara Lúcia. **Compreenda as finanças de sua empresa: introdução à análise das demonstrações contábeis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

VASCONCELLOS, Luiz Henrique Rigato. **Planejamento Estratégico da Cadeia de Suprimentos: uma contribuição aos modelos de decisões comprar/fazer através da aplicação de uma estrutura de análise de decisão no caso do Consórcio Modular de Resende**. Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo: EAESP/FGV, 2002

VERGARA, S. C. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas Editora, 2010.

VOLLMAN, T. E., CORDON, C. **Making Supply Chain Relationships Work**. M2000 Business Briefing, n.8, Lausanne, IMD, 1996.

VON MISES, L. **Ação Humana**. Instituto Ludwig von Mises, 2010.

WILLIAMSON, O. E. **The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes**. Journal of Economic Literature, California, v. 19, n. 4, p. 1537- 1568, dez. 2000.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R.K. **Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos** (2^a. ed.). Porto Alegre: Bookman, 1994.

ZAFFANI, Carlos Alberto. **EBITDA – Virtudes e Defeitos**. Disponível em: <<http://www.calcgraf.com.br/content.php?recid=81&type=A>>. Acesso em 21 de outubro 2017.

**ANEXO A - DETERMINAÇÃO DO GRAU DE FAVORECIMENTO PARA
EXECUÇÃO INTERNA DAS ATIVIDADES DA CADEIA MAPEADA**

	Logística de entrada	Operações	Logística de saída	Marketing e Vendas	Serviço de pós-venda
Projeto e configuração do produto final: Habilidade em combinar os melhores componentes e agrega-los ao produto final /					
Prestação de um serviço de pós-venda competitivo: Habilidade em realizar manutenção rápida afim de reduzir o eventual tempo parado.					
Gerenciamento da Marca: Poder de formar uma coalização entre os revendedores para produzir um produto com uma imagem de baixo custo, manutenção simples, robustez e economia.					
Gestão de Suprimentos: Habilidade em coordenar os terceirizados do ponto de vista da logística interna e externa.					
Produto					
Grau de favorecimento					

Ponderação	Justificativa
1	A Capacidade não tem relação impacto com a execução da atividade
3	A Capacidade favorece medianamente com a execução da atividade
9	A Capacidade favorece a execução da atividade

Fonte: Adaptado pelo pesquisador

ANEXO B - ANÁLISE FINANCEIRA SIMPLIFICADA

	Atividade desempenhada internamente	Atividade comprada no Mercado
Logística de Entrada (<i>compras e logística interna</i>): Comprar componentes	[] ↓ [] ↑	[] ↓ [] ↑
Operações: <i>(Manufatura)</i> : Fabricação dos chassis, mecânica e das placas eletrônicas. <i>(Montagem da Catraca)</i> : Sequência de montagem da eletrônica aos chassis <i>(Testes do produto)</i> : Realização de teste de funcionamento na totalidade das catracas para liberação	[] ↓ [] ↑ [] ↓ [] ↑ [] ↓ [] ↑	[] ↓ [] ↑ [] ↓ [] ↑ [] ↓ [] ↑
Logística de Saída : Planejamento programação e controle de produção – PPCP Armazenamento de produtos acabados	[] ↓ [] ↑ [] ↓ [] ↑	[] ↓ [] ↑ [] ↓ [] ↑
Marketing e Venda : Publicidade, Propaganda, Promoção do produto junto ao cliente <i>Faturamento</i> : Negociação, venda, faturamento	[] ↓ [] ↑ [] ↓ [] ↑	[] ↓ [] ↑ [] ↓ [] ↑
Serviços de Pós-Venda : Realizar os serviços de garantia do produto.	[] ↓ [] ↑	[] ↓ [] ↑

Fonte: Adaptado pelo pesquisador

Legenda: Padrão para comparação de custo das atividades ↓ - Baixo: ↑ - Alto

ANEXO C - SIMPLIFICAÇÃO DA ANÁLISE DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

	Os potenciais ou reais fornecedores apresentam um histórico de comportamento oportunista?	Os ativos utilizados nas atividades são específicos?	O grau de incerteza relativo ao ambiente econômico é grande?
Logística de Entrada: Comprar componentes	[] Sim [] Não	[] Sim [] Não	[] Sim [] Não
Operações			
<i>(Projeto do Produto):</i> Projetar catracas, selecionando as melhores opções de componentes	[] Sim [] Não	[] Sim [] Não	[] Sim [] Não
<i>(Manufatura):</i> Fabricação do chassis, mecânica e das placas eletrônicas	[] Sim [] Não	[] Sim [] Não	[] Sim [] Não
<i>(Montagem da Catraca):</i> Sequência de montagem da eletrônica ao chassis	[] Sim [] Não	[] Sim [] Não	[] Sim [] Não
<i>(Testes do Produto):</i> Realização de teste de funcionamento na totalidade das catracas para liberação	[] Sim [] Não	[] Sim [] Não	[] Sim [] Não
Logística de Saída	[] Sim	[] Sim	[] Sim
Planejamento, programação e controle de produção - PPCP	[] Não	[] Não	[] Não
Armazenamento de produtos acabados	[] Sim [] Não	[] Sim [] Não	[] Sim [] Não
Marketing e Vendas			
<i>(Contato com o cliente)</i>	[] Sim	[] Sim	[] Sim
Publicidade, Propaganda, Promoção do produto junto ao cliente	[] Não	[] Não	[] Não
<i>(Faturamento)</i>	[] Sim	[] Sim	[] Sim
Negociação, venda, faturamento	[] Não	[] Não	[] Não
Serviços de Pós Venda	[] Sim	[] Sim	[] Sim
Realizar os serviços de garantia do produto	[] Não	[] Não	[] Não

Fonte: Adaptado pelo pesquisador

ANEXO D - SIMPLIFICAÇÃO DA ANÁLISE DECISÃO DE TERCEIRIZAR

Fonte: Adaptado pelo pesquisador

	A empresa é (ou se tornará) dependente do fornecedor em caso de terceirizar a atividade por:	O eventual grau de dependência é
Logística de Entrada Comprar componentes	<input type="checkbox"/> Conhecimento <input type="checkbox"/> Capacidade	<input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> Integral
Operações <i>(Projeto do Produto):</i> Projetar catracas, selecionando as melhores opções de componentes <i>(Manufatura):</i> Fabricação do chassi, mecânica e das placas eletrônicas <i>(Montagem da Catraca):</i> Sequência de montagem da eletrônica ao chassi <i>(Testes do Produto):</i> Realização de teste de funcionamento na totalidade das catracas para liberação	<input type="checkbox"/> Conhecimento <input type="checkbox"/> Capacidade <input type="checkbox"/> Conhecimento <input type="checkbox"/> Capacidade <input type="checkbox"/> Conhecimento <input type="checkbox"/> Capacidade <input type="checkbox"/> Conhecimento <input type="checkbox"/> Capacidade	<input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> Integral <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> Integral <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> Integral <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> Integral
Logística de Saída Planejamento, programação e controle de produção - PPCP Armazenamento de produtos acabados	<input type="checkbox"/> Conhecimento <input type="checkbox"/> Capacidade <input type="checkbox"/> Conhecimento <input type="checkbox"/> Capacidade	<input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> Integral <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> Integral
Marketing e Vendas <i>(Contato com o cliente):</i> Publicidade, Propaganda, Promoção do produto junto ao cliente <i>(Faturamento):</i> Negociação, venda, faturamento	<input type="checkbox"/> Conhecimento <input type="checkbox"/> Capacidade <input type="checkbox"/> Conhecimento <input type="checkbox"/> Capacidade	<input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> Integral <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> Integral
Serviços de Pós Venda Realizar os serviços de garantia do produto	<input type="checkbox"/> Conhecimento <input type="checkbox"/> Capacidade	<input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> Integral