

Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Sócio-Econômico
Departamento de Ciências Econômicas

Curso de graduação em CIÊNCIAS ECONÔMICAS
a distância

Economia de Empresas II

SILVIO ANTONIO FERRAZ CARIO



C277e Cario, Silvio Antonio Ferraz

Economia de empresas II / Silvio Antonio Ferraz Cario. 3. impri. – Florianópolis : UFSC, Centro Sócio-Econômico, Departamento de Ciências Econômicas, 2013.

164 p. : il., grafs., tabs., mapas

Curso de Graduação Ciências Econômicas

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-89032-17-9

1. Administração de empresas. 2. Economia. 3. Educação a Distância.

CDU: 338

GOVERNO FEDERAL

Presidente da República	Dilma Vana Rousseff
Ministro da Educação	Aloizio Mercadante
Diretor de Educação a Distância da CAPES	João Carlos Teatini de Souza Clímaco

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Reitora	Roselane Neckel
Vice-Reitora	Lúcia Helena Pacheco
Pró-Reitora de Assuntos Estudantis	Lauro Francisco Mattei
Pró-Reitor de Pesquisa	Jamil Assereuy Filho
Pró-Reitor de Extensão	Edison da Rosa
Pró-Reitora de Pós-Graduação	Joana Maria Pedro
Pró-Reitora de Graduação	Roselane Fátima Campos
Secretária Especial da Secretaria Gestão de Pessoas	Neiva Aparecida Gasparetto Cornélio
Pró-Reitora de Planejamento e Orçamento	Beatriz Augusto de Paiva
Secretário de Cultura	Paulo Ricardo Berton
Coordenadora UAB/UFSC	Sonia Maria Silva Correa de Souza Cruz

CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

Diretor	Elisete Dahmer Pfitscher
Vice-Diretor	Rolf Hermann Erdman

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

Chefe do Departamento	Armando de Melo Lisboa
Subchefe do Departamento	Brena Paula M. Fernandez
Coordenador Geral na modalidade a distância	Marialice de Moraes

EQUIPE DE PRODUÇÃO DE MATERIAL - PRIMEIRA EDIÇÃO

Coordenação de Design Instrucional	Suelen Haidar Ronchi
Design Instrucional	Patrícia Cella Azzolini
Revisão Textual	Maria Geralda Soprana Dias
Coordenação de Design Gráfico	Giovana Schuelter
Design Gráfico	Ana Flávia Maestri
	Ariana Schlösser
Ilustrações	Ana Flávia Maestri
	Victor Américo
Design de Capa	Guilherme Dias Simões
	Felipe Augusto Franke
	Steven Nicolás Franz Peña
Projeto Editorial	André Rodrigues da Silva
	Felipe Augusto Franke
	Max Vartuli
	Steven Nicolás Franz Pena

EQUIPE DE PRODUÇÃO DE MATERIAL - TERCEIRA EDIÇÃO

Coordenação de Design Instrucional	Andreia Mara Fiala
Coordenação de Design Gráfico	Giovana Schuelter
Design Gráfico	Felipe Augusto Franke
Ilustrações	Ana Flávia Maestri
	Victor Américo
Design de Capa	Guilherme Dias Simões
	Felipe Augusto Franke
	Steven Nicolás Franz Peña
Projeto Editorial	André Rodrigues da Silva
	Felipe Augusto Franke
	Max Vartuli
	Steven Nicolás Franz Pena

SUMÁRIO

UNIDADE 1

COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

- 1.1 Competitividade: significado e perspectiva analítica11
 - Desempenho e Eficiência: Resultados Estáticos11
 - Competitividade em Perspectiva Analítica Dinâmica..... 13
- 1.2 Determinantes da competitividade14
- 1.3 Competitividade: adequação das estratégias empresariais
ao padrão de concorrência.....18

UNIDADE 2

ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E A INTERNACIONALIZAÇÃO DOS MERCADOS

- 2.1 Globalização econômica e competição: base analítica para a elaboração das
estratégias empresariais 24
- 2.2 Estímulos competitivos globais27
- 2.3 Vantagens, obstáculos competitivos globais: pontos
estratégicos a serem considerados no processo concorrencial....30
- 2.4 Complexidade do ambiente internacional para a elaboração das
estratégias empresariais 33

UNIDADE 3

AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO VERTICAL

- 3.1 Integração vertical: significado e importância no
contexto das decisões estratégicas37
- 3.2 Integração total: benefícios e custos 39
- 3.3 Integração parcial: integração reduzida de etapas da atividade econômica4
- 3.4 Quase integração: responsabilidade de execução de
parte das fases da integração total.....44

UNIDADE 4

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

- 4.1 Aliança estratégica: significado, tipos e características49
- 4.2 Estímulos e ameaças à formação de alianças estratégicas 52
- 4.3 Organização e alianças estratégicas: acordos contratuais 55
- 4.4 Estratégia de cooperação no nível corporativo:
algumas formas de alianças estratégicas nos negócios..... 56

UNIDADE 5

ESTRATÉGIAS DE AQUISIÇÃO E FUSÃO DE EMPRESAS

- 5.1 Aquisição e fusão: significado e razões 63
- 5.2 Processos virtuosos e problemáticos.....66
- 5.3 Em destaque: fusões e aquisições internacionais69

UNIDADE 6

DESVERTICALIZAÇÃO PRODUTIVA: TERCEIRIZAÇÃO ESTRATÉGICA

- 6.1 Abordagem das competências centrais e a terceirização de atividades empresariais..... 75
- 6.2 Terceirização estratégica: diretrizes..... 78
- 6.3 Terceirização transformacional: estratégia empresarial a ser traçada.....88

UNIDADE 7

GESTÃO DO CONHECIMENTO E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

- 7.1 Conhecimento: significado e características.....91
- 7.2 Gestão do conhecimento: conceitos, objetivos e planejamento .98
- 7.3 Processos de conversão do conhecimento100
- 7.4 Conhecimento como suporte ao processo estratégico 104

UNIDADE 8

VISÃO DO CAMPO DE ATUAÇÃO DAS FINANÇAS EMPRESARIAIS: BASES PARA A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

- 8.1 Operações de uma empresa e a movimentação financeira 111
- 8.2 Interação das finanças das empresas com o mercado financeiro.....115

UNIDADE 9

PLANEJAMENTO E FINANCIAMENTOS DE CURTO E LONGO PRAZOS: INSTRUMENTOS DE AÇÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA

- 9.1 Planejamento financeiro e fontes de recursos para financiamento empresarial.....123
- 9.2 Financiamento de curto prazo125
- 9.3 Financiamento de longo prazo 128

UNIDADE 10

ANÁLISE DE INDICADORES FINANCEIROS PARA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

10.1 Balanço patrimonial e demonstração de resultados: significado e composição.....	135
10.2 Demonstração financeira: análise de indicadores	138
Índices De Liquidez	138
Índices De Atividade	139
Índices De Endividamento.....	142
Índices De Rentabilidade.....	144
10.3 Avaliação comparativa dos indicadores financeiros para ação estratégica	141

UNIDADE 11

ESTRUTURA DE CAPITAL E ALAVANCAGEM FINANCEIRA: CONTRIBUIÇÃO ANALÍTICA PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA

11.1 Estrutura de capital: composição	151
11.2 Avaliação de indicadores da estrutura de capital	153
11.3 Estrutura de capital desejada	154
11.4 Riscos operacionais e financeiros nas decisões de estrutura de capital	151
11.5 Outros fatores presentes nas decisões da estrutura de capital....	157
REFERÊNCIAS.....	161

PALAVRA DO PROFESSOR

Estimado aluno, seja bem-vindo!

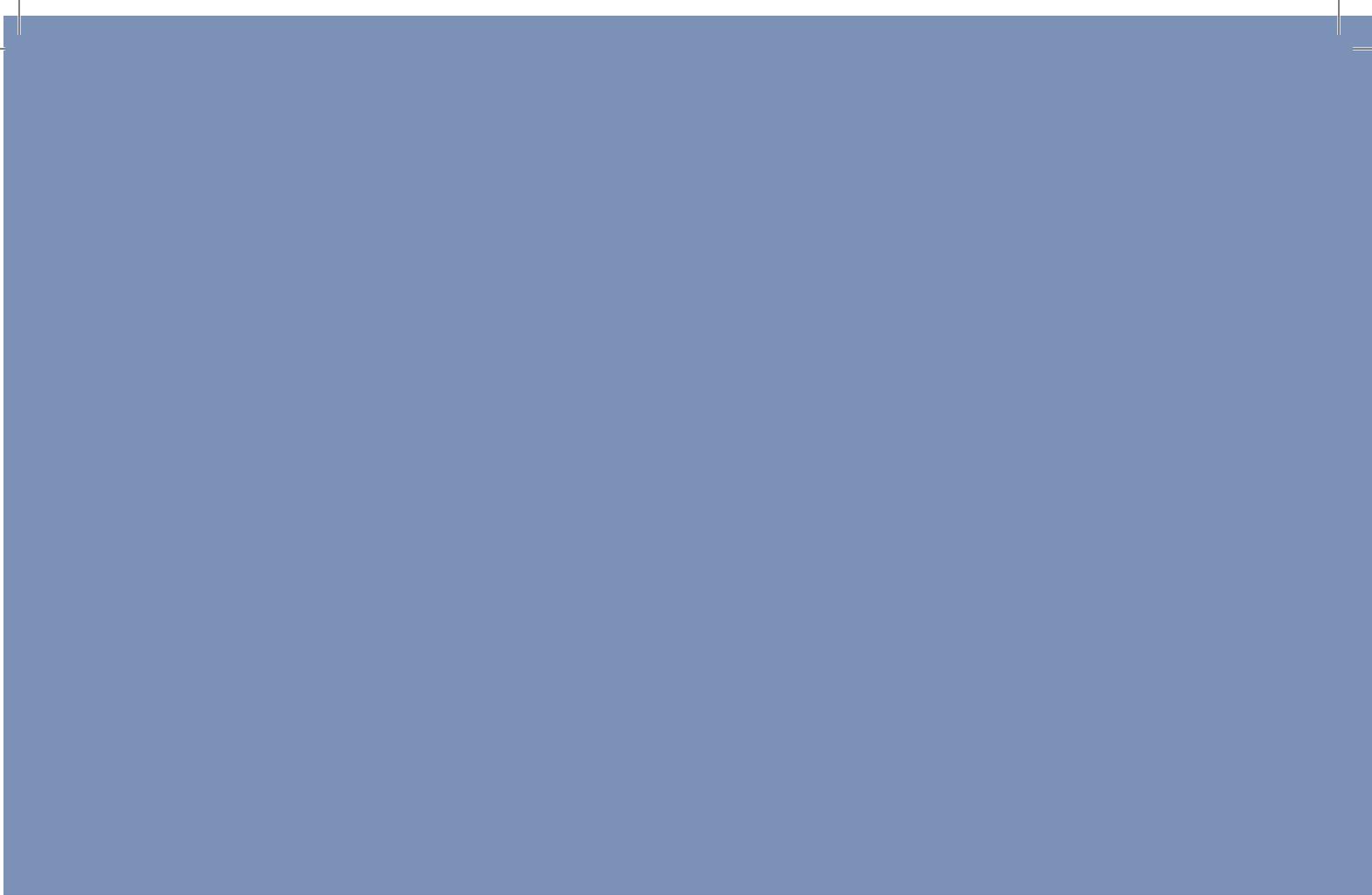
Economia de Empresas II tem como objetivo proporcionar a você, estudante, conhecimentos sobre temas das áreas de economia e gestão empresarial. Esta disciplina está dividida em dois blocos analíticos, com a perspectiva de contribuir para a elaboração das ações estratégicas, bem como para a avaliação dos resultados financeiros alcançados pelas empresas.

O primeiro bloco, que inclui as unidades de 1 a 7, aborda conceitos e características dos determinantes da competitividade, internacionalização dos mercados, integração vertical, alianças estratégicas de cooperação, aquisição e fusão de empresas, desverticalização produtiva e gestão do conhecimento. O segundo bloco, composto pelas unidades 8 a 11, por sua vez, abarca temas sobre gestão financeira de empresas, com a preocupação de apresentar e discutir os instrumentos de avaliação financeira. Para tanto, são tratados os aspectos das finanças e o ambiente empresarial; planejamento financeiro de curto e longo prazos; análise de indicadores financeiros; e estrutura de capital e alavancagem financeira.

Espero que você, estudante, esteja ansioso para agregar novos conhecimentos sobre temas relacionados à economia de empresas, dentre os quais: fatores de competitividade, formas de cooperação, gestão do conhecimento e administração financeira. Tais conhecimentos serão importantes para sua formação acadêmica.

Vamos aos estudos!

Prof. Silvio Antonio Ferraz Cario



1

COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Nesta unidade, você irá conhecer o conceito de competitividade e seus determinantes, considerados marcos analíticos importantes para compreender a razão dos esforços que as empresas fazem para melhor se posicionarem no mercado. Para tanto, as empresas procuram se capacitar internamente objetivando formular ações estratégicas em sintonia com o padrão de concorrência do setor em que atuam, levando em consideração as condições sistêmicas do ambiente econômico em que se encontram estabelecidas. Logo, ao final desta unidade, você deverá saber:

- o conceito de competitividade e seus determinantes nos níveis empresarial, setorial e sistêmico;
- a importância das estratégias empresariais na construção de melhores condições competitivas no mercado.

1.1 COMPETITIVIDADE: SIGNIFICADO E PERSPECTIVA ANALÍTICA

A definição de **competitividade** não é consensual entre os diversos autores que trabalham com este conceito. Há vários enfoques e abrangências sobre este termo, expressos nos estudos sobre a temática. Em correspondência, Haguenuer (1989) nos diz que os diferentes conceitos decorrem de bases teóricas distintas, de percepções diferentes da dinâmica industrial e de ideologias dos autores. É o que você verá a seguir.

1.1.1 DESEMPENHO E EFICIÊNCIA: RESULTADOS ESTÁTICOS

Entre os conceitos tradicionais de competitividade, Haguenuer (1989) destaca duas ramificações: competitividade como desempenho e competitividade como eficiência. O primeiro conceito – **desempenho** – está relacionado à participação alcançada pela empresa no mercado, enquanto, o segundo – **eficiência** – refere-se à capacidade de a empresa utilizar os bens e transformar os insumos em produtos. Alguns exemplos podem ser mencionados:

- em relação ao primeiro conceito, podemos considerar a participação das vendas da empresa no mercado em que atua ou a participação de um conjunto de empresas no comércio internacional;

- e, quanto ao segundo conceito, apontam-se os coeficientes técnicos como produtividade do trabalho e a relação capital-produto.

A **competitividade como desempenho** expressa a importância do mercado na sua determinação, dado que a demanda dos consumidores pelos produtos que a empresa produz define a sua posição competitiva. Através do indicador de participação da empresa no mercado – *market share* – confirma-se ou não o sucesso dos esforços realizados na produção e na comercialização dos produtos.

Market Share (*market* → mercado; *share* → divisão, quota) é um termo em inglês que significa quota de mercado ou participação no mercado e indica a porção de mercado detida por determinada organização.

A **competitividade como eficiência**, por sua vez, aponta o uso de técnicas produtivas na utilização dos equipamentos e dos insumos, cujos resultados – preço e qualidade dos produtos – confirmam, entre outras, as capacidades tecnológica, gerencial e financeira da empresa.

A competitividade considerada como desempenho figura-se como potencial, enquanto a competitividade vista como eficiência refere-se à revelada.

A competitividade com sentido de **desempenho** figura-se como competitividade potencial, já que considera a capacidade de a empresa utilizar os fatores de produção à sua disposição, enquanto a competitividade vista como **eficiência** refere-se àquela revelada pelos resultados econômicos alcançados pela empresa no mercado.

Além disso, o tratamento da competitividade conforme o primeiro conceito a define como fenômeno *ex-post*, enquanto a competitividade conforme o segundo conceito figura-se como fenômeno *ex-ante*. Em outras palavras, isso quer dizer que o desempenho se expressa como resultado a **posterior** da utilização de um conjunto de fatores, enquanto a eficiência se expressa como resultado de ação **anterior**, decorrente da utilização das técnicas produtivas empreendidas.

No entanto, a conciliação analítica entre os dois fenômenos explicativos de competitividade – *ex-post* e *ex-ante* – depara-se com obstáculos. Kupfer (1991) observa que a utilização adequada das técnicas produtivas não determina por si só a maior participação da empresa no mercado. Existem outros fatores – dentre os quais os não mensuráveis e não precificados –, bem como medidas institucionais que afetam o desempenho das empresas. A esse respeito, citam-se o gosto e a preferência do consumidor na definição da demanda pelo produto no mercado, bem como a adoção de políticas econômicas pelo governo nas áreas cambial, fiscal e salarial que influenciam o resultado econômico das empresas.

Além disso, existem insuficiências apresentadas por esses tratamentos para conceituação da competitividade. Dois pontos centrais podem ser destacados:

- em primeiro plano, tais visões mostram apenas o comportamento dos indicadores em determinado momento e em determinado espaço, expressando um **enfoque estático da realidade**;
- em segundo plano, os indicadores não expressam as relações entre as variáveis que os sustentam, sendo que algumas destas figuram fora do escopo de influência das empresas, porém com impacto sobre os resultados alcançados.

1.1.2 COMPETITIVIDADE EM PERSPECTIVA ANALÍTICA DINÂMICA

A competitividade pode ser considerada também sob outra perspectiva analítica. Nesse novo tratamento, o desempenho e a eficiência, examinados em **contexto dinâmico**, constituem resultados da capacidade acumulada e das estratégias competitivas adotadas pela empresa, decorrentes de suas percepções quanto aos ambientes de concorrência e de inserção econômica.



Tanto a Pepsi como a Coca-Cola buscam condições competitivas para alcançar um melhor posicionamento no mercado.

Tal entendimento permite definir **competitividade** como sendo “[...] a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (FERRAZ et al., 1995, p. 3).

Tal atitude está fortemente relacionada à existência de capacitações empresariais para que possam alcançar os objetivos determinados. Essas capacitações se apresentam como estoque de recursos **tangíveis** (materiais, humanos, etc.) e **intangíveis** (imagem, marca, etc.) das empresas, que possibilitam a realização de ações es-

tratégicas transformadoras para se tornarem competitivas no mercado. Algumas características marcam as capacitações empresariais, como a de não serem homogêneas em suas dimensões (tangível e intangível) e estarem em constante processo de mudança. É importante destacar que cada dimensão tem sua especificidade própria e grau de relevância, e o enfrentamento concorrencial induz à busca permanente por melhor capacitação. Além disso, outra característica é que elas são construídas ao longo do tempo e em processo cumulativo de aprendizado, sendo, portanto, constituídas por meio de processos históricos empresariais.

As capacitações empresariais apresentam relação funcional bidirecional com as estratégias empresariais. Ferraz et al. (1997, p. 5) afirmam que: “Se, de um lado, a empresa escolhe estratégias que lhe permitam ampliar suas capacitações em determinadas direções desejadas, a capacitação acumulada atua também como restrição à adoção de estratégias, de vez que uma firma somente pode adotar estratégia para as quais reúne as competências necessárias”. Esta mútua relação, ida e vinda, entre capacitação e estratégia evidencia elementos de **interação estimuladora** e, ao mesmo tempo, **limitadora** entre as instâncias consideradas, dado que, se as estratégias podem modificar as capacitações, estas podem limitar o alcance das estratégias adotadas.

1.2 DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE

Caracterizando uma abordagem dinâmica diferente das convencionais, o sucesso competitivo depende da criação e da renovação de vantagens construídas pela empresa, e o desempenho competitivo é determinado por fatores internos à empresa – estruturais (setoriais) e sistêmicos – conforme nos mostra a Figura 1.

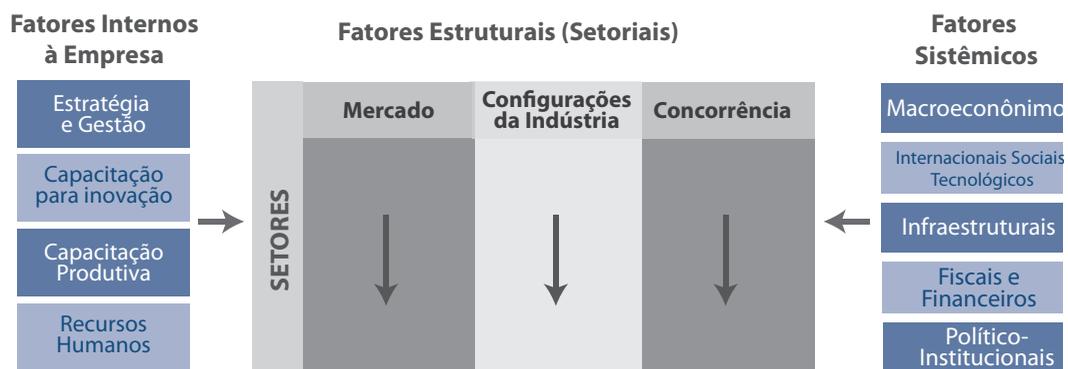


Figura 1 - Fatores determinantes da competitividade industrial
Fonte: COUTINHO; FERRAZ (1994).

Os **fatores internos** à empresa são aqueles que estão sob sua esfera de decisão e através dos quais se procura distinguir dos seus competidores em termos de estratégia e gestão, capacitação para inovação, capacitação produtiva e recursos humanos, conforme síntese presente no Quadro 1, que você verá mais adiante. No âmbito da capacidade de gestão e formulação de estratégias, a empresa deve demonstrar evolução nos processos decisórios, direção e intensidade de informações, distribuição de poderes e diminuição de burocracias em busca da eficiência. No tocante à capacidade de inovação, a empresa deve criar condições para o desenvolvimento tecnológico através de estrutura de P&D interna, além de manter relações externas voltadas a alianças tecnológicas ou outras formas direcionadas a esse objetivo. Requer, também, desenvolver a capacidade de produção, expressa por maior conhecimento dos processos produtivos, da introdução de máquinas e equipamentos de base microeletrônica e de novos padrões organizacionais. Já em relação à gestão dos recursos humanos, é fundamental considerar o comprometimento e a participação do trabalhador nas atividades produtivas. Para tanto, algumas ações devem ser estabelecidas desde o processo de seleção, através da busca de profissionais multifuncionais para treinamentos interno e externo à empresa, com o objetivo de aumentar a capacidade na execução das tarefas.

Os **fatores estruturais**, por sua vez, são aqueles que estão apenas parcialmente sob a área de influência da empresa e caracterizam seu ambiente competitivo. Esses fatores incluem as características do mercado, a configuração da indústria e a concorrência, em termos de regras que definem condutas e estruturas empresariais. Neste sentido, a empresa deve considerar o tamanho e o dinamismo do segmento em que atua, pois existem mercados dinâmicos que conduzem à renovação de equipamentos e métodos produtivos de forma mais intensa, bem como existem aqueles que apresentam maior potencial de consumo, faixas de renda distintas, níveis de exigência diferenciados, etc. A empresa deve também considerar a configuração da indústria em que atua, verificando a estrutura patrimonial dominante e a forma de articulação com fornecedores, clientes e concorrentes, para se posicionar diante de seus rivais. Além disso, deve levar em conta os regimes de incentivos e regulação da concorrência, pois existem rivalidades entre as empresas e essas podem afetar os esforços existentes em busca da melhoria da eficiência produtiva, uma vez que, se os incentivos servem para aumentar a capacidade de resposta das empresas, as regulações visam a condicionar as condutas empresariais.

Os **fatores sistêmicos** são aqueles que constituem externalidades para a empresa e afetam as características do ambiente competitivo. Esses podem ser macroeconômicos, político-institucionais, instrumentos legais-regulatórios, fatores sociais e internacionais. Os determinantes macroeconômicos devem ser considerados, pois a taxa de câmbio, as linhas de crédito e as taxas de juros podem gerar resultados não esperados e influenciar a competitividade. Do mesmo modo, os fatores político-institucionais, expressos pelas políticas tributária, científica e tecnológica e de comércio exterior, bem como pelo poder de compra do Estado, exercem influência sobre as ações e resultados empresariais. No contexto dos instrumentos legais-regulatórios que afetam a competitividade, podemos citar as políticas: de defesa da concorrência, do meio ambiente, de proteção à propriedade industrial, de controle do capital estrangeiro, etc. No tocante aos determinantes sociais, podemos ressaltar as condições que afetam diretamente o trabalhador e seu relacionamento, colocados em termos de educação e qualificação da mão de obra e mecanismos que promovam a cooperação entre patrões e empregados. E, por fim, no âmbito dos determinantes internacionais, devem ser levadas em conta as dimensões em termos de tendência dos fluxos de comércio internacional, investimentos externos diretos, dimensão financeira, etc. que afetam de forma intensiva a competitividade da indústria em que a empresa está inserida.

FATORES	CARACTERÍSTICAS DA ABRANGÊNCIA
Internos à empresa	Gestão
	Capacitação nos processos decisórios através da maior delegação de poderes e diminuição de burocracias hierárquicas. Aumento nas relações com fornecedores e clientes por meio de parcerias em desenvolvimento de produtos, troca de informações e estabilidade de contratos.
	Capacitação inovativa
	Importância dos departamentos de pesquisa e desenvolvimento interno e realização de alianças tecnológicas com empresas e instituições externas para desenvolvimento de processos inovativos em produtos, processos e organizacionais.
	Capacitação produtiva
	Utilização de equipamentos de base microeletrônica nos processos produtivos, introdução de novas técnicas organizacionais – <i>Just in time, Kanban, CCQ</i> – e adoção de normas internacionais – ISO 9000.
	Recursos humanos
Novas formas de estímulo ao trabalhador, como: estabilidade de emprego, participação nos processos decisórios, participação nos ganhos de aumento de eficiência. Busca de profissional multifuncional com capacidade criativa e investimentos permanentes em treinamento.	

FATORES	CARACTERÍSTICAS DA ABRANGÊNCIA
Estruturais (setoriais)	Mercado
	Crescimento em tamanho e por distribuição geográfica e faixa de renda. Conciliação de quantidade e qualidade dos produtos. Dinamismo da demanda interna e acesso aos mercados internacionais.
	Configuração da indústria
	Mudanças no grau de concentração, escalas de operação, atributos dos insumos, alianças com fornecedores, usuários e concorrentes, desverticalização produtiva e nível de progresso técnico.
	Regime de incentivos e regulação da concorrência Adequação às novas regras de concorrência e de práticas empresariais com consumidores. Respeito ao meio ambiente e aos competidores. Sistema de incentivo fiscal-tributário para operações industriais. Práticas de importação e exportação.
Sistêmicos	Natureza macroeconômica
	Política de regulação econômica, fiscal, monetária, cambial e renda.
	Natureza político-institucional
	Políticas de comércio exterior e tarifárias. Política tributária. Política científica e tecnológica. Regras que definem o uso do poder de compra do Estado.
	Natureza legal-regulatória
	Políticas de proteção à propriedade industrial, de proteção ambiental, de defesa da concorrência e de proteção ao consumidor.
	Natureza infraestrutural
	Disponibilidade, qualidade e custo de energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos.
	Natureza social
	Condições sociais vigentes na economia, na educação, qualificação de mão de obra, relações de trabalho e padrão de vida da população.
Dimensões regionais ou internacionais Aspectos relativos à distribuição espacial da produção. Tendências do comércio internacional, fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia. Relações com organismos multilaterais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior.	

Quadro 1 - Principais características dos fatores determinantes da competitividade.

Fonte: Elaboração própria a partir de Coutinho; Ferraz (1994).

Então, neste contexto, as empresas constroem suas vantagens competitivas considerando não somente determinantes que estão ao seu alcance, mas também levando em conta fatores sobre os quais não tem influência decisiva, mas que impactam seus resultados. Neste aspecto, é relevante considerar as observações de Ferraz et al. (1997, p. 9): “Cada empresa é parte integrante de um sistema econômico que favorece ou restringe a realização do seu potencial competitivo,

de modo que o desempenho alcançado, as estratégias praticadas e a capacitação acumulada não depende exclusivamente das condutas adotadas pelas empresas”.

Em outros termos, as empresas devem, sim, considerar as suas áreas de competência interna – gestão, produção, inovação e recursos humanos – em seus esforços de construção de vantagens competitivas. Todavia, deve, também, considerar nos seus processos decisórios os componentes estruturais do setor do qual participa – configuração da indústria, características do mercado, regimes de incentivos e regulação da concorrência –, bem como os determinantes sistêmicos – políticas macroeconômicas, conformação político-institucional, regimes legais regulatórios, infraestrutura disponível, aspectos sociais e dimensões espaciais de participação.

1.3 COMPETITIVIDADE: ADEQUAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS AO PADRÃO DE CONCORRÊNCIA

No âmbito do processo de concorrência entre as empresas atuantes em determinado segmento produtivo, estabelece-se um padrão característico concorrencial. Neste aspecto, Kupfer (1991, p. 19) afirma que: “Em cada espaço de competição (mercado ou indústria, região, nação) vigoraria um padrão definido como um conjunto de formas de concorrência que se revelam dominantes nesse espaço. O universo de formas possíveis de concorrência engloba preço, qualidade, habilidade de servir o mercado, esforço de venda, diferenciação de produtos e outras”. Essas formas de concorrência configuram um padrão, um parâmetro, um vetor, enfim, um quadro resultante do embate movido pelas forças empresariais concorrentes no mercado.



Skol e Kaiser desenvolvem estratégias competitivas procurando atrair consumidores para seus produtos.

Na definição do padrão de concorrência estão presentes as características estruturais do mercado no qual as empresas atuam e as condutas empresariais adotadas no estabelecimento ou na alteração das formas concorrenciais dominantes. Tais esferas se relacionam mutuamente e se retroalimentam, de-

finindo parâmetros para o desenvolvimento de ações empresariais voltadas à obtenção de um melhor posicionamento no mercado.

Há situações em que o padrão de concorrência se mostra mais estável, expresso pela maturidade dos investimentos, pelos limites do progresso técnico, pela cristalização de comportamento convencional pelas empresas, dentre outros. Porém, há segmentos de mercado nos quais o padrão de concorrência é altamente mutável, movido por maiores possibilidades de investimentos, por oportunidades tecnológicas, pelo desenvolvimento empreendedor de negócios, etc. Temos, como exemplos, para o primeiro caso, as indústrias têxteis e de confecções; para o segundo, podemos citar as indústrias de telecomunicações e de informática.

Contudo, o padrão de concorrência está sempre em processo de mudança, em menor ou em maior intensidade, em decorrência dos esforços que as empresas fazem no setor em que atuam, para melhorar o enfrentamento concorrencial no mercado. Esse processo de mudança decorre de respostas empresariais às avaliações que fazem do desempenho atual e das perspectivas que traçam em relação ao futuro, diante do padrão de concorrência em vigor (LEITE, 2008). Para tanto, formulam e reformulam estratégias competitivas, considerando não somente suas propriedades e capacitações, mas também levando em conta as estratégias das demais empresas competidoras.

Desta forma, cada empresa procura desenvolver ações estratégicas que se adequem ou que transformem o padrão de concorrência a seu favor no mercado específico em que atua. Ou seja, empreendem esforços voltados ao desenvolvimento de competências em áreas como de gestão, inovação, produção e recursos humanos, conforme enfatizam Ferraz et al. (1992), objetivando aproximar-se ou determinar os fatores críticos de sucesso – padrão de concorrência – existentes no mercado em que atuam. Nesses termos, são competitivas as empresas que adotam estratégias em linha com o padrão de concorrência do setor do qual fazem parte.

Considerando as capacitações empresariais existentes, as empresas formulam e reformulam suas estratégias competitivas de acordo com os limites estruturais fornecidos pelo padrão de concorrência do setor no qual estão inseridas. Tais estratégias buscam capacitá-las para melhor concorrer em questões de preço, qualidade, vendas e diferenciação de produtos em relação aos seus concorrentes.

Neste sentido, é importante que as empresas compreendam as características estruturais e comportamentais do ambiente competitivo do qual participam. Devem considerar, por exemplo, a dinâmica tecnológica e os processos de cooperação produtor-fornecedor como parte das características estruturais do

setor em que atuam. Porém, só isso não basta: devem também considerar a influência dos fatores sistêmicos sobre suas decisões, como, por exemplo, o nível da taxa de juros, o comportamento da taxa de câmbio, os aspectos da política fiscal, o nível educacional, o estado da infraestrutura existente, entre outros, pois esses tanto podem contribuir como podem ser fatores críticos que dificultam a construção da competitividade empresarial.

Palavra do Professor



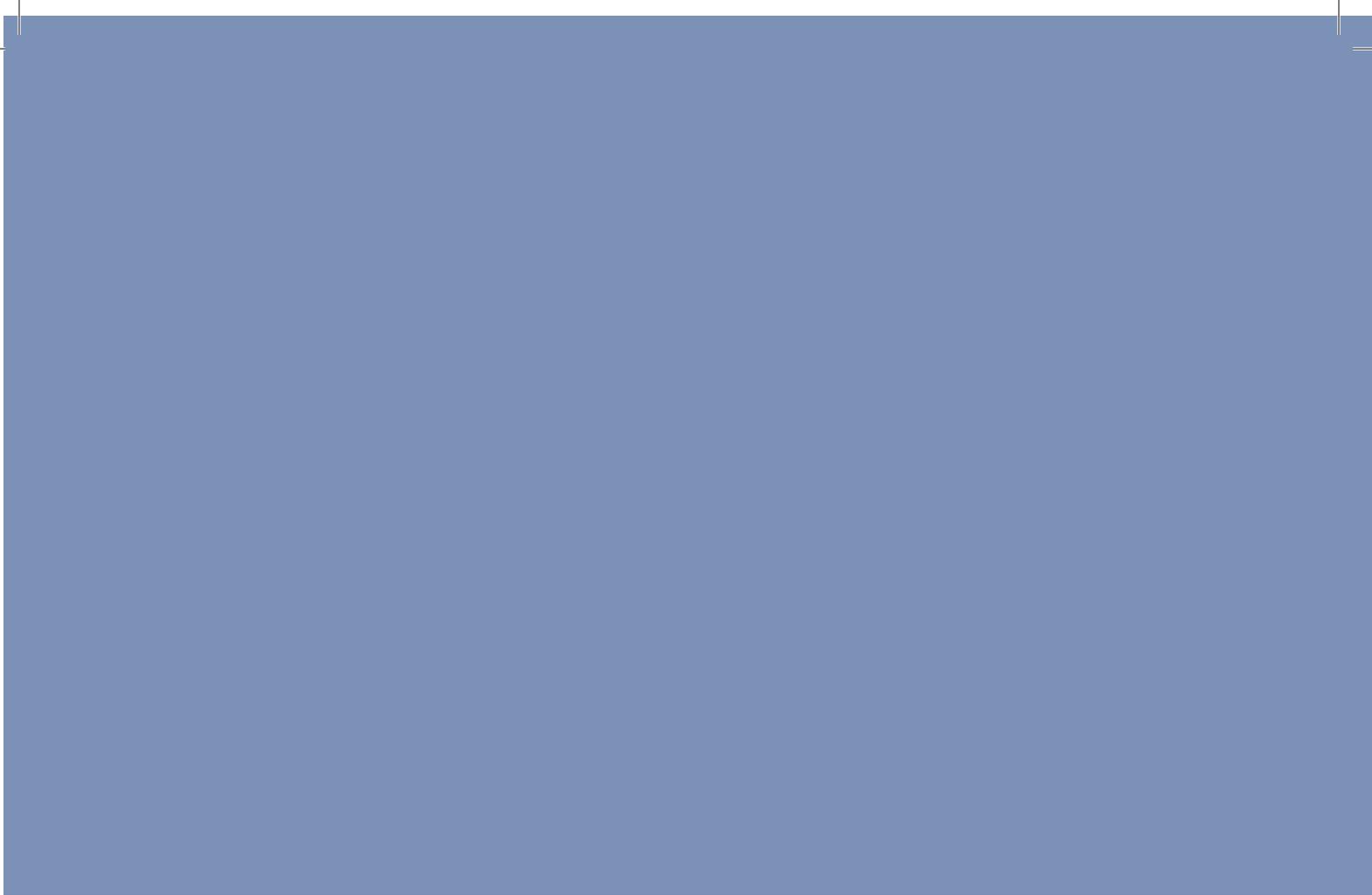
Pronto! Encerramos a Unidade 1! Agora você deve ler o resumo do conteúdo que trabalhamos até este momento e, em seguida, responder às perguntas referentes a ele. Leia e releia a unidade antes de processar as respostas. Recorra aos tutores sempre que tiver dúvidas e não se esqueça de assistir à Videoaula 1, no AVEA.

Bom trabalho!

Resumo da unidade:

O estudo desta unidade possibilitou que você, caro estudante, conhecesse o conceito de competitividade e seus determinantes, tão importantes de serem considerados no contexto dos objetivos estratégicos da empresa. O conceito de competitividade expressa a capacidade de uma empresa em elaborar ações estratégicas visando a alcançar um melhor posicionamento diante de seus concorrentes no mercado. Essa capacidade, por sua vez, não depende somente da utilização dos recursos internos da empresa, mas também da sua posição com relação às características do setor econômico no qual atua e da influência dos determinantes sistêmicos sobre as atividades desenvolvidas. Na passagem de um fator para outro – interno, estrutural e sistêmico – ocorre a diminuição da influência da empresa sobre os determinantes específicos de competitividade. Se, no seu interior, há domínio completo de suas ações, em nível setorial, sua capacidade de influenciar decisões torna-se parcial, alcançando, a partir daí, o nível sistêmico, em que passa a não ter nenhuma influência sobre o ambiente no qual imperam os aspectos macroeconômicos, institucionais, sociais, legais, entre outros.

Considerando esses aspectos, cada empresa, especificamente, busca tornar-se competitiva à luz do padrão de concorrência vigente no mercado do qual faz parte. O padrão de concorrência conforma preço, qualidade, tecnologia, design, distribuição, assistência técnica, entre outros aspectos dominantes em cada setor de atuação. Esse padrão é dinâmico e está em constante movimento, pautado pela capacidade das empresas em procurar estabelecer parâmetros concorrenciais a seu favor. Por sua vez, o padrão de concorrência sofre a influência dos determinantes sistêmicos, na medida em que esses impactam os componentes concorrenciais aos quais as empresas procurarão se ajustar para serem competitivas no mercado.



2

ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E A INTERNACIONALIZAÇÃO DOS MERCADOS

Caro estudante,

Nesta unidade, você irá tomar conhecimento dos elementos presentes nas operações internacionais, que devem ser considerados na formulação das estratégias empresariais. Os avanços nos meios de comunicação, na tecnologia e nos transportes têm possibilitado a gestão internacional dos negócios, e levado de forma crescente à participação das empresas que atuavam somente em mercados domésticos a se internacionalizarem. É importante considerar que os dias atuais marcam um padrão de comportamento sob condições de globalização das atividades econômicas – produção, comércio e finanças. Considerada como a etapa mais avançada das relações capitalistas, a globalização promove estímulos e cria obstáculos competitivos que devem ser levados em conta na elaboração das estratégias empresariais. As estratégias, para serem adotadas, devem considerar a complexidade do ambiente econômico do qual pretende participar, dado que o contexto é diferente daquele executado em bases domésticas. Sendo assim, esta unidade apresenta os seguintes objetivos:

- evidenciar aspectos relacionados às formas de manifestação da globalização como base para elaboração das estratégias empresariais.
- apresentar alguns condicionantes institucionais considerados relevantes para a participação das empresas no mercado globalizado.
- evidenciar as fontes de vantagens competitivas que possibilitam às empresas adotar estratégias visando a alcançar o mercado internacional.
- evidenciar os obstáculos que impedem ou limitam as ações estratégicas empresarias de serem adotadas no mercado global.
- apresentar variáveis presentes no ambiente internacional que afetam o processo decisório das empresas.

2.1 GLOBALIZAÇÃO ECONÔMICA E COMPETIÇÃO: BASE ANALÍTICA PARA ELABORAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS



Para Chesnais (1996), a globalização é uma forma de expressão da liberdade das forças de mercado que, ancoradas por medidas de liberalização e de desregulamentação econômicas adotadas pelos países, possibilita a reprodução do capital, em grande escala, ao redor do mundo.

Apesar de se expressar em vários campos, nos campos produtivo e financeiro é que se verificam os traços marcantes da globalização da economia. Nessa perspectiva, a liberalização e a desregulamentação, combinadas com as possibilidades proporcionadas pelas novas tecnologias, elevam a capacidade do capital produtivo de se comprometer e descomprometer com investimentos nos diferentes espaços nacionais. Da mesma forma, na esfera financeira, observa-se uma ascensão extraordinária do fluxo dos recursos e uma maior integração dos mercados financeiros locais, uma vez que o capital pode ser transferido em tempo real e em escala global.

Ainda nessa linha, Gonçalves (1999) aponta que as medidas de cunho liberal também provocaram alterações no fluxo dos investimentos em nível mundial, agora não mais se restringindo somente aos espaços territoriais domésticos. Assim, como resposta, os recursos produtivos concentrados nos países desenvolvidos passaram a ser direcionados, em face da maturidade de suas economias e de menor possibilidade de crescimento para os países em desenvolvimento. O intenso processo de desenvolvimento tecnológico nas áreas de telecomunicações e informática também fortaleceu a ocorrência de investimentos, possibilitando uma gestão mais efetiva das operações que se processam em diferentes nacionalidades.

Em outra definição, Coutinho (1996) sugere que a globalização deve ser entendida como um estágio mais avançado do processo histórico de internacionalização. Em tal etapa, registra-se a mais ampla e mais interdependente vinculação das áreas comercial, financeira, produtiva, institucional e política, em nível mundial. Em decorrência da globalização, são observáveis, dentre outros aspectos:

- a) forte aceleração da mudança tecnológica entre as economias dos países desenvolvidos;
- b) redefinição dos padrões de organização da produção e da gestão;

- c) combinação de movimentos de regionalização e globalização;
- d) difusão desigual da revolução tecnológica;
- e) firmamento do policentrismo de domínio econômico das nações; e
- f) ausência de um padrão monetário mundial estável.

Para Baumann (1996), o termo globalização apresenta uma variedade de significados justificável, pois trata-se de um processo que impacta várias áreas. No campo **comercial**, a globalização se traduz através da semelhança crescente entre as estruturas de demanda e da crescente homogeneidade da estrutura de oferta nos diversos países. Na perspectiva **financeira**, corresponde a um aumento do volume e da velocidade de circulação dos recursos, trazendo, por consequência, maior circulação do capital. Neste caso, porém, é importante notar que, devido à mobilidade, existe a possibilidade de movimentos especulativos. No âmbito **produtivo**, este fenômeno alarga a estrutura de produção mundial através da instalação de plantas industriais em diferentes espaços nacionais, em compasso com a oligopolização dos mercados. E, no contexto **institucional**, a globalização possibilita maior convergência nos requisitos de regulamentação, normalização e legislação entre os diversos sistemas econômicos nacionais.

Em destaque, a **globalização comercial** refere-se à integração dos mercados domésticos ao comércio internacional. Castells (1999) aponta que esta forma de expressão mostra-se crescente devido:

1. às transformações setoriais, com predominância do comércio dos bens manufaturados em relação ao comércio de matérias-primas e ao aumento do comércio de serviços;
2. à diversificação relativa do comércio, manifestada por meio da ampliação da base geográfica do mercado, com ênfase para os países em desenvolvimento;
3. à interação entre a liberalização do comércio global e a regionalização da economia mundial, com blocos de integração regional de países praticando medidas liberalizantes, mas, também, adotando medidas de proteção; e
4. à formação de redes de relações comerciais entre as empresas de diversos países, dado que as mercadorias e serviços são produzidos em vários espaços territoriais.

A **globalização produtiva**, por sua vez, expressa-se pela integração das estruturas de produção nacionais a uma estrutura internacional, e é caracterizada pelos investimentos diretos externos que propagam novas tecnologias e formas organizacionais de empresas de um país em outro. Segundo Prado (2001, p. 7-8), o investimento direto externo apresenta-se distinto da prática de comércio internacional, sendo que o local de fabricação dos produtos e/ou dos serviços prestados se configura como uma diferença fundamental, já que passa a ocorrer no país receptor do investimento. São considerados investimentos na área internacional, quando uma empresa estabelece novas unidades produtivas (*greenfields*) ou adquire outra empresa em operação, através de processos de fusão e aquisição (F&A) em outro país.

Agrega-se a essa forma de expressão da globalização produtiva a relação contratual, pois conforme Gonçalves et al. (1998, p. 135), nessa modalidade, a empresa apenas transfere um ativo específico que possui, como patente, tecnologia, *know how*, etc. para uma empresa local realizar a produção. Essa forma figura como licenciamento, ou seja, uma empresa cede um direito à outra para utilizar sua marca, suas especificações de produto e seguir seu padrão de venda no mercado. De acordo com Certo e Peter (2004, p. 260-262), firma-se, assim, uma relação entre comprador e vendedor de países diferentes, em que o primeiro espera obter ganhos econômicos com o direito adquirido pelo uso do ativo na venda dos produtos, enquanto o segundo espera lucrar com a comissão cobrada sobre o licenciamento concedido.

A constituição de *joint venture* – que significa a parceria firmada entre duas ou mais empresas com o objetivo de investir conjuntamente em atividades produtivas e comerciais – também se incorpora às formas já citadas. Esse arranjo institucional, quando considerado em nível internacional, envolve empresas de diferentes países. Com a constituição de *joint ventures*, as empresas procuram unir competências específicas para alcançar ganhos conjuntos. Nesses termos, a formação de uma parceria pode levar a empresa de um país a disponibilizar a tecnologia para a produção de mercadorias, enquanto a outra empresa, que está num país diferente, se responsabiliza pela distribuição do produto no mercado.

Por fim, outra manifestação da globalização ocorre no âmbito financeiro, e expressa-se por meio de um movimento que interage três ocorrências (PRADO, 2001):

1. a expansão extraordinária dos fluxos financeiros internacionais;
2. o acirramento da concorrência nos mercados financeiros internacionais; e

Know how é uma expressão do inglês que significa, literalmente, “saber como”. Trata-se do conhecimento de como executar um determinado procedimento ou tarefa. Este termo também é conhecido como conhecimento processual.

3. a maior integração entre os sistemas financeiros locais e internacionais.

Segundo Gonçalves et al. (1998), as medidas de desregulamentação do mercado elevam o volume dos recursos movimentados, em consonância com a disputa concorrencial das instituições financeiras que penetram e interagem com os diversos sistemas financeiros mundiais.

No mesmo sentido, Lacerda (2003) destaca que a dinâmica dos fluxos de capitais pode ser explicada pela maior mobilidade do capital, dado os sucessivos déficits em transações correntes dos países centrais. Contribui, também, o rompimento do padrão monetário do pós-guerra, que facilitou a liberalização dos mercados cambiais e a desregulamentação dos controles sobre os fluxos de capitais. Porém, dois outros fatores vêm contribuindo para a ocorrência da globalização financeira: 1) o surgimento do novo paradigma tecnológico; e 2) o revigoramento das ideias liberais. Ou seja, se com relação à primeira, a telemática possibilita que as operações financeiras ocorram em velocidade e volume extraordinários, no que diz respeito à segunda, as crescentes medidas de desregulamentação dos mercados pelos países possibilitam maior liberdade para o capital financeiro adentrar as economias domésticas.

2.2 ESTÍMULOS COMPETITIVOS GLOBAIS

Os países possuem leis e regulamentações que afetam as atividades econômicas. Isso quer dizer que os mercados internacionais podem tanto oferecer oportunidades como apresentar ameaças às empresas interessadas em desenvolver atividades produtivas e comerciais para além de seu espaço nacional (WRIGHT et al., 2007).

Em alguns países, existem marcos legais e regulatórios que definem as áreas de atuação para empresas externas, estabelecem limite de participação estrangeira no capital das empresas nacionais, exigem percentual da produção para exportação, limitam remessa de lucro para o exterior, fixam parâmetros para contratação de trabalhadores estrangeiros, etc. Tais marcos institucionais são distintamente fixados de país para país, dependendo das orientações estratégicas de cada desenvolvimento nacional.

Porém, tais orientações são influenciadas pelo movimento político-legal que se estabelece em nível mundial. Nesses termos, os anos percorridos da segunda metade dos anos 1940 até meados dos anos 1980 sinalizaram maior

participação do Estado na economia e protecionismo comercial elevado. No entanto, sobretudo a partir dos anos 1990, as leis e regulamentações mundiais se direcionaram para a reversão desse quadro, com liberdade de movimento do capital e redução da participação estatal na economia.

No conjunto composto por fontes estimuladoras da competição global, figura a estabilidade econômica de cada país. O comportamento dos indicadores econômicos é considerado como referência, como a trajetória de crescimento do produto interno bruto, dado que se trata de um indicador importante para sugerir oportunidades de negócios. O controle do processo inflacionário também tem importância, já que sinaliza o domínio sobre causas que levam à perda do valor real da riqueza e aponta para a criação de melhores condições para as decisões empresariais. Da mesma forma, o controle das contas externas do país, expresso pelo desempenho do balanço de pagamentos, exerce muita influência, pois, se o país se depara com frequentes crises cambiais, instabilizam-se as relações econômicas com o resto do mundo. Outros indicadores com funções importantes para o desempenho econômico podem ser citados, tais como: déficit público, taxa de câmbio e taxa de juros.

As características sociais, como valores, tradição, normas e padrão de comportamento, próprios da cultura de cada país, fazem parte do ambiente que deve ser avaliado pelas empresas que desejam participar do mercado mundial. A descon sideração desses valores culturais dificulta e pode até inviabilizar projetos empresariais, seja no âmbito comercial, seja no produtivo, em termos internacionais.

Por outro lado, as empresas que se moldam aos valores culturais do país de destino passam a contar com uma vantagem competitiva importante no jogo concorrencial (WRIGHT et al., 2007). Neste sentido, adaptar os produtos aos gostos locais, ao invés de impor, de forma rígida, o paladar reinante no país da empresa entrante, tomar decisões de negócios que considerem as normas sociais e religiosas locais, entre outras referências, constituem pilares orientadores para a adoção de estratégias empresariais internacionais.

Neste contexto, considera-se, também, o desenvolvimento dos processos inovativos como fator estimulador para uma empresa melhorar sua posição competitiva. Além disso, esses processos se constituem como elemento crucial na formulação de estratégias voltadas à participação no mercado globalizado. Porter (1986) afirma que as empresas podem não somente lançar novos produtos até então inexistentes, como também reprojeter produtos e redefinir suas imagens, visando a torná-los aceitáveis em muitos mercados. No mesmo sentido, as empresas podem desenvolver inovações de processo como forma

de reduzir os custos de alteração dos produtos básicos, objetivando satisfazer às necessidades e às características dos mercados locais. Outra possibilidade é identificar segmentos de mercados comuns em muitos países, que não estejam sendo atendidos de forma adequada e/ou ainda não foram explorados. Além disso, as empresas podem realizar inovações organizacionais a partir de parcerias empresariais firmadas, juntando competências específicas para alcançar uma maior posição em mercados globais.

Diante do processo de internacionalização da economia, os governos dos países procuram desenvolver políticas industriais voltadas à criação de condições para que suas empresas tenham inserção ativa no mercado além-fronteira. Para isso, desenvolvem políticas de promoção, dentre as quais podemos citar as de:

- fornecimento de recursos para pesquisa e desenvolvimento (P&D);
- estabelecimento de linhas de crédito para exportação, aquisição de máquinas e equipamentos, e fusão e aquisição de empresas;
- auxílio nas negociações comerciais internacionais e concessão de incentivos fiscais para reduzir custos de investimentos, etc.

Tais formas contribuem para aumentar o poder concorrencial das empresas, bem como auxiliam os governos em seus propósitos de promover emprego e renda interna e gerar divisas com o comércio externo.

Muitas dessas ações governamentais estão inseridas em estratégias de países que elegem indústrias e, conseqüentemente suas empresas, para terem maior participação em setores-chave da economia mundial. Tais setores são caracterizados por gerar maior valor agregado, por apresentar grau de penetração elevado em outros segmentos produtivos, expressar domínio tecnológico e produtivo, etc., que, em última instância, sinaliza uma maior presença do país no jogo político mundial. Nesses termos, algumas empresas estabelecidas em setores selecionados pelas políticas industriais do governo são estimuladas a desenvolver estratégias agressivas, seja estabelecendo ações comerciais de promoção de exportação para diversos mercados, seja realizando investimento direto externo com a construção de unidades produtivas em outros países.

A emergência de novos mercados de grande escala também estimula as empresas a participarem da concorrência global. Fazem parte desse novo cenário mercados como o do Brasil, o da Rússia, o da Índia e o da China, referenciados pela sigla BRIC por muitos analistas. Tais países são considerados mercados emergentes pelas qualidades recentemente conquistadas em relação aos mer-

cados já estabelecidos, como o dos Estados Unidos, considerado há muito tempo pela sua representatividade mundial (PORTER, 1986).

É importante dizer que as possibilidades de penetração das empresas nesses novos mercados estão abertas, pois, além de contarem com um amplo mercado consumidor, essas economias têm apresentado, nos últimos anos, controle inflacionário, melhor distribuição de renda e crescimento econômico.

2.3 VANTAGENS, OBSTÁCULOS COMPETITIVOS GLOBAIS: PONTOS ESTRATÉGICOS A SEREM CONSIDERADOS NO PROCESSO CONCORRENCIAL

Para participar do mercado global as empresas devem, segundo Porter (1986), avaliar as fontes que criam vantagens e/ou obstáculos para alcançar esse propósito. Se as vantagens constituem um fator positivo para as empresas, estimulando ações estratégicas ativas, os obstáculos podem impedir que elas se tornem empresas globais. Tanto uma como outra fonte pode se deparar com incentivos e restrições, não somente econômicas, mas também institucionais. Nesses termos, há a necessidade de se fazer avaliação, no sentido, sobretudo, das fontes de vantagem competitiva, de superarem os obstáculos existentes.

No campo das **fontes de vantagens** são citadas: a) vantagem comparativa; b) economias de escala na produção; c) experiência global; d) economias logísticas de escala; e) economias de escala no marketing; f) economias de escala nas compras; g) diferenciação do produto; h) tecnologia patenteadada do produto; e i) mobilidade de produção, conforme podemos ver no Quadro 2.

VANTAGENS	SIGNIFICADO
Vantagem comparativa	Vantagem dos fatores custos e qualidades que um país possui para suas empresas terem vantagens comparativas.
Economias de escala na produção	Vantagem de custos na produção de mercadorias, que ultrapassa os limites do mercado doméstico.
Experiência global	Possibilidade de vender variedades de produtos similares em muitos mercados nacionais promove ganhos de custos.
Economias logísticas de escala	Economias decorrentes do uso de serviços – logística – comuns em atendimento a vários mercados nacionais.
Economias de escala no marketing	Existência de trabalho de <i>marketing</i> que pode ser usado em vários mercados nacionais.

VANTAGENS	SIGNIFICADO
Economias de escala nas compras	Economias de escala nas compras obtidas pelo poder de negociação ou do custo mais baixo de fornecedores na produção de grandes lotes.
Diferenciação do produto	Capacidade tecnológica da empresa em promover a diferenciação de produto que aumenta a sua reputação e credibilidade no mercado.
Tecnologia patenteada do produto	Habilidade em aplicar tecnologia patenteada em diversos mercados nacionais, sustentada pelos esforços de pesquisa e desenvolvimento.
Mobilidade de produção	Decorrente da transferência dos ativos da empresa – equipamentos e pessoal – para serem utilizados em vários países.

Quadro 2 - Principais fontes de vantagens competitivas globais.

Fonte: Elaboração a partir de Porter (1986).

Dentre as fontes de vantagens citadas, destacam-se as **vantagens comparativas** que um país possibilita às suas empresas para que possam adotar estratégias visando a alcançar o mercado internacional. Há países que detêm a posse de recursos naturais abundantes, cujos custos de produção baixos constituem fator de benefício para as empresas que os utilizam em seus processos produtivos. Da mesma forma, há países que possuem competência na fabricação de determinados produtos, expressa, por exemplo, pela capacidade de sua mão de obra nas operações produtivas, que se manifesta como fator de qualidade nos produtos finais.

Pode-se destacar, também, dentre as fontes de vantagens citadas, as várias formas de expressão das economias de **escala na produção, logística, marketing e compras**. A partir destas, são citadas como requerimentos importantes para condicionar ações estratégicas globais, as vantagens de custos proporcionadas pela maior quantidade de produtos fabricados, pela intensidade do uso do sistema de transporte e pelas tarefas de venda e de aquisição de grandes lotes de produtos.

Porém, como vimos no início desta seção, as empresas também se deparam com obstáculos que impedem ou limitam suas ações estratégicas voltadas a concorrerem em mercados globais. O Quadro 3 nos apresenta as seguintes **fontes de desvantagens**: a) custos de transporte e de armazenagem; b) necessidades de produtos diferentes; c) canais de distribuição estabelecidos; d) forças de vendas; e) sensibilidade ao tempo de espera; f) segmentação em mercados geográficos; g) falta de demanda; h) tarefas diferentes de marketing; i) serviços locais intensivos; e j) obstáculos governamentais.

OBSTÁCULOS	SIGNIFICADO
Custos de transporte e de armazenagem	Podem inviabilizar a ação para atender mercados diferentes do doméstico, caso não haja compensação em economias de produção.
Necessidades de produtos diferentes	Dependem do custo de alteração dos produtos para atender mercados que possuem diferenças culturais, de renda e de clima.
Canais de distribuição estabelecidos	Dificuldades de acesso aos canais de distribuição devido ao fato de a empresa ser nova no mercado, engajamento pequeno ou número de canais reduzidos.
Forças de vendas	Produtos que exigem grandes esforços de venda se defrontam com uma barreira potencial de economias de escala.
Sensibilidade ao tempo de espera	Ciclos curtos dos produtos, tecnologias em rápida transformação, etc. tendem a funcionar contra a concorrência global.
Segmentação em mercados geográficos	Relação preço – desempenho desfavorável em linhas de produtos com muitas variedades ou a capacidade de fabricar sob encomenda.
Falta de demanda	Concorrência global pode não ocorrer se houver falta de demanda em número significativo de países.
Tarefas diferentes de <i>marketing</i>	Incapacidade de explorar o conhecimento e os veículos de marketing dos outros mercados.
Serviços locais intensivos	Dificuldade em contar com serviços locais – distribuição, marketing e assistência técnica – em outros mercados.
Obstáculos governamentais	Governos criam obstáculos à concorrência global impondo tarifas, taxas, cotas, leis, etc., dificultando empresas de participarem do mercado.

Quadro 3 - Principais obstáculos à concorrência global.

Fonte: Elaboração a partir de Porter (1986).

Dentre os obstáculos que dificultam a participação de empresas em concorrência global, destacam-se, no âmbito dos fatores econômicos, os **custos de transportes e armazenagem** e as dificuldades de acesso aos **canais de distribuição estabelecidos**. De fato, se os custos de deslocamento dos produtos de uma base produtiva em um país para outro, bem como os custos de armazenamento no país receptor, forem elevados, poderão inviabilizar o desejo de participação de empresas no mercado global. Da mesma forma, as barreiras que se levantam na distribuição do produto no novo mercado – tais como poucos canais, poder de outras empresas, inexperiência da empresa entrante, entre outros –, dificultam o acesso aos consumidores.

Ainda que os traços da globalização tenham reduzido as barreiras à entrada de empresas em novos mercados, os governos agem de forma diferenciada, com maior ou menor intensidade, na defesa dos interesses nacionais. Governos que têm o propósito de auxiliar empresas locais, solidificar a indústria interna nas-

cente e exigir contrapartida de empresas transnacionais, estabelecem medidas de proteção às empresas domésticas, além de fixarem índices de desempenho para as empresas estrangeiras. Dentre as **medidas governamentais** adotadas figuram: impostos de importação elevados, barreiras não tarifárias rígidas, baixas quantidades fixas de produtos, incentivo fiscal discriminatório, entre outras.

2.4 COMPLEXIDADE DO AMBIENTE INTERNACIONAL PARA A ELABORAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Para participar do ambiente internacional, as empresas se deparam com um quadro mais complexo de variáveis que afetam seu processo decisório, em comparação com aquelas que seriam encontradas se a atuação fosse restrita ao mercado de seu país. Robinson (apud WRIGHT et al., 2007, p. 253) destaca que o ambiente operacional de uma empresa que atua no mercado internacional envolve outros fatores, tais como:

- a) as corporações multinacionais operam dentro de diferentes soberanias nacionais – ou seja sob diferentes governos nacionais;
- b) as corporações multinacionais funcionam sob condições econômicas muito específicas;
- c) as corporações multinacionais envolvem pessoas com sistemas de valores significativamente diferentes dentro de uma única organização;
- d) as corporações multinacionais operam em lugares que experimentam a revolução industrial em épocas diferentes – ou pode ainda estar experimentando-a;
- e) as corporações multinacionais geralmente precisam administrar de grandes distâncias;
- f) as corporações multinacionais normalmente conduzem negócios em mercados nacionais que variam muito em população e área.

Em outras palavras, as empresas multinacionais, ao se depararem com diferentes soberanias nacionais, enfrentam distintos sistemas políticos e legais. E, além disso, encontram sistemas monetários e econômicos diferenciados e enfrentam distintos valores e instituições nacionais, representados em termos de nível educacional, valores, normas, tradição, pobreza e riqueza, entre outros.

Outro obstáculo diz respeito ao fato de se depararem com níveis distintos de tempo de renovação do parque industrial, em termos de forma e de ritmo de implementação, por exemplo. Existem, ainda, problemas como a distância geográfica entre as empresas matriz e filial, implicando em distintos sistemas de comunicação e diferentes horários de operação. Por fim, encontram-se áreas e populações diferenciadas entre os países, que conformam várias estruturas sociais, políticas e econômicas.

Palavra do Professor



Caro aluno,

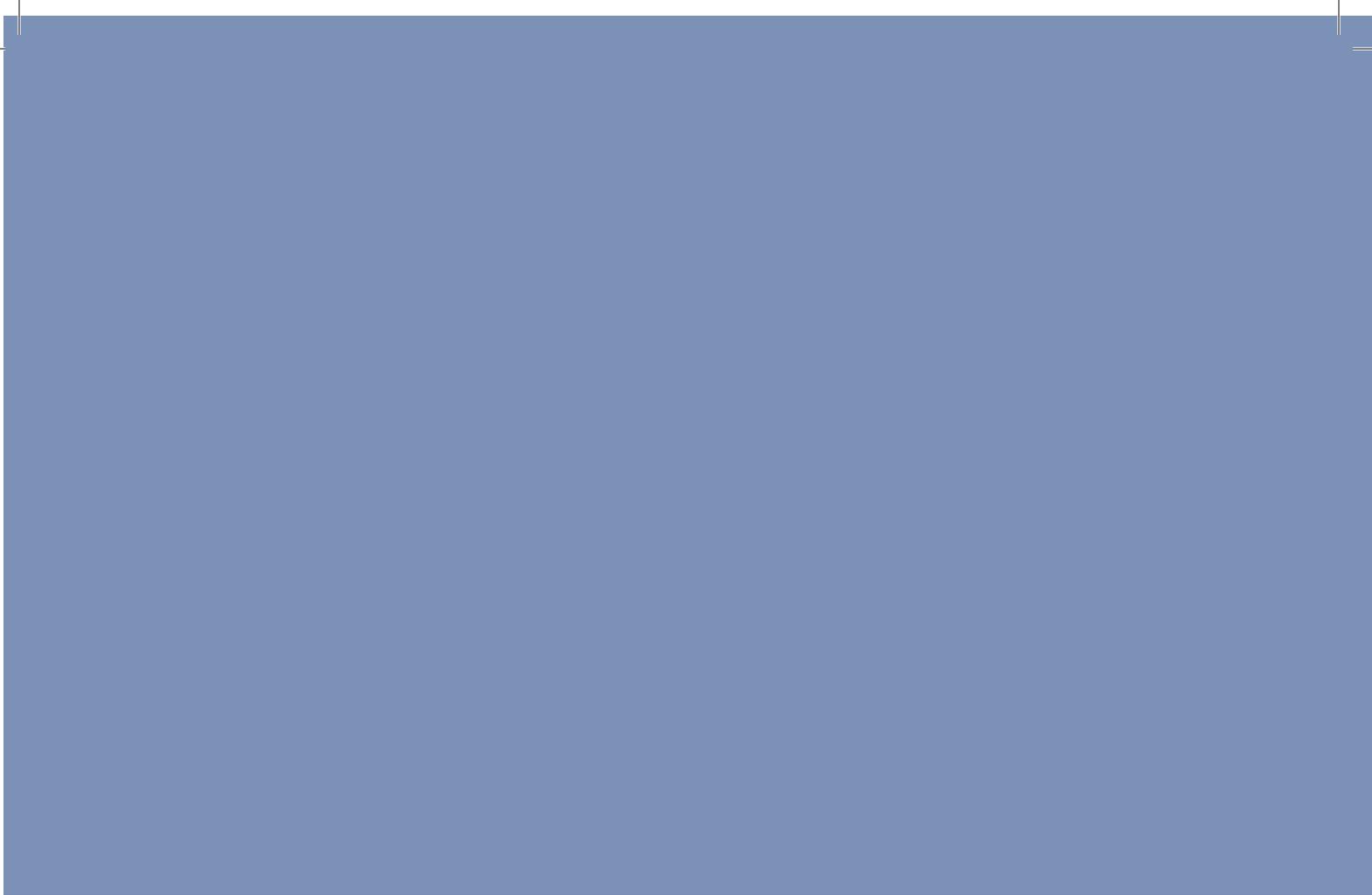
Encerramos aqui a Unidade 2. Agora chegou o momento de reforçar o que você aprendeu, através da leitura do resumo dos conteúdos que foram trabalhados. O próximo passo será a avaliação do seu aprendizado. Para isso, responda às questões das Atividades de aprendizagem. Se for necessário, leia e releia o conteúdo antes de processar as respostas e, em caso de dúvidas, peça ajuda ao seu tutor. Mãos (e cabeça) à obra!

Ah! não se esqueça de assistir à Videoaula 2, no AVEA.

Resumo da unidade:

Nesta unidade, você conheceu a abordagem que relaciona estratégia empresarial e internacionalização dos mercados. Esta interação mostra-se intensa, considerando que o ambiente econômico está cada vez mais globalizado. A globalização, considerada a etapa mais avançada das relações capitalistas, apresenta dimensões distintas – comercial, produtiva, financeira, entre as principais. Logo, as ações empresariais devem considerar as especificidades dessas dimensões diante das relações interativas que possuem. As dimensões da globalização produtiva e financeira são as que mais se sobressaem, ainda que a comercial não tenha reduzido sua eterna forma de evidenciar a internacionalização das transações. Neste contexto, os países dão estímulos para que a competição torne-se global, através de leis e regulamentações, estabilidade econômica, política de desenvolvimento industrial, etc., que facilitem a movimentação dos capitais, além da fronteira nacional.

Por sua vez, as empresas, para participarem desse mercado, devem avaliar sua capacidade competitiva, pesar as vantagens e os custos decorrentes, pois esse mercado apresenta características diferentes em relação à atuação específica no espaço doméstico. Fontes de vantagens, como economias de escala produtiva, de logística e de marketing, somam-se a outras, como de propriedade tecnológica e de capacidade de diferenciar os produtos. Além disso, para participar do ambiente concorrencial internacional, as empresas precisam tomar conhecimento de que irão operar dentro de países com diferentes soberanias, com sistemas de valores, políticos e legais distintos, com estruturas econômicas mais avançadas ou atrasadas; enfim, enfrentarão um quadro complexo de variáveis que influenciam seus processos decisórios.



3

AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO VERTICAL

Nesta unidade, você verá que o processo produtivo passa por diversas fases, formando uma cadeia de valores dentro da empresa, sendo que algumas dessas fases são complementadas com produtos e serviços fornecidos por outras empresas. Contudo, a empresa pode aumentar sua participação na cadeia de valor do produto, estendendo suas operações para baixo ou para cima das operações que realiza. Em outros termos, a empresa pode integrar-se verticalmente às suas operações. Contudo, esse processo requer avaliação empresarial na medida em que traz benefícios, porém incorre em custos. Considerando que cada setor produtivo apresenta especificidades próprias, as empresas realizam diferentes formas de integração, desde se responsabilizando por todas as operações, responsabilizando-se por parte das operações com complemento das operações externas e até responsabilizando outras empresas por etapas completas das operações que necessita para fechamento do ciclo do seu produto. Sendo assim, ao final desta unidade, você deverá ter conhecimentos sobre:

- o significado de integração vertical;
- os benefícios que a integração vertical proporciona;
- os custos decorrentes do processo de integração vertical; e
- os aspectos da integração parcial e quase-integração vertical.

3.1 INTEGRAÇÃO VERTICAL: SIGNIFICADO E IMPORTÂNCIA NO CONTEXTO DAS DECISÕES ESTRATÉGICAS

Segundo Porter (1986, p. 278), a integração vertical “[...] é a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa”. Ao se responsabilizar por todas as etapas da cadeia de valor interna, a empresa opta por não recorrer ao mercado para realizar suas transações. Desta forma, assume a responsabilidade pela produção dos insumos bem como pela transformação destes em produto final, pela sua distribuição para os canais de venda e, por fim, pela comercialização propriamente dita.

A decisão pela responsabilidade por tais fases está inserida em estudos realizados pela empresa, cujos resultados apontam ser mais vantajosa a execução das operações internamente, em relação à contratação de serviços externos no mercado. Trata-se de uma decisão que envolve vários outros fatores além do cálculo financeiro. Porter nos diz que:

Esta decisão deve extrapolar uma simples análise de custos e investimentos necessários, considerando os problemas estratégicos mais amplos da integração em comparação com o uso de transações de mercado, bem como alguns desconcertantes problemas administrativos que surgem na administração de uma entidade integrada verticalmente e que podem afetar o sucesso de uma empresa. (1986, p. 279).

Assim, pesam na decisão empresarial de integrar as etapas que compõem a cadeia de valor interna, não somente os valores quantificáveis, mas também outros difíceis de serem quantificados, mas que devem ser levados em consideração.

A integração vertical avança nos dois sentidos da cadeia de valor da empresa, para trás e para frente. Barney e Hesterly consideram que uma **integração vertical é para trás** “[...] quando incorpora mais estágios da cadeia de valor internamente, e tais estágios a tornam próxima do início da cadeia de valor, isto é, próxima de ganhar acesso às matérias-primas” (2007, p. 166). Da mesma forma, afirmam que uma **integração vertical é para frente** “[...] quando incorpora mais estágios da cadeia de valor internamente, e tais estágios a tornam próxima do fim da cadeia de valor, isto é, próxima de interagir diretamente com o consumidor final” (2007, p. 166). Um exemplo de integração vertical para trás ocorre na indústria de papel e celulose, quando a empresa possui unidades próprias de reflorestamento de espécies nativas (pínus e eucalipto). Por outro lado, um exemplo de integração vertical para frente, refere-se à indústria de cerâmica de revestimento em que empresas não só produzem os pisos e azulejos, como também possuem unidades próprias de venda (*showroom*).

Além disso, a integração vertical assume diferentes formas:

- **integração total das operações** – a empresa se responsabiliza por todas as etapas;
- **integração parcial das operações** – a empresa completa o que já está realizando internamente com o fornecimento externo de produtos e serviços; e
- **quase integração das operações** – a empresa transfere para outras empresas a responsabilidade total de fornecimento de produtos ou serviços que necessita para completar o ciclo de seus negócios.

3.2 INTEGRAÇÃO TOTAL: BENEFÍCIOS E CUSTOS

Conforme observa Porter (1986), a empresa obtém benefícios quando integra suas várias operações, cujas ocorrências se processam sob diferentes formas, como você pode ver no Quadro 4. Dentre estas, destacam-se: 1) economia em várias circunstâncias, como: a) em operações combinadas; b) no controle e coordenação; c) na coleta de informações; d) ao se evitar o mercado; e e) ter relacionamentos estáveis; 2) o aprofundamento da tecnologia; 3) a garantia de oferta e/ou demanda; 4) a compensação do poder de negociação e das distorções nos custos dos insumos; 5) maior habilidade em efetuar a diversificação; 6) barreiras de mobilidade e de entrada elevadas; 7) entrada em um negócio com retornos mais altos; e 8) defesa contra o fechamento.

BENEFÍCIOS	SIGNIFICADO
1) Economias possíveis a) em operações combinadas	A reunião de operações tecnológicas distintas pode resultar em ganhos de eficiência ao reduzir etapas do processo de produção, diminuir custos de transportes, custos de manipulação, etc.
b) de controle e da coordenação	Custos de programação, coordenação de operações e de respostas emergenciais podem ser menores com a integração, pois podem reduzir tempo, pessoal e custo.
c) de informação	A redução da tarefa de coleta de informações sobre o mercado pode trazer impacto sobre o custo total da obtenção destas e gerar mais rapidez e precisão.
d) em evitar o mercado	Evitar o mercado pode proporcionar economias potenciais em alguns custos de transações efetuados no mercado, como de vendas, de compras, de negociação, de informação, etc.
e) em relacionamentos estáveis	Procedimentos de compra e de venda estáveis podem gerar condições para se desenvolver procedimentos especializados mais eficientes nas negociações.
2) Aprofundamento na tecnologia	A familiaridade com determinada tecnologia pode estimular avanços em etapas produtivas da integração para trás ou para frente com ganhos na compreensão maior desta tecnologia.
3) Assegurar oferta e/ou demanda	Assegura o recebimento dos suprimentos em períodos de escassez ou possibilita o escoamento para os produtos em períodos de baixa demanda, protegendo a empresa das flutuações de preços.
4) Compensação do poder de negociação e das distorções nos custos dos insumos	A integração das operações pode contribuir não somente para reduzir os custos dos suprimentos ou elevar a realização dos preços, mas também para possibilitar que as operações sejam mais eficientes.
5) Maior habilidade em efetuar a diversificação	A habilidade gerencial da empresa pode criar condições para se diferenciar das demais, oferecendo melhor controle na distribuição e/ou na fabricação de produtos.
6) Barreiras de mobilidade e de entrada elevadas	Os benefícios podem dificultar a mobilidade de concorrentes, bem como limitar o acesso a novos entrantes através de requerimentos de volume de capital, economias de escala, etc.

BENEFÍCIOS	SIGNIFICADO
7) Entrada em um negócio com retornos mais altos	Se o estágio de produção que a empresa pretende integrar tiver uma estrutura na qual o retorno do investimento é maior do que o custo de oportunidade, a integração pode ser proveitosa.
8) Defesa contra o fechamento	A integração em ampla escala por parte dos concorrentes pode levar à defesa da integração sob pena de ter que lutar contra fornecedores ou clientes remanescentes.

Quadro 4 - Benefícios estratégicos da integração vertical.

Fonte: Elaboração a partir de Porter (1986).

Destacando alguns itens citados, observam-se ganhos em relação às economias possíveis com a integração vertical, que se expressam na redução de custos operacionais. Sob tal enfoque, os custos podem ser reduzidos por meio do aproveitamento da mesma estrutura de transportes para deslocar produtos diferenciados, bem como da utilização da capacidade de folga existente em tempo de máquinas e em espaços físicos para a realização de atividades produtivas diferenciadas. Salienta-se, ainda no âmbito dessas economias, ganhos com o controle e a coordenação das operações realizadas conjuntamente. Sendo centralizadas, as operações podem facilitar a gestão cotidiana das atividades, proporcionar maior capacidade na solução dos problemas, bem como possibilitar melhor otimização do tempo e menor custo com pessoal controlador.

Seguem-se outras economias possíveis com a integração vertical, como as provenientes da não necessidade de se recorrer ao mercado. Neste caso particular, destaca-se a redução dos custos de transações. Isso porque, ainda que existam custos com as transações internas, serão bem menores se comparados com os decorrentes das transações externas de compra e de venda, como os custos *ex-ante* de obter e processar informações de fornecedores e clientes, assim como os custos *ex-post* em buscar soluções para conflitos causados por quebra de contrato, entre outros.

Na mesma linha de geração de possíveis ganhos econômicos, situam-se os referentes à obtenção de outras informações no mercado, na medida em que as operações integradas reduzem a necessidade de acompanhamento de questões, como *se faltará ou não certo suprimento, se os preços vão subir ou não com a especulação de falta do suprimento no mercado, etc.*

Outro benefício com a integração vertical refere-se à vantagem de a empresa contar com os suprimentos dos quais necessita, na medida em que se responsabiliza por produzi-los. Essa vantagem pode ser considerada virtuosa se for assegurada a oferta de suprimento para corrente acima da produção dentro da empresa. Neste contexto, a empresa reduz a incerteza da oferta dos insumos que necessita,

protege-se contra as flutuações de preço no mercado e garante sob seus domínios a quantidade e a qualidade dos insumos para as etapas posteriores da produção.

Outro benefício decorrente da decisão de integrar as operações empresariais refere-se à possibilidade de melhor se posicionar frente ao poder de negociação de um fornecedor. Com a integração para trás, a empresa pode reduzir os valores pagos com os suprimentos que necessita, responsabilizando-se por uma produção com maior eficiência e melhorando os ganhos decorrentes dos lucros obtidos com a venda do produto final no mercado.

Da mesma forma, Porter (1986) observa que o processo de verticalização produtiva pode se deparar com **custos**, dentre os quais: a) superação de barreiras de mobilidade; b) maior alavancagem operacional; c) flexibilidade reduzida para a mudança de sócios; d) maiores barreiras de saída gerais; e) exigências de investimento de capital; f) fechamento de acesso às pesquisas e/ao *know-how* dos fornecedores ou consumidores; g) manutenção do equilíbrio; h) incentivos desestimulantes; e i) exigências gerenciais distintas. Observe a síntese explicativa no Quadro 5:

CUSTOS	SIGNIFICADO
Superação de barreiras de mobilidade	Ter condições para poder competir no negócio corrente acima ou corrente abaixo da operação que realiza, superando barreiras como o acesso à tecnologia patenteadada ou o acesso à matéria-prima chave.
Maior alavancagem operacional	Situações negativas provocadas pelo ciclo econômico elevam a proporção de custos da empresa com impacto negativo em sua rentabilidade, elevando o risco do negócio empresarial.
Flexibilidade reduzida para a mudança de sócios	Mudanças tecnológicas, no projeto do produto e falhas estratégicas podem criar situações em que as unidades internas não tenham condições de seguir e elevem os custos de contratação de fornecedores externos.
Maiores barreiras de saídas	Especialização de ativos, inter-relações estratégicas construídas ou até ligações emocionais empresariais podem dificultar a saída da atividade econômica empreendida.
Exigências de investimento de capital	A integração utiliza recursos de capital e isso possui um custo de oportunidade dentro da empresa; logo, este deve proporcionar retornos superiores ou iguais ao custo de oportunidade desses recursos.
Fechamento do acesso a pesquisas e/ao <i>know-how</i> dos fornecedores ou consumidores	A empresa fica excluída do fluxo de tecnologia de seus fornecedores ou clientes, podendo ficar desatualizada caso estes possuam escala em pesquisa ou forem detentores de <i>know-how</i> de difícil acesso.
Mantendo o equilíbrio	Existe a possibilidade de problemas potenciais se as correntes acima e abaixo atuarem em desequilíbrio operacional, como em situação de excesso de capacidade em um dos elos, pois a empresa deverá assumir os custos decorrentes.

CUSTOS	SIGNIFICADO
Incentivos desestimulantes	Ao comprar e vender de outras unidades da empresa, não se empenha com tanta ênfase e animação, caso tais operações fossem realizadas no mercado, pois não há tanto incentivo.
Exigências gerenciais distintas	Mesmo sob relação vertical, os negócios podem diferir em estrutura, tecnologia e administração, possibilitando níveis de eficiência distintos de gestão, trazendo risco para os processos decisórios.

Quadro 5 - Custos estratégicos da integração vertical.

Fonte: Elaboração a partir de Porter (1986).

Quanto aos custos estratégicos citados, quando se adota a integração produtiva vertical em empresas, podemos ver que um aspecto importante a ser enfrentado é aquele que diz respeito às exigências de investimento de capital – como a aquisição de máquinas e equipamentos e melhorias nas instalações, por exemplo – os quais, dependendo do setor em que a empresa atua, podem alcançar um valor elevado. Portanto, a opção de realizar as operações internamente deve ser feita em termos comparativos com o custo de oportunidade do capital da empresa. A integração vertical pode reduzir as possibilidades de aplicação de fundos de investimentos da empresa em outras atividades, bem como pode resultar em negócios cujos retornos são potencialmente reduzidos, com consequência na rentabilidade final do empreendimento.

Seguem-se, na mesma linha de raciocínio, os custos de saída causados pelos investimentos realizados, visto que levantam maiores barreiras em decorrência dos ativos criados ao longo da atividade exercida. Dentre esses, destacam-se a necessidade do comprador em utilizar o ativo para o mesmo fim, a dificuldade de desmontar e transferir a planta industrial para outro local, etc. Nesta perspectiva, devem ser consideradas as barreiras emocionais ou gerenciais, motivos estes que extrapolam os cálculos econômicos. Isso porque, ao longo do tempo, são estabelecidas ligações emocionais entre a gestão e a atividade exercida, cujo rompimento pode ser um golpe às habilidades e realizações feitas, bem como, externamente, pode significar sinal de fracasso.

Da mesma forma, em decorrência das restrições de acesso a pesquisa e *know-how* dos fornecedores, é possível ver que os custos aumentam para uma empresa integrada em todas as operações. Isso acontece porque alguns fornecedores desenvolvem tecnologia de forma sistemática e se posicionam em linha com a atualidade tecnológica. Assim, ao integrar-se, a empresa aceita a responsabilidade de desenvolver os processos inovativos correspondentes, e tal decisão pode levá-la a se excluir do fluxo de tecnologia desenvolvido exter-

namente, correndo assim, o risco de não acompanhar as mudanças técnicas e beneficiar-se delas. Somam-se ainda, conforme Porter (1986), os custos gerenciais de uma estrutura integrada, que nem sempre se mostra capaz de gerir todas as operações das unidades envolvidas. Situações de gerências distintas apontam que a boa gestão em uma operação corrente acima da cadeia não é correspondida em outra operação abaixo, trazendo, por consequência, resultados contraproducentes às operações verticais desenvolvidas pela empresa.

3.3 INTEGRAÇÃO PARCIAL: INTEGRAÇÃO REDUZIDA DE ETAPAS DA ATIVIDADE ECONÔMICA

A integração parcial, segundo Porter (1986), constitui um formato organizacional que se expressa pela redução de unidades integradas, seja para frente ou para trás da atividade empreendida, levando, por sua vez, a empresa a adquirir o restante de suas necessidades no mercado. Nesses termos, a empresa não está em condições de atender, por si só, às exigências necessárias para levar a cabo a integração total das operações.

Não existe uma regra geral para determinar a integração parcial na estrutura industrial. Trata-se de uma decisão que varia de indústria para indústria, bem como de empresa para empresa, pois depende das capacidades técnicas produtivas, da dimensão das flutuações esperadas no mercado e das ações estratégicas da empresa no mercado, dentre outras razões.

Existem vários níveis nos quais pode ocorrer a integração vertical das operações da empresa. No entanto, esta não deixará de ter os benefícios proporcionados por um sistema de integração total, como também não deixará de se deparar com os custos decorrentes, ainda que em proporções menores.

Dentre os **benefícios**, podemos destacar: a) a redução dos riscos da atividade, na medida em que os fornecedores externos arcam com parte dos riscos decorrentes das flutuações no mercado; b) a possibilidade de que a empresa tenha certo acesso às tecnologias desenvolvidas pelos fornecedores, que podem ajudar nos esforços de desenvolvimento tecnológico interno; c) a motivação para que a empresa tenha conhecimento sobre os custos das operações industriais dos fornecedores para melhor se posicionar nas negociações; e d) a presença de fornecedores externos possibilita certa proteção contra os desequilíbrios técnico-produtivos dos estágios de produção internos.

Por outro lado, quanto aos **custos** decorrentes dessa forma de integração, podemos citar: a) a avaliação dos custos fixos em relação à integração total; b) a dependência parcial da oferta de insumos que necessita no mercado; c) a resistência à saída da atividade envolvida em face do capital empreendido; e d) a elevação dos custos de coordenação em decorrência da necessidade de gestão das relações com fornecedores externos.

3.4 QUASE INTEGRAÇÃO: RESPONSABILIDADE DE EXECUÇÃO DE PARTE DAS FASES DA INTEGRAÇÃO TOTAL

A quase integração refere-se à forma organizacional na qual a empresa delega a outras a tarefa de executar parte das operações que poderia realizar se fosse integrada totalmente. De acordo com Porter (1986), trata-se de um arranjo especial, no qual a empresa transfere a outros pares a execução total de operações que não se compromete a realizar.

Com a quase integração, firma-se uma maior identidade de interesses entre as partes envolvidas – a empresa compradora e as demais empresas vendedoras dos produtos ou serviços requeridos –, uma vez que são estabelecidos fortes vínculos de compromisso. Essa identidade de interesses ocorre sob o manto dos contratos de longo prazo firmados entre as empresas, nos quais estão listadas as obrigações, os benefícios e até as punições para as partes envolvidas na realização do negócio.

Dentre os **benefícios** com essa forma de integração, destacam-se: a) a redução dos custos operacionais em relação à integração total; b) a eliminação da necessidade de realização de investimentos em etapas da cadeia de produção; c) a transferência da responsabilidade de parte da produção; d) a possibilidade de ajustes em relação às flutuações de mercado, dividindo os ônus e os benefícios decorrentes; e e) a redução do poder de negociação do fornecedor.

Porém, podemos citar também alguns **custos**: a) no firmamento de contratos operacionais; b) na coordenação das operações; c) em esforços de manutenção dos interesses; e d) no acompanhamento dos esforços de desenvolvimento tecnológico das empresas fornecedoras vinculadas, entre outros.

Palavra do Professor



Prezado estudante,

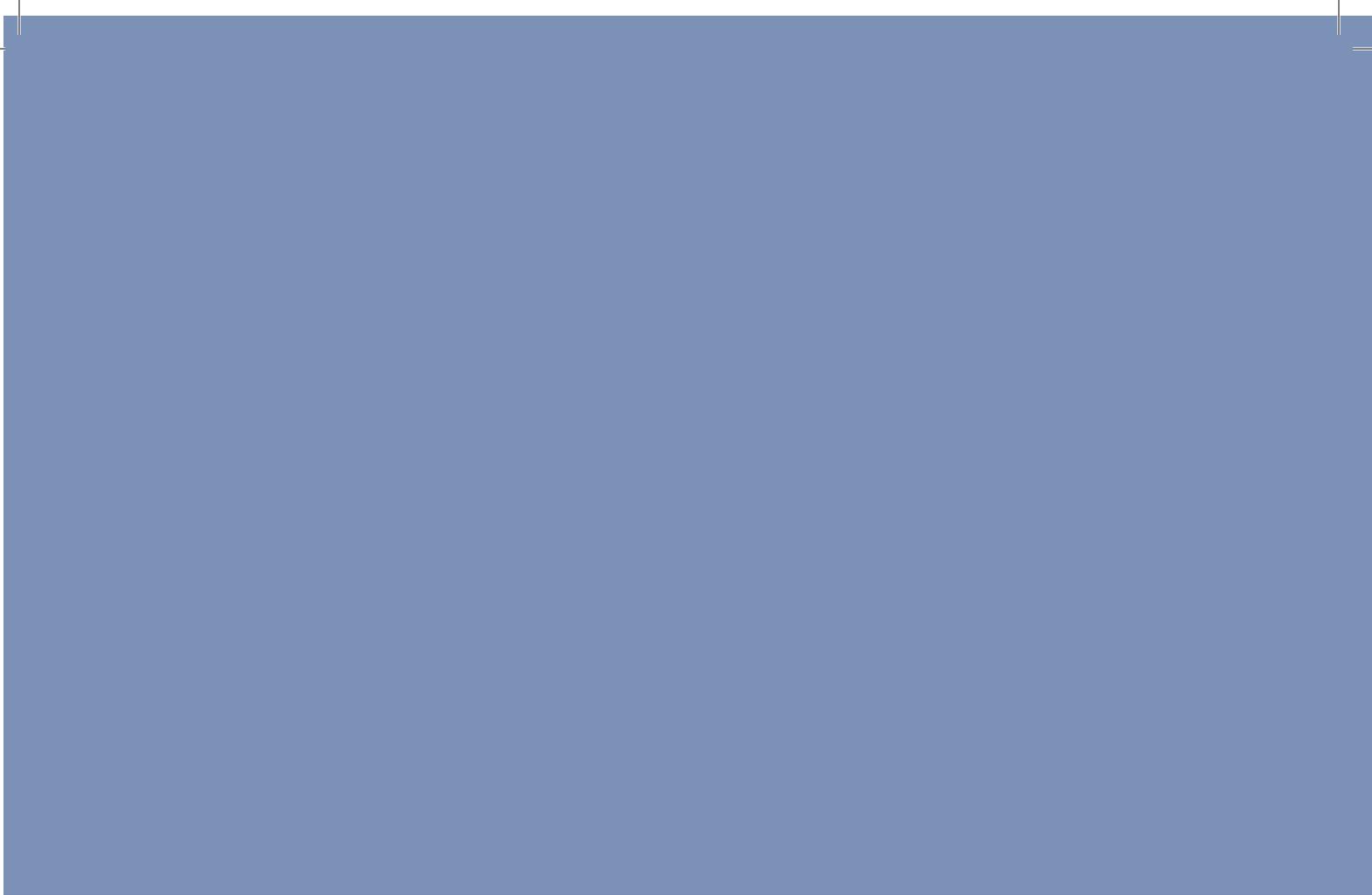
Você concluiu neste momento os estudos da Unidade 3. Chegou a hora de reforçar a sua compreensão do conteúdo através da leitura do Resumo e da realização das Atividades de aprendizagem. Vale lembrar que você deve reler esta unidade quantas vezes for necessário e, caso persistam dúvidas, buscar o auxílio dos tutores. Assista, também, à Videoaula 3, no AVEA.

Pronto para concluir esta etapa? Então, vamos lá!

Resumo da unidade:

Nesta unidade você viu elementos que contribuem para que as empresas avaliem se é importante ou não a adoção de estratégia de integração vertical de suas operações. Sabe-se que a cadeia de valor é formada por operações que podem contar com total ou parcial domínio da empresa. Quanto mais as operações forem realizadas dentro da empresa, mais a integração vertical se apresenta. A opção por realizar as operações internamente evita que a empresa tenha de recorrer às transações no mercado. Existem benefícios na opção por integrar suas operações, como as economias de controle, coordenação e informação, dentre outros apresentados. Porém, este processo gera custos para a empresa, decorrentes de maior alavancagem operacional, maiores barreiras à saída, exigências gerenciais distintas, etc.

Além do modelo de integração total das operações de uma empresa, outras formas são apresentadas na literatura, como as de integração parcial e quase integração. A primeira, como o próprio nome aponta, refere-se à forma de organização na qual a empresa se responsabiliza por determinadas partes das operações do processo produtivo, transferindo para outras empresas a execução de outras tarefas. A segunda, por sua vez, trata da transferência para outras empresas de operações que poderia realizar em seus domínios, mas que opta por não fazer. Em ambos os casos, dada a importância do produto ou serviço realizado para a conclusão do ciclo de negócios, firma-se vínculo entre as partes.



4

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

Nesta unidade, você estudará os arranjos cooperativos entre as empresas, como uma característica marcante nas relações econômicas dos últimos tempos. Tais arranjos contribuem para que os objetivos sejam alcançados de forma mais rápida e em melhores condições competitivas no mercado do que se fossem realizados por cada empresa individualmente. Nesta perspectiva, as empresas desenvolvem estratégias cooperativas com diferentes integrantes da cadeia produtiva – fornecedores, distribuidores, concorrentes, clientes e outros – e em espaços geográficos que ultrapassam o âmbito local ou regional. Porém, se existem motivos estimuladores, há também ameaças que podem não levar a contento os arranjos cooperativos firmados. Portanto, as empresas devem avaliá-los. Considerando seus aspectos positivos, as alianças estratégicas abrem espaço para avanços em negócios empresariais importantes, desde a realização de ações conjuntas no campo da verticalização produtiva até acordos cooperativos internacionais. Assim, ao final desta unidade, você deverá ter conhecimentos sobre:

- o significado e os tipos de alianças estratégicas como forma de cooperação entre as empresas;
- os motivos estimuladores à formação de alianças estratégicas entre as empresas;
- as ameaças que comprometem o êxito das alianças cooperativas firmadas entre empresas;
- as cláusulas integrantes dos contratos firmados entre empresas em suas alianças estratégicas;
- algumas formas de alianças estratégicas que se desenvolvem em nível corporativo das empresas.

4.1 ALIANÇA ESTRATÉGICA: SIGNIFICADO, TIPOS E CARACTERÍSTICAS

Nos dias atuais, diante de mudanças cada vez mais rápidas, cresce a importância do desenvolvimento de alianças estratégicas entre as empresas. Em suas atividades, as empresas procuram desenvolver estratégias de cooperação com

outros pares independentes, combinando recursos e capacitações próprias no propósito de se tornarem mais competitivas no mercado.

A parceria ocorre devido ao fato de que a realidade econômica não possibilita que cada empresa crie, por si só, as condições competitivas desejadas. Para que a aliança aconteça, é necessária a existência de troca e de compartilhamento de recursos e capacitações entre as empresas, como condição necessária para o desenvolvimento cooperativo da ação estratégica.

Essa prática tem sido recorrente entre as empresas, como forma de aumentar as chances de sobrevivência empresarial, tirar proveito das oportunidades que se abrem no mercado, criar maior valor agregado na fabricação de produtos e na prestação de serviços, dentre outros. Assim, o alcance das alianças firmadas é amplo, envolvendo não somente arranjos entre empresas produtoras e fornecedoras, mas também entre empresas produtoras e clientes, e entre empresas produtoras concorrentes. Da mesma forma, a abrangência do mercado atingido é larga, já que as alianças não ficam restritas somente aos espaços territoriais, regional, estadual e nacional, mas voltam-se também para a escala internacional.

Segundo Hitt et al. (2008, p. 247), registram-se três tipos de alianças estratégicas no ambiente econômico:

1. *Joint venture* – “[...] é uma aliança estratégica em que duas ou mais empresas criam uma juridicamente independente para dividir alguns de seus recursos e capacitações, a fim de desenvolver uma vantagem competitiva”.
2. Aliança estratégica com diferentes participações acionárias – “[...] é uma aliança na qual duas ou mais empresas detêm diferentes participações acionárias da empresa que constituíram ao combinar alguns de seus recursos e capacitações para criar uma vantagem competitiva”.
3. Aliança estratégica sem participação acionária – “[...] é uma aliança na qual duas ou mais empresas desenvolvem uma relação contratual para dividir alguns de seus recursos e capacitações exclusivos para criar uma vantagem competitiva”.

No primeiro tipo de aliança, *joint venture*, os participantes estabelecem uma nova empresa para o desenvolvimento de relações de longo prazo, cujos sócios, normalmente, têm participações acionárias equivalentes. O segundo tipo de parceria trata da combinação de recursos e capacitações de empresas distintas com participações acionárias diferentes, sendo comum essa ocorrência no mer-

cado internacional através de investimento direto externo feito entre empresas de diferentes países. E, por fim, o terceiro tipo refere-se ao arranjo cooperativo, cuja complementação de recursos e capacitações entre parceiros não requer a criação de uma nova empresa, sendo, portanto, menos formal e menos exigente nos compromissos dos participantes em relação às formas anteriores.

Alianças estratégicas de sucesso estimulam outras empresas a imitarem os procedimentos virtuosos estabelecidos. As empresas concorrentes procuram tomar conhecimento das especificidades dos contratos firmados, bem como procuram imitar os procedimentos organizacionais e as formas de relacionamentos estabelecidas. Tais procedimentos são considerados necessários, porém serão insuficientes se o relacionamento de confiança entre os pares não for sólido. Como observam Barney e Hesterly (2007), o desenvolvimento da confiança entre parceiros é essencial para o sucesso das alianças estratégicas. Para tanto, é necessário que se construa um relacionamento confiável, pautado em esforços para manter comunicação interpessoal constante, ter tolerância com as diferenças culturais e demonstrar paciência temporal na obtenção dos resultados econômicos.

Porém, alguns arranjos empresariais podem criar uma situação em que a aliança estratégica firmada constitua uma raridade no mercado, tornando-se, assim, um acordo cooperativo não-imitável. Um fator que contribui para esta ocorrência está relacionado ao número de empresas atuando em determinado setor. Ou seja, se há um número considerado pequeno de empresas possuidoras de recursos e capacitações complementares em um mercado doméstico, a aliança estratégica firmada com alguns desses participantes poderá ser rara. Esse fato estende-se para o mercado internacional, quando uma única empresa nacional conta com competência para firmar acordo cooperativo com outras empresas estrangeiras a fim de atingir o mercado doméstico.

Para muitos, a opção em favor de um arranjo cooperativo de empresas na formação de uma aliança estratégica encontra razões para sobrepor a estratégia de aquisição de uma empresa por outra. Há várias razões para tal ocorrência. Barney e Hesterly (2007) citam:

1. a existência de restrições legais à aquisição, uma vez que pode conduzir o setor a uma estrutura de mercado com concentração elevada e sofrer penalizações pela lei antitruste;
2. o fato de as aquisições limitarem a flexibilidade de uma empresa sob condições de grande incerteza, na medida em que os arranjos realizados possibilitam que estas entrem e saiam do negócio acordado;

3. a existência de uma estrutura organizacional indesejada pertencente à empresa adquirida constitui um incentivo à aliança, dado que o empreendimento requer bom desempenho das funções e sua não ocorrência possibilita romper o arranjo cooperativo firmado; e
4. ainda que cedam seus recursos e capacidades para a formação de uma aliança, as empresas contam com independência para desenvolver outros interesses, além do estabelecido entre as partes constituídas.

4.2 ESTÍMULOS E AMEAÇAS À FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Através das alianças estratégicas, dentre outros motivos, as empresas criam condições para explorar as oportunidades de negócios, bem como para se fortalecer e neutralizar as ameaças concorrenciais. Barney e Hesterly (2007) listam três maneiras de as empresas, através de alianças estratégicas, criarem condições para aumentar suas capacidades competitivas, a saber: a) ajudando as empresas a melhorar o desempenho de suas operações atuais, b) criando um ambiente competitivo favorável a um desempenho superior; e c) facilitando a entrada ou a saída de uma empresa em novos mercados ou setores. Observe o detalhamento desses motivos no Quadro 6.

MOTIVOS PARA A FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS
Ajudar as empresas a melhorar o desempenho de suas operações atuais
Explorando economias de escala
Aprendendo com os concorrentes
Gerenciando o risco e compartilhando custos
Criar um ambiente competitivo favorável a um desempenho superior
Facilitando o desenvolvimento de padrões tecnológicos
Facilitando o conluio tácito
Facilitar a entrada ou a saída de uma empresa em novos mercados ou setores
Entrada de baixo custo em novos setores e segmentos de setor
Saída de baixo custo em novos setores e segmentos de setor
Gerenciando a incerteza

Quadro 6 - Principais motivos estimuladores à formação de alianças estratégicas entre empresas.
Fonte: Elaborado a partir de Barney e Hesterly (2007).

Quanto ao propósito de melhorar o desempenho de suas operações atuais, Barney e Hesterly (2007) afirmam que as empresas firmam alianças estratégicas para explorar as economias de escala de produção. Afinal, reduzir o custo por unidade produzida requer volume elevado de produção de uma planta industrial. Quando uma empresa não consegue, através de sua estrutura produtiva, por si só, alcançar esse intento, ela recorre a parcerias, firmando associação com outras empresas. Da mesma forma, uma empresa pode firmar aliança estratégica com outros concorrentes no intuito de melhorar suas operações produtivas.

Nokia Siemens Networks



A Nokia e a Siemens fizeram aliança cooperativa para o desenvolvimento de várias ações, dentre as quais, a tecnologia.

Empresas que se encontram em desvantagens competitivas recorrem a alianças com o propósito de aprender com os recursos e as capacitações de outras, oferecendo, em contrapartida, propriedades que interessam aos outros parceiros. Além disso, as empresas também recorrem ao desenvolvimento estratégico cooperativo para dividir custos e riscos em seus empreendimentos. Em muitas situações, produzir algo novo pode exigir um volume elevado de recursos. Assim, dividir os custos, bem como os riscos do negócio com outras empresas, constitui o melhor caminho.

Com relação ao objetivo de criar um ambiente competitivo favorável, a partir das alianças estratégicas, as empresas realizam ações cooperativas para o desenvolvimento de padrões tecnológicos nos setores em que atuam. Tais ações conjuntas podem se tornar vitoriosas e virar padrão tecnológico no setor, desbancando, dessa maneira, os concorrentes que tentam implantar de forma isolada sua tecnologia de produto no mercado. Nesta perspectiva, as alianças tecnológicas criam melhores condições para o desenvolvimento de novos

produtos, pois as empresas passam a congregiar maior volume de recursos, pesquisadores capacitados, equipamentos modernos, etc., cujos resultados podem levar os produtos a ser referência para os consumidores no mercado.

Outra forma de aliança estratégica, firmada com o propósito de alcançar os objetivos propostos, refere-se à formação de conluio tácito. Isso quer dizer que as empresas firmam acordos objetivando reduzir a produção, para, assim, obterem preços mais elevados no mercado. Trata-se mais de uma possibilidade do que de uma ação efetiva e constante no mercado, visto que existem mecanismos legais que buscam impedir ações dessa natureza.

Alianças estratégicas podem ser estabelecidas não somente para a entrada, mas também para a saída de empresas do mercado. Para Barney e Hesterly (2007), as empresas gerenciam a incerteza em relação à estratégia mais adequada para adotarem em determinado momento através de arranjos empresariais cooperativos. A junção de esforços com outras empresas possibilita a entrada no mercado sem que haja a necessidade de assumir plenamente os encargos decorrentes.

Outra forma de aliança estratégica é aquela estabelecida entre as empresas para entrar em setores nos quais as barreiras não são elevadas. Ou seja, ainda que os recursos e capacitações não sejam elevados e complexos, as empresas optam por unir os esforços, sob a premissa de divisão dos lucros.

No mesmo sentido, a aliança estratégica é utilizada por empresas que desejam sair dos seus negócios. Nesta perspectiva, a empresa estabelece uma aliança temporária com outra interessada em adquirir seus ativos. Essa se dispõe a participar, por certo tempo, do empreendimento para conhecer os ativos existentes, dadas as discrepâncias de informações existentes entre as empresas. A participação conjunta por determinado tempo pode levar a uma melhor precificação dos ativos e a congregiar os interesses das empresas vendedora e compradora.

As alianças também podem se deparar com a possibilidade de insucessos em seus propósitos. Nesta perspectiva, Barney e Hesterly (2007) afirmam que os fracassos decorrem do fato de uma ou várias empresas parceiras deixarem de cooperar de maneira a maximizar o valor da aliança firmada. Citam, dentre outras razões de fracasso, três possibilidades: seleção adversa, dano moral e apropriação, cujos pontos relacionados encontram-se no Quadro 7.

AMEAÇAS PARA AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS
Seleção adversa
Empresa promete aportar recursos e capacitações que não possui.
Dano moral
Empresa participante detém competências, mas não as disponibiliza.
Apropriação
Empresa exige retorno maior do que o investimento realizado proporciona.

Quadro 7 - Principais ameaças ao desempenho das alianças estratégicas firmadas entre empresas.
Fonte: Elaborado a partir de Barney e Hesterly (2007).

A **seleção adversa** refere-se à situação em que a empresa parceira promete aportar recursos e capacitações que não possui ou não pode adquirir, dificultando, por consequência, a formação de uma aliança competente em seus propósitos. O **dano moral**, por sua vez, refere-se ao quadro no qual uma empresa participante da aliança detém recursos e capacitações valiosas, mas não os disponibiliza, trazendo dificuldades para a aliança ser bem-sucedida. Por fim, a **apropriação** diz respeito à situação em que uma empresa participante da aliança exige retornos maiores do que aquele que foi acordado no momento de criação do arranjo cooperativo estratégico estabelecido.

4.3 ORGANIZAÇÃO E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: ACORDOS CONTRATUAIS

Dentre os aspectos que regem a organização de uma aliança estratégica, figura o contrato escrito, acordado e assinado pelos representantes das empresas participantes. A redação e a concordância das cláusulas contratuais possibilitam que cada empresa participante do arranjo cooperativo possa assumir seus direitos, deveres e obrigações diante do novo empreendimento.

As cláusulas contratuais abrangem várias questões, como: as relacionadas à constituição (controle acionário e direito a voto, por exemplo); as dedicadas às questões operacionais (desempenho e não concorrência nos negócios da aliança, por exemplo); e as voltadas às questões de extinção (opções de compra e venda entre as empresas participantes, por exemplo), como você pode ver no Quadro 8.

QUESTÕES DA CONSTITUIÇÃO
Controle acionário
Direito a voto
Porcentagem de dividendos
Conselho da administração
QUESTÕES OPERACIONAIS
Cláusula de desempenho
Cláusula de não concorrência
Direitos de licenciamento da propriedade intelectual
Solução de disputas
QUESTÕES DE EXTINÇÃO
Opção de compra
Opção de venda
Extinção

Quadro 8 - Principais cláusulas em contratos que regem as alianças estratégicas.
Fonte: Elaborado a partir de Barney e Hesterly (2007).

4.4 ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO NO NÍVEL CORPORATIVO: ALGUMAS FORMAS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NOS NEGÓCIOS

As empresas, em nível corporativo, desenvolvem estratégias em vários campos com o propósito de estabelecer vantagens competitivas no mercado em que atuam. Na perspectiva de alianças estratégicas, tais ações podem ser processadas sob a forma de: cooperação internacional, rede de empresas e estratégias vertical, horizontal, de diversificação e de *franchising*, como você pode observar na Figura 2.

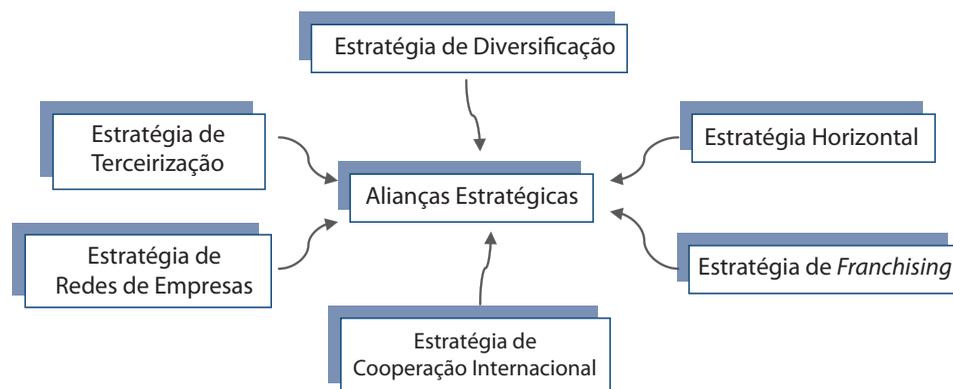


Figura 2 - Principais alianças estratégicas no nível corporativo.

Fonte: Elaboração a partir de Hitt et al. (2008) e de Barney e Hesterly (2007).

Com o advento da globalização da economia, as empresas vêm desenvolvendo, de forma crescente, alianças estratégicas em nível de **cooperação internacional**. Nesta perspectiva, recursos e capacitações provenientes de diferentes empresas de distintos países se complementam com o propósito de criar melhores condições competitivas no mercado. Hitt et al. (2008) apontam a existência de várias razões para esta ocorrência, destacando que:

- a) as corporações multinacionais com desempenho superior às nacionais fazem alianças com estas últimas, para penetrarem em novo mercado;
- b) a oportunidade limitada de crescimento interno e as políticas econômicas de governos estimulam acordos cooperativos entre empresas nacionais e estrangeiras;
- c) o interesse de sócios estrangeiros em fazer acordos com parceiros nacionais com propósito de se beneficiarem da estrutura operacional – mercado, recursos, legislação, cultura – do país hospedeiro; e
- d) a agregação de competências de diferentes empresas para aproveitar as oportunidades que a economia global oferece em determinado momento.

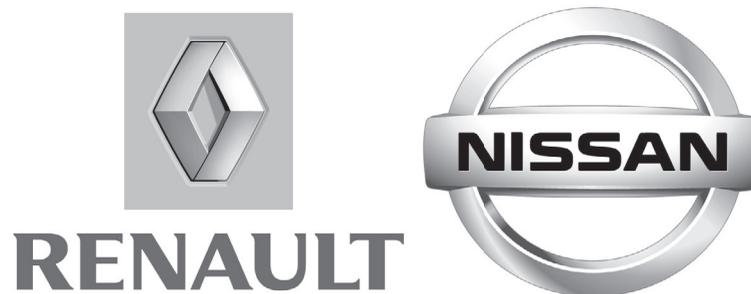
Dentre as estratégias de cooperação, figuram as alianças formadas sob a organização de **rede de empresas**. Esta se refere, segundo Hitt et al., a um arranjo cooperativo “[...] em que várias empresas concordam em formar várias parcerias para atingir os objetivos compartilhados” (2008, p. 260). A cooperação estratégica presente em redes significa a formação de um número significativo de empresas que estão envolvidas no desenvolvimento de um projeto de comum interesse.

Essa forma organizacional traz vantagens para as empresas que dela participam, dentre as quais: o acesso aos procedimentos produtivos que realizam os parceiros; a participação nos mecanismos de aprendizagem tecnológica existentes; o envolvimento em projetos coletivos de longo prazo, etc. Os benefícios citados encontram condições de se reproduzirem em escala cada vez maior, devido aos avanços significativos registrados nos sistemas de comunicação e de logística. Com fluxos de informação rápidos e distâncias geográficas diminuídas, formam-se, cada vez mais, redes de empresas em escala global.

Nessas alianças cooperativas, diferentes empresas complementam recursos e capacitações em etapas da cadeia de valor do produto. Nesta perspectiva, as empresas se envolvem em desenvolvimento cooperativo, procurando explorar as competências de cada parceiro em fases específicas da produção, que, no conjunto, resultam em melhores condições competitivas no mercado. Figuram nesta forma organizacional os processos de **terceirização produtiva**, em que algumas empresas participantes se encarregam de parte do processo de geração de maior valor agregado, como design, marketing e distribuição, enquanto um número significativo de outras empresas se encarrega das fases da produção.

Tem-se uma aliança estratégica **horizontal** quando empresas do mesmo setor produtivo desenvolvem um projeto cooperativo de negócios, compartilhando seus recursos e capacitações. Hitt et al. (2008) observam que esse arranjo apresenta particularidades, dentre as quais:

- a) parceiros dispostos a fazer aportes de recursos idênticos;
- b) abertura para ocorrência de processos de aprendizagem produtiva e tecnológica; e
- c) possibilidade de dificultar ações cooperativas em face das distintas reputações dos parceiros no mercado.



A Renault e a Nissan desenvolvem acordos cooperativos para explorar as potencialidades de cada parceiro no arranjo constituído, dentre os quais, o tecnológico e o comercial.

No ambiente econômico, as empresas desenvolvem ações cooperativas objetivando estender as áreas de atuação de seus negócios. A estratégia de **diversificação** permite que as empresas, a partir de parcerias firmadas, diversifiquem suas carteiras de investimentos, apostando em áreas distintas das atuantes. Mas, se, por um lado, isso gera perspectivas de novo rendimento para seus participantes, por outro, exige esforços que resultam em custos maiores no início do projeto. Diante dos concorrentes que já se encontram no mercado, os entrantes se deparam com custos decorrentes do processo de aprendizagem com os quais deverão arcar.

A estratégia de cooperação sob a forma de **franchising** refere-se à aliança que umas empresas fazem com outras, para compartilhar seus recursos e capacidades na exploração dos negócios. Esse compartilhamento entre franqueadores e franqueados ocorre sob acordo contratual, em que o segundo se compromete a cumprir as exigências estabelecidas pelo primeiro. Em outras palavras, concede-se ao franqueado o direito de explorar o produto do franqueador sob as condições estabelecidas contratualmente. Para tanto, a empresa franqueadora se dispõe a transferir o conhecimento que envolve a atividade a ser executada, para que as operações sejam comuns para todos os parceiros franqueados. Como afirmam Hitt et al. (2008), tais exigências fazem parte do acordo contratual entre as partes, com implicações positivas para ambos os lados. Trabalhando em conjunto, fortalece-se a marca da empresa central, e esta, por sua vez, constitui uma referência para o franqueado operar com sucesso no mercado local.

Palavra do Professor



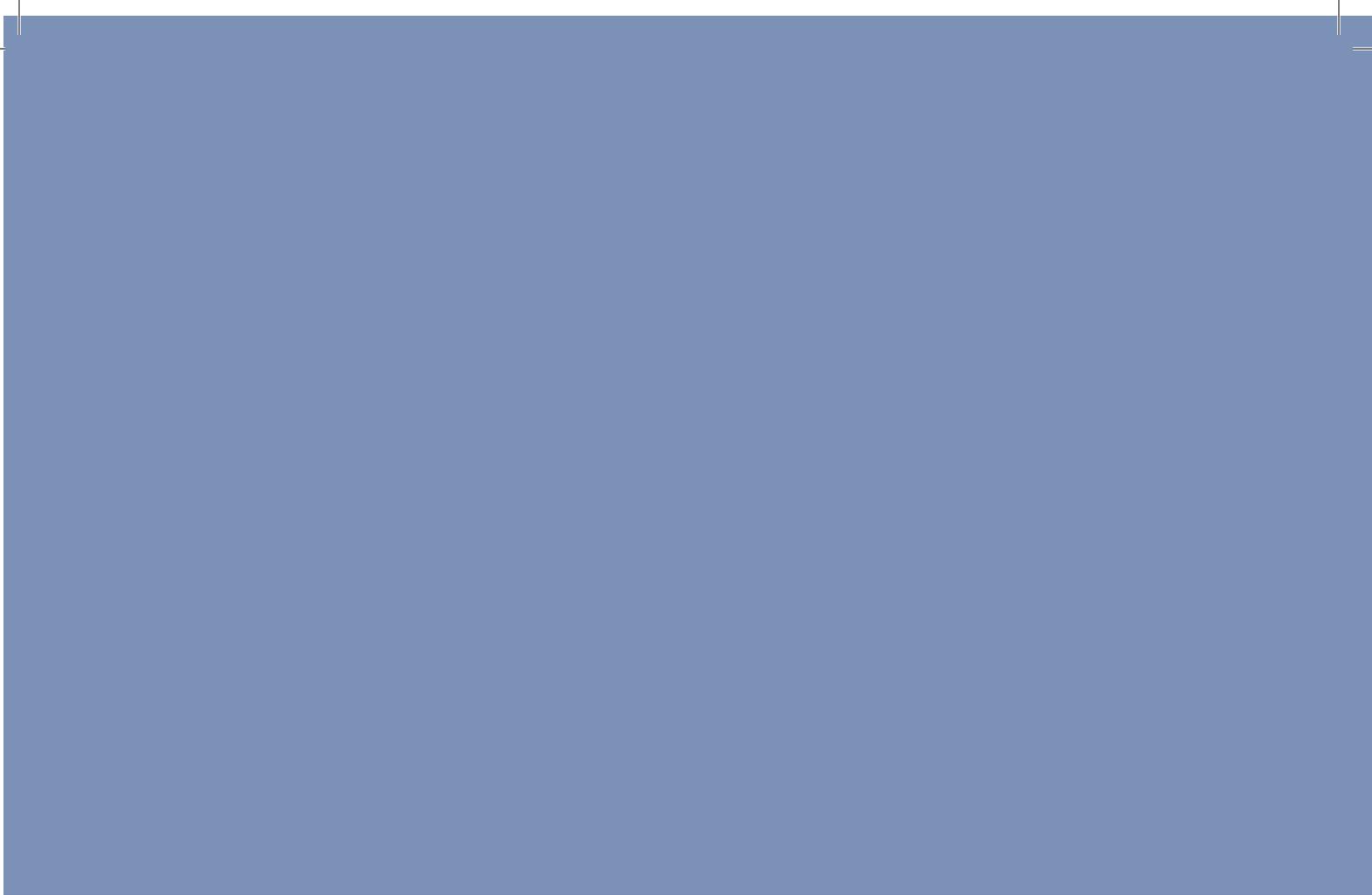
Chegamos ao final da Unidade 4. Agora, como você já deve saber, chegou o momento de consolidar o seu entendimento do conteúdo que foi trabalhado. Para isso, leia o Resumo e, em seguida, avalie seu aprendizado respondendo às questões das Atividades de aprendizagem. Muitas vezes, precisamos ler e reler algumas partes para que consigamos, de fato, compreender. Então, volte ao texto sempre que for necessário. Se, ainda assim, você estiver com alguma dificuldade para compreender, converse com o seu tutor. Não esqueça de assistir à Videoaula 4, no AVEA.

Bom trabalho!

Resumo da unidade:

Nesta unidade, você aprendeu acerca das alianças cooperativas que as empresas realizam com o objetivo de se tornarem mais competitivas no mercado. O conteúdo apresentado demonstra que, embora cada empresa tenha sua propriedade, podem ser feitos arranjos com outros pares para o desenvolvimento de ações estratégicas importantes. Vários motivos constituem fontes estimuladoras de alianças empresariais cooperativas, dentre os quais: explorar economias de escala; aprender com os concorrentes; compartilhar custos; facilitar o desenvolvimento tecnológico; e gerenciar melhor a incerteza dos negócios. São citadas, também, algumas ameaças ao êxito dessas alianças, como unir-se a empresas que não cumprem com o que foi combinado e submeter-se a exigências de retorno pelos parceiros, superiores ao que esses proporcionam no arranjo firmado. Não é sem razão que as alianças cooperativas são marcadas por contratos explícitos que definem os direitos, os deveres e as obrigações dos parceiros participantes.

Nestes termos, no nível corporativo, as alianças estratégicas se expressam de diferentes formas. As estratégias de cooperação internacional mostram como empresas de diferentes países podem unir-se para atingir propósitos comuns no mercado. Da mesma forma, os arranjos cooperativos conduzem à criação de redes em que várias empresas participam de um conjunto, no qual cada uma contribui com suas competências individuais na construção de uma competência coletiva. Além disso, as opções estratégicas podem levar, ainda, à formação de alianças verticais e horizontais entre empresas, sendo que na primeira a cooperação existe entre fornecedores e clientes, e, na segunda, entre concorrentes, cujas diferenças individuais rendem ao propósito único de complementação de recursos e capacitações empresariais para se tornarem competitivas no mercado. Há também a estratégia de diversificação, expressa pela realização de investimentos em parceria com outros pares em áreas distintas de atuação, com o propósito, único e exclusivo, de aumentar o leque de ativos da carteira empresarial. E, por fim, existe a estratégia de franchising, cuja parceria firmada entre empresa franqueadora e empresa franqueada possibilita à primeira explorar recursos e capacitações da segunda sob condições contratuais estabelecidas.



5

ESTRATÉGIAS DE AQUISIÇÃO E FUSÃO DE EMPRESAS

Nesta unidade, você verá que dentre as estratégias de crescimento das empresas figuram os processos de aquisição e fusão. Neste contexto, as empresas compradoras adquirem parcial ou total controle de outras, bem como congregam operações relativamente igualitárias em novos empreendimentos, como formas de aumentarem seus ativos no mercado. Porém, existem determinados requerimentos técnico-produtivos e financeiros necessários para que tais operações se realizem. Vale ressaltar que essas operações apresentam atributos que resultam em vantagem competitiva para as empresas envolvidas; porém existe a possibilidade de fracasso da estratégia escolhida em decorrência de problemas não solucionados. Assim, ao final desta unidade, você deverá ter conhecimentos sobre:

- os conceitos de aquisição e fusão como formas de estratégia de crescimento das empresas;
- as principais razões que levam as empresas a adotarem estratégias de aquisição e fusão;
- os elementos que contribuem para a ocorrência de processos virtuosos e problemáticos em operações de aquisição e fusão de empresas; e
- os requerimentos presentes nos processos de aquisição e fusão em nível internacional.

5.1 AQUISIÇÃO E FUSÃO: SIGNIFICADO E RAZÕES

Ações voltadas à aquisição e à fusão de empresas no ambiente econômico se constituem como estratégias de crescimento. Ainda que tais palavras – aquisição e fusão – normalmente apareçam juntas, elas apresentam, na realidade, significados diferentes.

Segundo Hitt et al. (2008), considera-se:

- **Aquisição** – quando uma empresa adota a estratégia de compra da maior parte ou de todo o controle de outra empresa, com o objetivo de agregá-la ao seu portfólio de ativos.
- **Fusão** – quando duas empresas adotam a estratégia, em pleno acordo, de integrar suas operações de forma relativamente igual.

A **aquisição** de uma empresa por outra ocorre de diferentes formas: através da utilização de recursos financeiros de caixa; recorrendo a empréstimo junto às instituições de crédito; utilizando a propriedade de suas ações; ou combinando as formas referenciadas. Em geral, as formas para ocorrência de **fusão** são as mesmas – recursos de caixa, empréstimos junto a terceiros, ações próprias ou a combinação desses mecanismos.

Nos **processos de aquisição**, normalmente, a empresa compradora exerce domínio sobre a empresa adquirida e a subordina segundo seus interesses, já que passa a ter a maior parte do controle ou o controle total das ações. Até chegar a este ponto, existe o processo de negociação quando se discutem os valores a serem pagos. Nessa etapa, estão em pauta o preço que a empresa compradora potencial se dispõe a pagar e o preço que a empresa vendedora deseja receber. Após as partes acordadas, a empresa adquirida passa a fazer parte do portfólio da empresa compradora, passando a seguir a nova direção traçada.

Nos **processos de fusão** de empresas, em decorrência de acordos firmados entre as partes, “[...] uma empresa adquire certa percentagem dos ativos de uma segunda empresa, enquanto esta adquire simultaneamente certa percentagem dos ativos da primeira” (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 275). Dessa maneira, no início, parece existir uma administração compartilhada, pois as partes iniciam a gestão de forma igualitária. Entretanto, durante o processo evolutivo dos negócios, uma das empresas participantes acaba se tornando mais dominante na administração, em face de sua maior capacidade na gestão dos negócios.



A Fusão da Antártica com a Brahma e a Skol resultou na AmBev.

A Comissão Federal de Comércio dos Estados Unidos – *Federal Trade Commission (FTC)* – é uma agência independente do governo norte-americano, criada em 1914. Sua principal missão é promover a proteção ao consumidor, além de eliminar e prevenir práticas negativamente anticompetitivas, como os monopólios de coação. Você pode acessar a página da FTC através do endereço eletrônico: www.ftc.gov

Diferentes motivos levam as empresas a adotarem essas estratégias. A **Comissão Federal de Comércio dos Estados Unidos** lista cinco tipos de aquisição e fusão, que são reproduzidas por Barney e Hesterly (2007, p. 275): vertical, horizontal, produto, mercado e conglomerado. Em complemento, Hitt et al. (2008) apontam outros tipos, destacando-se aqueles relacionados à superação de barreiras à entrada no mercado, às aquisições internacionais e aos custos de desenvolvimento do produto. As razões citadas encontram-se sintetizadas no Quadro 9.

TIPOS	SIGNIFICADO
Vertical	Aquisição de antigos fornecedores ou clientes para aumentar a participação na cadeia de valor estabelecida.
Horizontal	Aquisição de concorrente com propósito de aumentar o poder de mercado.
Produto	Acesso aos produtos complementares com propósito de maior controle da cadeia de valor da qual participa.
Mercado	Acesso a mercados complementares como forma de elevar a rentabilidade empresarial.
Conglomerado	Não existe relação entre empresa compradora e empresa-alvo, mas objetivo de aumentar o portfólio de ativos.
Superação de barreiras à entrada no mercado	A junção de ativos possibilita superar barreiras como as de custos de investimentos e economia de escala, entre outras.
Aquisições internacionais	Inserção em mercados externos justificada pelo menor crescimento do mercado interno e pela legislação favorável no novo território, etc.
Custo de desenvolvimento de produto	Benefício das condições de infra-estrutura tecnológica da empresa adquirida ou de novos parceiros.

Quadro 9 - Principais razões para adoção de estratégias de aquisição e fusão de empresas.

Fonte: Elaborado a partir de Barney e Hesterly (2007) e Hitt et al. (2008).

A ação estratégica voltada à aquisição e à fusão de empresa fornecedora e de empresa distribuidora possibilita fazer, em relação à primeira, integração **vertical** para trás, e, no tocante a segunda, integração vertical à frente, buscando com isso, aumentar sua participação na cadeia de valor gerado.

No tocante à aquisição e à fusão **horizontal**, a empresa compradora adquire uma concorrente direta com o propósito de aumentar sua participação em produção e venda no mercado em que atua. Nesta perspectiva, o maior porte empresarial e a maior quantidade de recursos contribuem para tal intento. Da mesma forma, uma empresa pode aumentar seus ativos através da compra de empresas que fabricam **produtos** complementares aos que tradicionalmente produz, estendendo com isso, o comando sobre a cadeia de valor.

Procedimento semelhante ocorre em relação à inserção em **mercados** complementares, cujo objetivo estratégico é alcançar outros mercados consumidores, além do doméstico no qual atua, visando, com isso, aumentar sua rentabilidade econômica.

A estratégia de **conglomerado** de empresas é pautada por razões que não figuram nas anteriores, e se manifesta a partir do propósito da empresa com-

pradora em aumentar o seu portfólio de ativos, dado que a empresa adquirida não apresenta relação com o seu núcleo de competência produtiva.

Outra razão que fundamenta os processos de aquisição e fusão de empresas se refere à **superação de barreiras à entrada** no mercado, estabelecida pela estrutura da indústria da qual as empresas participam. A junção de empresas possibilita superar o custo mínimo de produção, as economias de escala necessárias, o volume de recursos requeridos para investimentos, entre outros fatores impeditivos para novos empreendimentos.

A razão intitulada **aquisições internacionais** é pautada pelo objetivo da empresa estender sua participação em outros mercados além fronteira. Várias ocorrências contribuem para a concretização desse objetivo, como o baixo crescimento do mercado doméstico, regulamentações flexíveis nos países hospedeiros e a participação em processos de reestruturação de empresas em outros países, etc.

Por fim, a razão intitulada **custo de desenvolvimento de novos produtos** é decorrente dos ganhos que se pode obter trabalhando com empresas ou parceiros que já desenvolvem inovações. Dentre os motivos que a justificam, destacam-se: a entrada mais rápida no mercado, a apropriação rápida do saber fazer e saber pesquisar novos produtos da estrutura adquirida, os benefícios das relações interativas já firmadas entre a empresa adquirida e universidades e centros de pesquisas, etc.

5.2 PROCESSOS VIRTUOSOS E PROBLEMÁTICOS

Existem vários atributos que fazem com que as aquisições e fusões de empresas sejam virtuosas em seus propósitos. Se forem bem explorados, esses atributos conseguem criar maior valor e gerar retorno para o empreendimento estabelecido. Hitt et al. (2008) retratam os atributos presentes nestas transações e os resultados alcançados, cuja síntese encontra-se no Quadro 10.

ATRIBUTOS	RESULTADOS
As empresas adquiridas têm ativos ou recursos que complementam o negócio principal da empresa compradora.	Alta probabilidade de sinergia e vantagem competitiva ao se manter os pontos fortes.
A aquisição é amigável.	Integração mais rápida e eficaz e, provavelmente, ágios mais baixos.
A empresa compradora conduz uma investigação eficaz para escolher as empresas-alvo e avalia a saúde da empresa-alvo (financeira, cultural e de recursos humanos).	Empresas com complementaridade mais fortes são adquiridas e o pagamento excessivo é evitado.
A empresa compradora tem folga financeira (caixa ou uma posição de dívida favorável).	Financiamento (de dívida ou de capital) é mais fácil de ser obtido.
A empresa incorporada por meio de fusão mantém posição de dívida baixa ou moderada.	Custo mais baixo de financiamento, risco mais baixo (por exemplo, de falência) e prevenção de trocas que estão associadas com a dívida alta.
A empresa compradora investe constante e consistentemente em P&D e em inovação.	A empresa mantém vantagem competitiva de longo prazo nos mercados.
A empresa compradora administra bem as mudanças e é flexível e adaptável.	Integração mais rápida e eficaz facilita a obtenção de sinergia.

Quadro 10 - Atributos e resultados de aquisições e fusões de empresas bem-sucedidas.

Fonte: Elaborado a partir de Hitt et al. (2008).

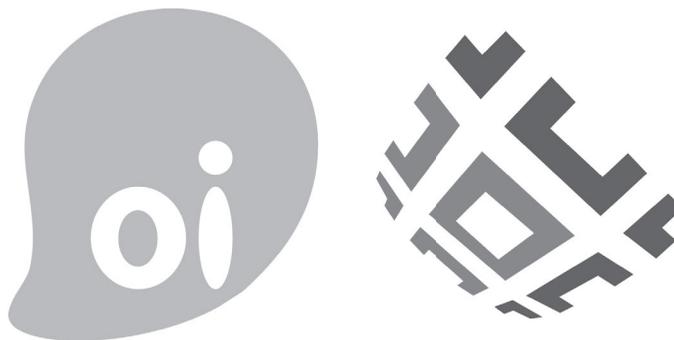
Palavra do Professor



Dentre os atributos citados no Quadro 10, que fazem com que as aquisições e fusões de empresas sejam virtuosas em seus propósitos, alguns foram escolhidos para serem comentados. Acompanhe!

Assim, comentando alguns destes atributos, observa-se que a **complementaridade de ativos** constitui um caminho para a aquisição ser bem-sucedida. Isso porque, dessa forma, pode-se criar uma sinergia produtiva, e, por consequência, melhores condições competitivas no mercado, dada a agregação de competências essenciais das distintas empresas.

As **aquisições amigáveis**, por sua vez, conduzem à criação de um ambiente favorável para a gestão dos negócios, uma vez que possibilitam que as empresas trabalhem em conjunto, sem animosidades entre as partes.



Um exemplo de aquisição recente na economia brasileira foi a compra da Brasil telecom pela Oi.

Outro processo virtuoso se configura quando a empresa compradora emprega, de forma rotineira, esforços voltados ao **desenvolvimento tecnológico**, incorporando, com isso, a perspectiva de se manter competitiva ao longo do tempo, já que a tecnologia se constitui como um dos fatores determinantes da competitividade.

Da mesma forma, há virtuosidade quando a empresa incorporada mantém **posição de endividamento baixo ou moderado**, o que resulta em baixo custo de financiamento e na redução de riscos no empreendimento firmado.

Por outro lado, existem razões que levam os processos de aquisição e fusão a apresentarem problemas e que trazem consequências nefastas para o empreendimento proposto. Dentre os problemas para a obtenção de êxito figuram: dificuldades de integração; avaliação inadequada do alvo; dívida grande ou extraordinária; incapacidade de obter sinergia; diversificação excessiva; e administradores excessivamente concentrados em aquisições e operação grande demais, conforme podemos ver na Figura 3.

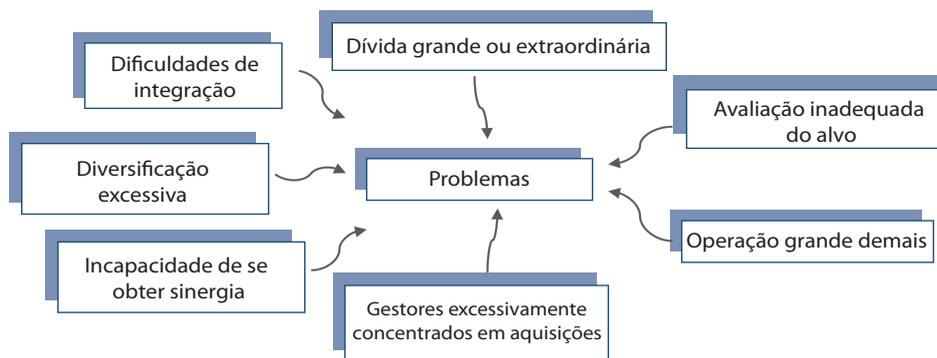


Figura 3 - Problemas para obter êxito em aquisição e fusão de empresas.

Fonte: Elaborado a partir de Hitt et al. (2008).

De acordo com Hitt et al. (2008), os processos de aquisição e fusão podem se deparar com **problemas de integração** entre duas empresas quando existem culturas organizacionais diferentes, sistemas de controles distintos, e desenvolvimento de relações de trabalho desiguais, dentre outros. **Processos inadequados de avaliação** dos ativos podem estabelecer valores e diretrizes incorretas quando são realizados por meio de consultorias sem que haja conhecimento pleno do setor econômico em que as empresas atuam, o que também se configura como um problema. Além das já citadas, outra situação problemática é gerada quando as empresas adquiridas possuem **dívidas grandes ou extraordinárias**, o que pode elevar os passivos das empresas compradoras, comprometendo, assim, a sua rentabilidade.

Segue-se, entre os problemas, a **incapacidade de se obter sinergia** produtiva em decorrência dos ativos adquiridos não poderem ser usados em conjunto com os demais, pois podem não gerar economias de escala e de escopo. Quanto à **diversificação excessiva**, a atuação em atividades distintas da principal leva a empresa compradora a agregar ativos que não contribuem para o aumento do seu desempenho empresarial, uma vez que se distanciam da competência acumulada.

O fato de os **administradores estarem excessivamente centrados** em aquisições também pode resultar em problema. Isso porque muita energia é exigida para encontrar as empresas candidatas, para preparar as negociações e para a gestão da integração das empresas após a aquisição. E, por fim, podem-se citar como fonte limitadora à obtenção de êxito da estratégia de aquisição e fusão, as **operações consideradas grandes demais**. Em certas situações, aumentar o porte empresarial é extremamente salutar, pois gera economias de escala e de escopo, eleva as possibilidades de maior faturamento e possibilita uma melhor condição para se fazer planejamento de longo prazo, entre outros. Porém, a complexidade desta operação exige que os gestores tenham maior controle burocrático na administração das operações realizadas, e, quando isso não ocorre, gera-se um impacto negativo no resultado final do empreendimento.

5.3 EM DESTAQUE: FUSÕES E AQUISIÇÕES INTERNACIONAIS

Diante do processo de globalização econômica, intensificaram-se os processos de aquisição e fusão de empresas em escala mundial. Empresas de diferentes países realizam estratégias de aquisição e fusão, adquirindo e formando empresas em mercados distintos. Os motivos que levam as empresas de várias

nacionalidades a operarem em escala global por meio desta estratégia são os mesmos existentes em seus mercados domésticos.

No entanto, há um item que deve ser considerado de maior importância neste processo: a cultura empresarial. Tanto na aquisição como na fusão de empresas, realizada no mercado doméstico ou em escala internacional, a cultura empresarial está presente. Porém, quando este processo ocorre no contexto externo, agregam-se novos valores, uma vez que estão presentes as diferentes formações culturais existentes entre os países.

Em trabalho recente, Barney e Hesterly (2007) reproduziram um importante estudo realizado por Hofstede em 1980, mas que possui um conteúdo útil para compreender os processos de aquisição e fusão nos dias atuais. Podemos observar sua síntese no Quadro 11.

EMPRESA A	ORIENTAÇÕES EMPRESARIAIS	EMPRESA B
Individualismo (interesses individuais dominam)	Orientação social (importância relativa de interesses individuais e de grupo)	Coletivismo (interesses de grupo dominam)
Respeito pelo poder (autoridade determinada pela posição de uma pessoa numa empresa)	Orientação por poder (base em que o poder e a autoridade são concedidos aos outros)	Tolerância do poder (autoridade determinada pela percepção de sua eficiência)
Aceitação da incerteza (valoriza mudanças e novas oportunidades)	Orientação para a incerteza (resposta emocional a mudanças e novas oportunidades)	Rejeição da incerteza (não valoriza mudanças e novas oportunidades)
Comportamento de metas agressivo (valoriza posses materiais)	Orientação para metas (fonte de motivação para atingir metas)	Comportamento de metas passivo (valoriza a qualidade de vida e o bem-estar dos outros)
Visão de longo prazo (valoriza a paciência, a determinação e o trabalho duro)	Orientação para tempo (visão de curto ou longo prazo)	Visão de curto prazo (tende a focar no presente ou no passado)

Quadro 11 - Dimensões culturais e suas implicações para a aquisição e fusão de empresas em nível internacional.

Fonte: Elaborado a partir de Hofstede (apud BARNEY; HESTERLY, 2007).

Na verdade, as empresas apresentam condutas gerenciais distintas em decorrência dos processos de formação socioeconômico, histórico e cultural em seus países. Essas diferenças se expressam, sobretudo, após a ocorrência dos processos de aquisição e fusão, e coloca o novo empreendimento sob o desafio de integrar empresas de países e de fronteiras culturais distintas.

Em determinado contexto, por exemplo, a empresa A, movida pelo individualismo, pode entrar em conflito com o norte determinado pela empresa B, cujos interesses coletivos de grupo imperam. Da mesma forma, a empresa A, que valoriza metas agressivas em sua trajetória, pode entrar em contradição com a empresa B, que valoriza a qualidade de vida e o bem-estar ao invés das posses materiais. As diferenças também podem imperar se a empresa A, de caráter desafiador e, portanto, acostumada com a cultura organizacional de trabalhar sob forte incerteza nos negócios, se defrontar com a empresa B, que procura trabalhar sob menor incerteza e dentro de um padrão tradicional de direção dos negócios.

Concluindo, existe um custo com as aquisições e fusões internacionais que não pode ser negado. Todavia, cabe administrá-lo de forma adequada e, em consonância, eleger orientações que venham agregar culturas empresariais distintas nacionalmente. Neste sentido, as empresas buscam eleger fontes de criação de valor para o empreendimento, de forma acordada e se pautando por processos de discussão e negociação entre as partes envolvidas.

Palavra do Professor

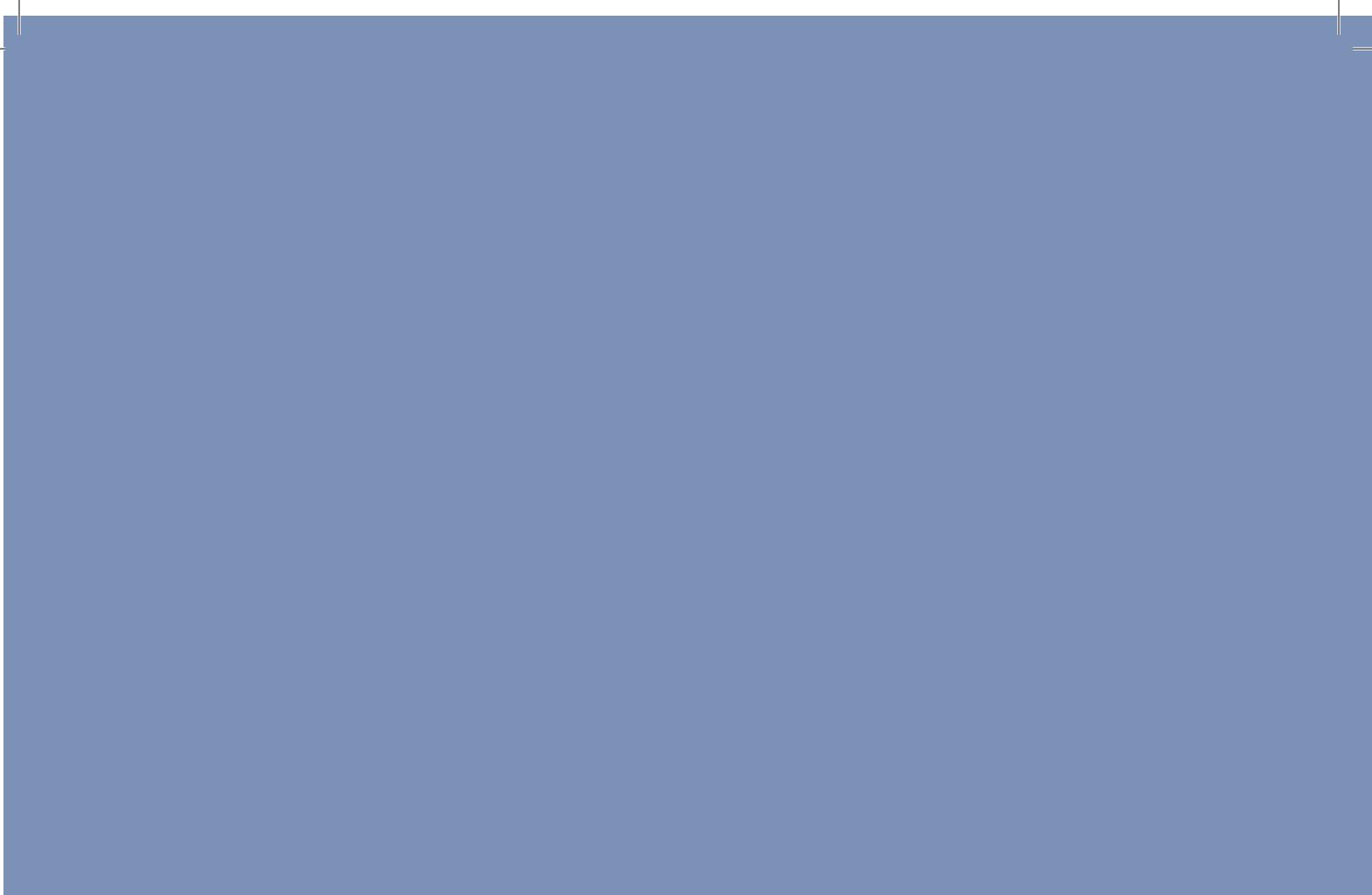


Encerramos o estudo de mais uma unidade! Mas, para finalizar com chave de ouro, você deve ainda ler o Resumo do conteúdo trabalhado e, em seguida, responder às questões enumeradas nas Atividades de aprendizagem. Vale lembrar que você pode, e deve, reler os pontos que não ficaram claros e, caso as dúvidas persistam, buscar ajuda com os tutores. Você se sente preparado para avaliar o que aprendeu? Então, vamos lá! E não esqueça de assistir à Videoaula 5, no AVEA!

Resumo da unidade:

Esta unidade apresentou uma importante base analítica para o entendimento dos processos de crescimento das empresas, a partir de aquisição e fusão. Compreendê-los é de fundamental importância, pois o ambiente econômico atual, regido pela globalização, impõe desafios para as empresas, que podem enfrentá-los melhor se tiverem tamanho empresarial. Assim sendo, foram discutidos os conceitos de aquisição e de fusão, onde a primeira expressa a compra de uma maior parte ou de todo o controle de outra empresa, enquanto a segunda ocorre pela integração, em pleno acordo, de duas empresas de forma relativamente igualitária. Incentivos importantes foram demonstrados, destacando-se, dentre os citados, aqueles que ocorrem com os propósitos de promover as integrações, vertical e horizontal, e o desenvolvimento tecnológico.

Se existem problemas com os processos de aquisição e fusão – como os decorrentes de dificuldades de integração, diversificação excessiva e incapacidade de se obter sinergia, dentre outros –, há também atributos importantes que resultam em processos virtuosos. Existem aquisições e fusões que resultam em alta ocorrência de sinergia operacional, geram integrações rápidas e eficazes, assim como criam vantagens competitivas no longo prazo para as empresas com competências tecnológicas. Um ponto importante destacado refere-se às aquisições e fusões internacionais, cada vez mais presentes nos dias atuais. As empresas devem considerar, em suas ações estratégicas, as condutas gerenciais distintas nos processos de união de interesses. O desafio está em solucionar as distintas visões, como, por exemplo, de curto e longo prazo, domínio de interesses individuais diante dos interesses de grupo e comportamento de metas agressivas diante do comportamento de metas passivas entre as empresas.



6

DESVERTICALIZAÇÃO PRODUTIVA: TERCEIRIZAÇÃO ESTRATÉGICA

Nesta unidade, você verá uma característica marcante do novo paradigma técnico-produtivo mundial, expresso pela desverticalização produtiva. As atividades que eram realizadas internamente nas empresas, passam a ser executadas através de processos denominados terceirização. Para a empresa, a questão é definir quais são as tarefas que devem e as que não devem ser terceirizadas. A partir da abordagem sobre as competências centrais das empresas, avanços importantes têm ocorrido no tratamento analítico desse ponto. Assim, as aquisições de produtos e serviços de fontes externas têm sido referência, resguardando para a empresa contratante as funções essenciais na criação de valor. Contudo, tem-se verificado, nos últimos tempos, importantes avanços na trajetória das formas de relacionamento entre a empresa contratante e a fornecedora. Tais formas passam do propósito de redução de custos para a participação efetiva na agregação do valor dos produtos e serviços. Como resultado dessa mudança, há o enriquecimento do conteúdo dos procedimentos adotados para o firmamento das parcerias. Ao final desta unidade, você deverá ter adquirido conhecimentos sobre:

- a relação entre as competências centrais da empresa e o processo de terceirização das atividades;
- os diversos tipos de relacionamento entre empresas contratantes e fornecedoras nos processos de terceirização das atividades;
- o modelo de gerenciamento de terceirização das atividades como parâmetro para a ação estratégica empresarial; e
- as características do processo de terceirização transformacional como contribuição para a adoção de estratégia empresarial.

6.1 ABORDAGEM DAS COMPETÊNCIAS CENTRAIS E A TERCEIRIZAÇÃO DE ATIVIDADES EMPRESARIAIS

O conceito de terceirização refere-se à prática empresarial de contratar outras empresas, produtos e serviços, considerados integrantes da atividade econômica desenvolvida. Esta operação busca em fontes externas – *outsourcing* – produtos e serviços que anteriormente se realizavam em âmbito interno (TACHIZAWA; SCAICO, 2006).

A transferência de responsabilidades insere-se no contexto do novo paradigma técnico-produtivo que substitui o anterior, o sistema fordista de produção, que, dentre suas características, apresentava como traço marcante, a verticalização produtiva.



No curso do processo de mudança paradigmática, com o propósito de reduzir os custos de produção, as empresas passaram a transferir para outras as atividades consideradas periféricas e complementares, prática, esta, ainda presente em muitas empresas. Contudo, em seu processo evolutivo, a terceirização

foi agregando novas práticas de relacionamento entre empresas contratantes e fornecedoras, bem como recebendo importantes contribuições de estudiosos sobre a organização da produção.

Particular destaque merece o tratamento analítico de Prahalad e Hamel (1990) sobre a competência empresarial, definida como a capacidade de recursos da empresa que lhe confere vantagem competitiva no mercado. Nessa análise, são consideradas as competências essenciais para as atividades desenvolvidas pelas empresas, consideradas críticas para alcançar posição vantajosa no mercado. Ao desenvolver e controlar as competências essenciais, a empresa está criando condições de sustentabilidade competitiva no mercado. Tratam-se de competências centrais – *core competencies* – às quais a empresa deve preservar e explorar, sustentando-as sob seu domínio.

Mas afinal, o que são tais competências?

Elas decorrem de um conjunto de habilidades e tecnologias desenvolvidas por uma empresa, provenientes de processos de aprendizagem gerados a partir das operações das unidades produtivas, administrativas e funcionais, que constitui referência na construção de vantagem competitiva (PRAHALAD, 1997).

Nesta concepção, a competência central deve possibilitar o acesso a uma ampla variedade de mercados, contribuir significativamente para que os benefícios sejam percebidos pelo consumidor final e dificultar a imitação pelos concorrentes, dado as capacidades e os recursos complexos adquiridos ao longo do tempo. Em face da sua importância no ambiente competitivo, são elas que definem quais produtos ou serviços concorrerão com possibilidade de sucesso no mercado.

O Fordismo é um modelo de produção em massa idealizado pelo empresário norte-americano Henry Ford (1863 – 1947). Ele revolucionou a indústria automobilística em 1914, quando introduziu a primeira linha de montagem automatizada. Ford utilizou os princípios de padronização e simplificação de Frederick Taylor e desenvolveu outras técnicas avançadas para a época, e suas fábricas eram totalmente verticalizadas.

O Fordismo teve seu ápice no período posterior à Segunda Guerra Mundial. Para saber mais, consulte a página: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Fordismo>

Core competencies são fatores específicos que uma empresa considera como essenciais na maneira como atua ou no modo como atuam seus funcionários.

Estes fatores cumprem com três critérios-chave: 1) proporcionam benefícios ao consumidor; 2) não são fáceis de ser imitados pelos competidores; e 3) podem ser amplamente avançados a muitos produtos e mercados.

Sendo assim, quanto maiores forem as competências centrais, mais elevadas serão as possibilidades da empresa obter participação representativa no mercado. Por consequência, tais competências definem o horizonte de atuação competitiva da empresa, já que restringem as ações empresariais que não lhe dizem respeito e estimulam novos desafios quando estes figuram como extensão de sua especialidade produtiva.

Para tanto, as competências centrais devem adentrar um processo evolutivo, cujo uso seja pautado pelo desenvolvimento de práticas que permitam avançar em direção ao futuro. Não é sem razão que Hamel e Prahalad (1995, p. 36) afirmam que a empresa deve explorar suas competências para aproveitar as oportunidades em relação ao futuro potencialmente disponível. Neste sentido, fazem as seguintes perguntas que precisam ser respondidas por todas as empresas: “Dadas as nossas atuais capacidades e *core competencies*, que participação nas oportunidades futuras podemos esperar? E que novas competências teríamos que desenvolver para aumentar as nossas chances competitivas?”

Palavra do Professor



Então, considerando esses aspectos, a empresa deve integrar todas as operações que realiza?

De acordo com Hamel e Prahalad (apud PEREIRA, 2006, p. 29), “As decisões sobre o que fazer internamente e o que terceirizar podem ser apoiadas pelo entendimento acurado do que é e do que não é uma competência essencial”. Há empresas que congregam forte competência em atividades de produção, transferindo para outras empresas a responsabilidade pela distribuição e pela comercialização. Por outro lado, há empresas que possuem participação significativa no mercado com competência em áreas como as de desenvolvimento tecnológico de produto, *design*, distribuição e *merchandising*, sem terem envolvimento com atividades de produção, que são transferidas para terceiros. Nestes termos, a definição das competências centrais da empresa sinaliza quais as tarefas que devem e não devem ser terceirizadas.

6.2 TERCEIRIZAÇÃO ESTRATÉGICA: DIRETRIZES

Os modelos de terceirização mostram a trajetória evolutiva do relacionamento interativo entre empresas, passando do sistema tradicional, no início, para o sistema estratégico organizado em rede, etapa mais avançada, conforme podemos ver no Quadro 12.

FORNECEDOR	TRADICIONAL	COM RELACIONAMENTO TEMPORÁRIO	COM UNIÃO ESTRATÉGICA	ORGANIZAÇÃO EM REDE
ITENS	Baixa complexidade e especificidade	Baixa complexidade, alta especificidade	Alta complexidade, baixa especificidade	Alta complexidade, alta especificidade
OBJETIVO	Resolução de um problema imediato	Obtenção de melhores habilidades	Agregação de valor	Melhor posicionamento no mercado no futuro
TIPO DE RELACIONAMENTO	Cliente/fornecedor	Híbrido entre cliente/fornecedor e parceria	Parceria	Parceria
DURAÇÃO	Curto prazo	Médio/longo prazo	Longo prazo	Longo prazo
ESTRATÉGIA	Pequena	Associada para viabilizar o processo terceirizado	Segue a estratégia da empresa	Associada à missão da empresa
GRAU DE CONFIANÇA	Não é essencial	Sobre as habilidades	Elevado e recíproco	Máximo e recíproco
AVALIAÇÃO	Produtividade, redução de custos, tempo de reação	Eficiência, melhores processos	Vantagem competitiva, lucro	Inovação, criação de novos mercados
MODELO DE PREÇOS	Baixo	Baseado no custo e com risco partilhado	Ganho máximo	Ganho máximo

Quadro 12 - Principais características dos diversos tipos de relacionamento entre terceirizado e contratante.
Fonte: FRANCESCHINI et al. (2004).

Comparando os **sistemas tradicional** e **em redes**, observa-se que, no primeiro sistema, existe um forte propósito de cortar custos. Além disso, a empresa contratante transfere para as fornecedoras a execução de atividades marginais, consideradas não essenciais e que não exigem habilidades específicas. No segundo sistema, por sua vez, impera um padrão estruturado de relações com os fornecedores, estendendo o número de atividades terceirizadas, ex-

ceto naquelas que lhes podem gerar vantagens competitivas. Se no primeiro sistema, tradicional, as relações entre empresas são marcadas por relacionamento contratual e organizacional simples, puramente mercantil, no segundo sistema, em redes, tais relações são pautadas pela responsabilidade mútua, na medida em que há maior envolvimento dos terceirizados na função objetivo das empresas contratantes, passando, em compensação, a participar dos ganhos derivados desta forma de parceria.

Na verdade, o **modelo tradicional** de terceirização possibilita que a empresa contratante possa solucionar problemas imediatos, de curto prazo, fundamentalmente com o objetivo de redução de seus custos. Nesta perspectiva, negocia com os fornecedores sob a lógica de baixos preços pelos produtos ou serviços recebidos. Neste caso, o relacionamento entre as empresas se dá puramente através dos processos de compra e venda no mercado, com preços e quantidades que norteiam o vínculo estabelecido. As empresas contratadas não estão envolvidas com a missão da empresa e, por consequência, não se vinculam por laços de responsabilidade maiores para o sucesso do empreendimento.

Outro tipo de relação entre empresa contratante e fornecedor terceirizado ocorre sob a forma de **relacionamento temporário**. Apesar das relações serem temporárias, a duração é maior do que naquelas firmadas com fornecedores tradicionais. As relações também são marcadas pelo objetivo de obter melhores habilidades dos fornecedores na fabricação do produto ou da prestação do serviço e, por esse motivo, maiores requerimentos técnicos são exigidos. Além disso, busca-se agregar habilidades com eficiência na condução dos processos terceirizados mantidos, sob regência de modelo de preços baseado em custos e com certo risco compartilhado entre as partes.

Segue, na trajetória evolutiva do padrão de relações entre empresa e fornecedor terceirizado, o tipo de relacionamento que se expressa pela **união estratégica**. Sob esta perspectiva, é firmada parceria entre as empresas produtora e fornecedora, motivada pelo objetivo de agregação de valor ao produto ou serviço de maior complexidade. Esse tipo de relação segue temporalidade de longo prazo, possibilitando que se estabeleça um grau de confiança elevado e recíproco entre as partes. A avaliação do relacionamento ocorre pela vantagem competitiva construída, expressa pelos lucros auferidos.

A organização sob a forma de rede é a expressão maior do relacionamento estabelecido entre empresa contratante e empresa terceirizada. Em alguns pontos, se assemelha ao tipo de relacionamento intitulado de união estratégica, com a formação de parcerias com contratos de duração de longo prazo. Neste caso,

as empresas terceirizadas associam-se aos objetivos da empresa contratante para alcançar melhor posicionamento no mercado, não só no presente, mas também no futuro. Para tanto, desenvolvem-se relações marcadas por grau de confiança máximo e recíproco entre as partes. Como produto desse relacionamento, as empresas, contratante e terceirizada interagem desenvolvendo inovações de produtos e processos e criando novos espaços nos mercados, elementos considerados centrais no momento de avaliação das parcerias.

O modelo de gerenciamento de terceirização estabelece quatro passos importantes que congregam elementos a serem seguidos pelas empresas em suas ações estratégicas, conforme você pode observar na Figura 4.

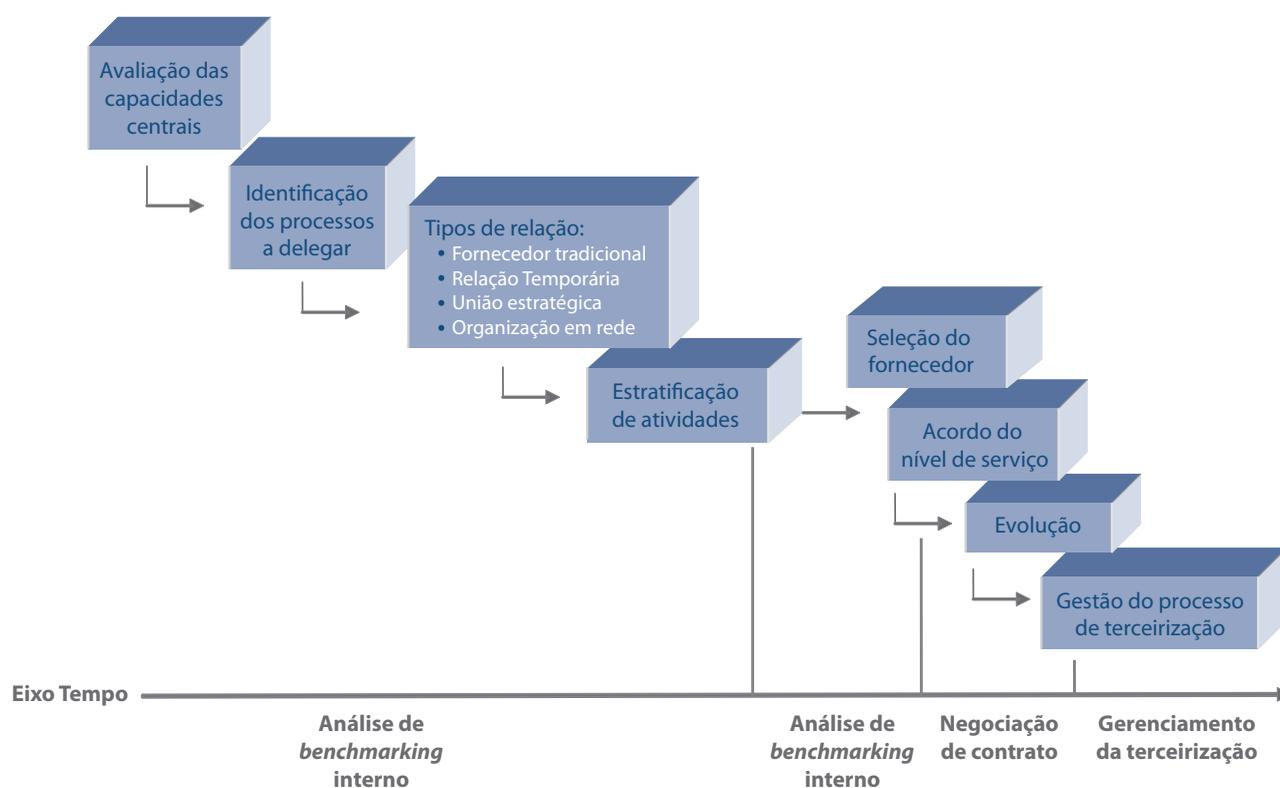


Figura 4 - Etapas do modelo de gerenciamento da terceirização.

Fonte: FRANCESCHINI (2004).

Para refrescar sua memória a respeito de *benchmarking*, consulte a Seção 3,5 do seu livro de Economia de Empresas I.

O *benchmarking* interno, enquanto primeira etapa do modelo de gerenciamento da terceirização, refere-se à avaliação individual dos processos a serem terceirizados. Para tanto, avalia-se a eficiência produtiva das operações realizadas pela empresa, comparativamente à melhor prática para o desenvolvimento desta atividade. O que se coloca em questão é a possibilidade de

uma empresa terceirizada oferecer produtos ou serviços de melhor qualidade e a preços inferiores. Neste sentido, Franceschini et al. (2004) sugerem que as avaliações sejam feitas considerando os custos de produção e de transação envolvidos neste processo. Quanto ao primeiro, são considerados os componentes tradicionais dos custos de fabricação para determinada escala produtiva, acompanhados pelo padrão de qualidade requerido. Com relação ao segundo, são considerados os custos que decorrem de negociação (entendimento entre as partes na definição do contrato), de monitoramento (acompanhamento do processo), de contrato (condições em que são estabelecidas as cláusulas), de mercado (número de fornecedores e questões de oportunidades), e de gerência (análise estratégica, custos, poder e tática política), ou seja, despesas que resultam dos esforços para que as transações ocorram no mercado.

O **benchmarking externo**, segunda etapa do modelo proposto, trata da escolha correta do fornecedor terceirizado. No momento dessa escolha, pode-se optar pela contratação de: 1) uma única empresa fornecedora; 2) diversas empresas fornecedoras; ou 3) um fornecedor com função de coordenar vários outros fornecedores. No primeiro tipo, a relação é somente entre as duas empresas, contratante e fornecedora, sendo que esta última atende a todas as demandas requeridas pela primeira, dentro dos padrões estabelecidos. No segundo tipo, a empresa contratante monitora e coordena os diversos fornecedores em suas atividades relacionadas à parceria firmada. E, em relação ao terceiro tipo, segundo Franceschini et al. (2004), trata-se de uma forma de organização que possibilita menos problemas de coordenação, na medida em que a empresa contratante relaciona-se com um único fornecedor, que, por sua vez, gerencia o relacionamento com os demais fornecedores. De acordo com Pereira, “A melhor estratégia pode ser escolhida por um método de tomada de decisão de análise multicritério. Os critérios de seleção são: posicionamento de mercado, preço, qualidade técnica, capacidade de gerenciar o relacionamento entre as empresas e possíveis experiências anteriores” (2006, p. 38).

A **negociação do contrato**, terceira etapa do modelo de gerenciamento da terceirização, trata do processo de discussão, pelas partes envolvidas, dos itens que irão compor as cláusulas contratuais. São discutidos neste processo os objetivos a serem alcançados, o tipo de relacionamento a ser assumido, as obrigações a serem cumpridas, os indicadores de desempenho a serem atingidos, as penalizações e os incentivos aos quais estarão submetidos, entre outros. Trata-se, portanto, de pontos que definem normas de comportamento acordados entre os parceiros. É importante chamar atenção para o fato de que o contrato define obrigações, direitos e deveres, tanto para a empresa contratante como para a empresa contratada, ainda que não garanta, por si só, o êxito do arranjo cooperativo firmado.

Por sua vez, o **gerenciamento da terceirização**, considerada a quarta e última etapa do modelo de gerenciamento, implica em verificar e analisar o desempenho das atividades terceirizadas pela empresa contratada, em consonância com os critérios estabelecidos, de comum acordo, com a empresa fornecedora. Neste contexto, são analisados os indicadores e sua evolução no tempo. Avalia-se, portanto, se os indicadores estão ou não nos níveis fixados, e, em caso de desnível, a superação de determinado grau de tolerância dado pela empresa contratante, exigirá medidas corretivas. Para isso, é estabelecida uma equipe de funcionários especialistas que têm a responsabilidade de acompanhar, controlar e avaliar os níveis registrados, bem como administrar as relações com os fornecedores.

Franceschini et al. (2004) consideram os modelos propostos de relacionamento entre empresa contratante e fornecedora em processos de terceirização à luz dos graus de complexidade e de especificidade das atividades. O **grau de complexidade** expressa o nível de dificuldade de controle, de definição dos termos e das condições de contrato do processo de terceirização. Por outro lado, o **grau de especificidade** refere-se ao nível de utilização dos produtos e/ou serviços em suas diversas aplicações na atividade empreendida, dependendo tanto das habilidades requeridas quanto dos recursos e das técnicas empreendidas.

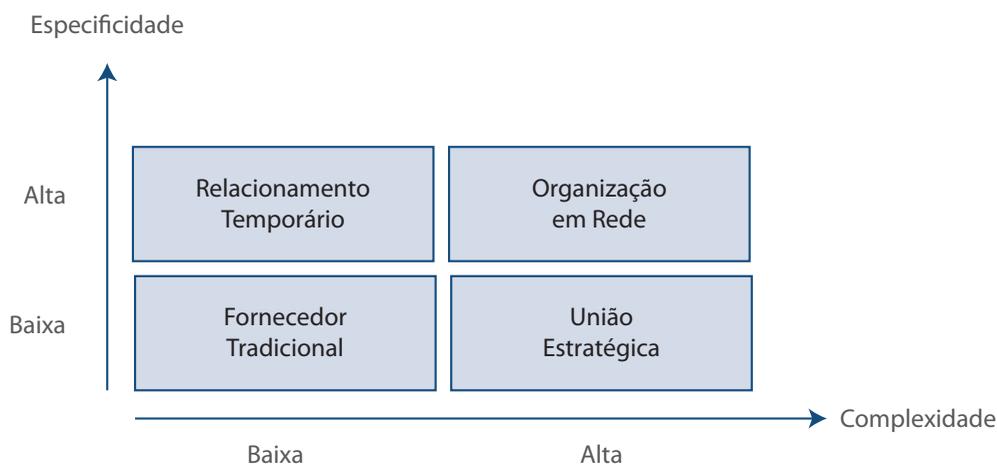


Figura 5 - Tipos de relacionamento contratante – fornecedor de acordo com graus de complexidade e especificidade.
Fonte: FRANCESCHINI et al. (2004).

Portanto, podemos observar, na Figura 5, a seguinte disposição:

- a) fornecedor tradicional – baixa complexidade e baixa especificidade;
- b) relacionamento temporário – baixa complexidade e alta especificidade;
- c) união estratégica – alta complexidade e baixa especificidade; e
- d) organização em rede – alta complexidade e alta especificidade.

6.3 TERCEIRIZAÇÃO TRANSFORMACIONAL: ESTRATÉGIA EMPRESARIAL A SER TRAÇADA

A terceirização transformacional – *business transformation outsourcing* – refere-se ao tratamento atual que se dá ao processo de terceirização de atividades, cujas principais características encontram-se resumidas no Quadro 13. A partir de parcerias, as empresas contratantes e fornecedoras desenvolvem uma forma organizacional cooperativa, com o propósito de transformar práticas comuns de relacionamento em processos voltados a promover condições de sustentabilidade no mercado.

O *business transformation outsourcing* (“transformação de negócios”) tem como objetivo maximizar os benefícios do outsourcing (veja o quadro-destaque na Seção 6.1), transformando o negócio e melhorando o desempenho.

OBJETIVO	PAPEL DO PARCEIRO	ABORDAGEM	PRINCIPAIS BENEFÍCIOS
Transformar a maneira pela qual a empresa funciona, de forma a alcançar uma melhoria drástica e sustentável do desempenho por toda a empresa.	Colaborar para transformar o negócio.	Serviços integrados para mudar o negócio radicalmente, estrutura financeira baseada em resultados, divisão de riscos, prestação de serviço acelerada.	Redução de custos, acesso a qualificações críticas, melhor enfoque gerencial, nível de serviço superior, maior flexibilidade e velocidade, risco dividido, aumento da receita e da participação no mercado.

Quadro 13 - Características da terceirização transformacional.

Fonte: FRANCESCHINI et al. (2004).

Ou seja, com esta abordagem, estabelece-se um novo modelo gerencial e uma nova abordagem de negócio. O parceiro terceirizado utiliza seu conhecimento e suas práticas produtivas em sintonia com a estratégia definida e acordada com a empresa contratante. Ao figurar como parte responsável pelos resultados, o parceiro terceirizado alinha pessoas, processos e tecnologias capacitados para a execução das tarefas determinadas. Ademais, compromete-se a realizar mudanças estratégicas contínuas em linha com o *benchmarking* do setor no qual atua.

Além disso, a terceirização transformacional insere-se num programa que altera o comportamento individual de funcionamento da empresa, na medida em que vincula suas tarefas a acordos flexíveis, em face da volatilidade corrente do mercado. Em momentos de crescimento econômico, por exemplo, realizam-se esforços para que a empresa contratante atenda seus compromissos e se beneficie desta fase do ciclo econômico. Por outro lado, em momentos de crise, a empresa reposiciona e repactua os acordos firmados, ajustando as tarefas às condições que o mercado apresenta em período negativo do ambiente de negócios.

Esta abordagem apresenta inúmeros benefícios que não se resumem à redução de custos, como se verifica na terceirização tradicional. Isso porque, devido ao maior envolvimento qualitativo do parceiro no empreendimento, as informações são compartilhadas, tem-se acesso às qualificações críticas e a gerência dos trabalhos é desenvolvida de forma cooperativa entre as partes.

Neste sentido, o compartilhamento do risco estratégico merece particular destaque, pois a divisão do risco não se refere somente a um aspecto – operacional, por exemplo –, mas abrange vários outros com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos. Dessa forma, as empresas compartilham financiamentos para inovação, aquisição de ativos, arrendamentos conjuntos, cessão de trabalhadores, e, inclusive, cessão de capital para a formação de novas empresas.

Segundo Linders et al. (2004), a terceirização transformacional deve contar com os seguintes componentes-chave gerenciais para alcançar os resultados desejados:

1. Liderança do nível corporativo mais alto.
2. Agenda estratégica arrojada.
3. Estrutura financeira inovadora.
4. Transformação dos processos fundamentais.
5. Foco nos resultados da empresa.

No tocante ao primeiro componente – **liderança corporativa** –, o apoio dos executivos é fundamental para facilitar a superação dos obstáculos, pois, na maioria das vezes, realizar mudanças implica em resistências, assim como para redirecionar recursos necessários para a implementação do novo processo. Em relação ao segundo – **agenda arrojada** – a montagem de compromissos com propósitos definidos motiva os executivos a promoverem as mudanças. O terceiro componente – **estrutura financeira** –, por sua vez, considera a necessidade de aporte de recursos para financiar os investimentos e motivar o compromisso para cumprir metas, distribuir riscos e prometer recompensas.

O quarto componente – **mudanças nos processos fundamentais** – implica na transferência para as empresas especializadas, de tarefas bases capazes de agregar valor competitivo. E, por fim, o quinto componente – **foco nos resultados** – compreende a busca por resultados econômicos que se traduzam em elevação dos lucros e domínio do mercado.

Para a implantação da terceirização transformacional, Linders et al. (2004) apontam etapas a serem perseguidas, conforme você pode ver na síntese expressa no Quadro 14, a saber:

1. Elaborar acordo
2. Administrar a transição
3. Transformar os processos fundamentais
4. Explorar as novas capacitações.

ELABORAR ACORDO	ADMINISTRAR TRANSIÇÃO	TRANSFORMAR OS PROCESSOS FUNDAMENTAIS	EXPLORAR AS NOVAS CAPACITAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> • Procurar um aliado estratégico, não um fornecedor convencional. • Aproveitar a marca do parceiro. • Fazer acordos flexíveis. • Alinhar incentivos e resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Designar claramente a liderança e o controle. • Processo intenso de comunicação. • Manter constante atenção ao processo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer expectativas claras. • Unir recursos e trabalhar lado a lado. • Impulsionar melhorias de desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Envolver funcionários. • Aproveitar os parceiros do parceiro. • Exigir inovação contínua.

Quadro 14 - Etapas de implantação do processo de terceirização transformacional.

Fonte: Linders et al. (2004).

A primeira etapa – **elaborar acordo** – tem relação com a escolha da empresa parceira ideal. Para tanto, esta deve ter qualificações, dentre as quais: bom relacionamento do quadro executivo; capacidade de implantação da estratégia; habilidade técnica operacional; e responsabilidade pela gestão da parceria a ser firmada. Sugere-se que a empresa fornecedora tenha reputação no mercado em que opera, não só técnica, mas também financeira. Além disso, deve ter disposição para fazer acordos flexíveis, em sintonia com o ciclo do ambiente econômico.

Em relação à segunda etapa – **administração da transição** –, trata-se do momento em que se realiza a montagem do processo que transfere operações técnico-produtivas, e até trabalhadores que estavam sob responsabilidade da empresa contratante, para o parceiro terceirizado, se isso estiver acordado entre as partes. O mais importante, neste estágio, é designar a liderança e estabelecer o controle. Neste contexto, define-se o executivo encarregado por cada processo específico e a etapa em que os controles passarão, sob responsabilidade total, para a empresa parceira. Nesta etapa, a comunicação aberta torna-se requerimento fundamental, não somente para esclarecer dúvidas, mas também para superar resistências e gerar estímulos à parceria firmada. Portanto, as partes devem estar atentas a cada passo do processo de transição, substituindo, se necessário, pessoas que se antepõem ao projeto cooperativo.

A terceira etapa – **transformar os processos fundamentais** – compreende a responsabilidade da empresa parceira em desenvolver rotinas operacionais sob condições técnicas de excelência. Nestes termos, novos parâmetros são estabelecidos, como: disciplina no processo produtivo; controle de qualidade interno; confiança na parceria firmada; esforços gerenciais para que desapareçam as diferenças entre equipes de trabalho; disposição para revisão de parâmetros de desempenho; entre outros.

E, por fim, na quarta etapa – **explorar as novas capacitações** – figura o interesse da empresa contratante em criar condições para que o terceirizado explore melhor suas capacitações, uma vez que tal postura pode resultar em maior agregação de valor ao produto ou ao processo realizado. Como a terceirização transformacional desenvolve-se sob o marco de ações cooperativas, o envolvimento dos funcionários da parceria é fundamental na medida em que podem sugerir mudanças técnicas relevantes. Neste contexto, soluções para problemas podem assumir um caráter abrangente e beneficiar a rede de fornecedores parceiros, proporcionando, assim, ganhos coletivos.

Outro ponto importante a ser destacado refere-se à **gestão do relacionamento**. Considerando que a terceirização transformacional é um processo colaborativo, o bom desempenho depende da administração de tarefas entre os parceiros. O controle, a transparência e o compartilhamento são palavras-chave no processo de gestão instaurado. Com base nisso, Linders et al. (2004) apontam quatro aspectos presentes na gestão de relacionamento firmado sob esta forma de terceirização:

1. **Negociação de contrato** – compreende os esforços realizados na definição dos objetivos-chave, os compromissos e os benefícios gerados pela parceria firmada; a participação de assessores jurídicos, financeiros e operacionais no processo de contratação constitui um caminho a ser perseguido para viabilizar o arranjo cooperativo.
2. **Registro de desempenho** – constitui ferramenta para avaliar os resultados positivos e negativos alcançados em relação às metas estabelecidas; a elaboração de parâmetros de avaliação de desempenho em consonância com a capacidade e escala produtivas da empresa terceirizada constitui requerimento importante.
3. **Governança estratégica** – implica no mapeamento, pelas empresas contratante e fornecedora, do curso estratégico do negócio empreendido, tarefa por tarefa, à medida que os processos se desenvolvem em consonância com os objetivos estabelecidos.
4. **Relacionamentos pessoais** – aponta para a necessidade de compreensão por parte da gestão, de que o comportamento das pessoas não é linear e está sujeito a incidentes, devendo essa, portanto, substituí-las quando necessário, mas também motivá-las no exercício de suas funções, de forma permanente.

Palavra do Professor



Terminamos a Unidade 6. Ou melhor, quase!

Afinal, ainda falta você ler o Resumo do conteúdo trabalhado e, em seguida, responder às questões das Atividades de aprendizagem. Releia os pontos que não ficaram claros e, em caso de dúvidas, converse com os tutores. Também não se esqueça de assistir à Videoaula 6, no AVEA. Você está pronto para colocar seus conhecimentos à prova?

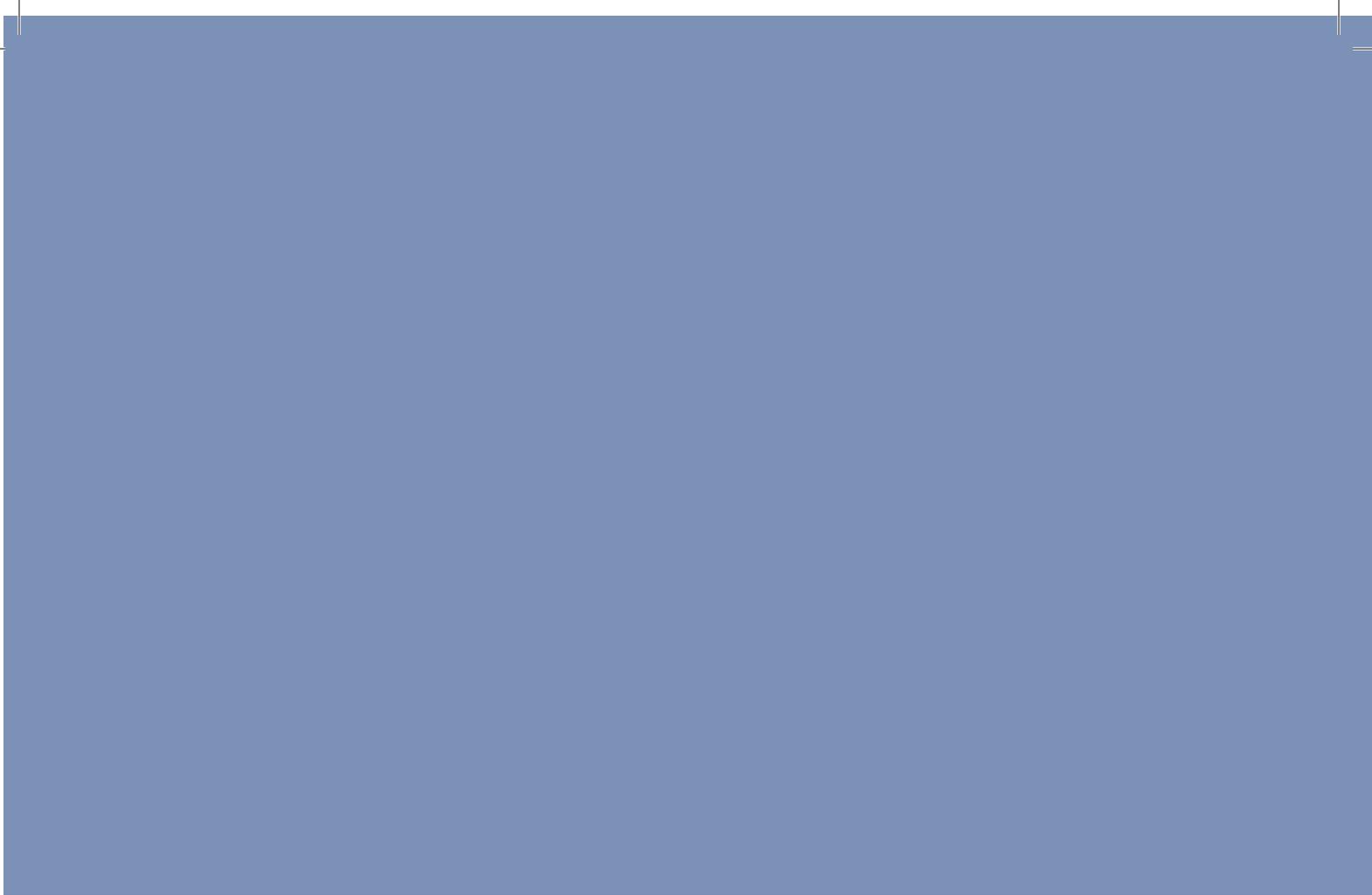
Então, mãos à obra!

Resumo da unidade:

Nesta unidade, você se deparou com novos conhecimentos sobre o processo de desverticalização produtiva, expressos pela forma como as empresas transferem para outras partes do processo produtivo ou dos serviços que antes realizava internamente. Nesta perspectiva analítica, você viu que as empresas contratam serviços de terceiros, a partir da definição das suas competências centrais. Retomamos, também, o conceito de competências essenciais de Prahalad e Hamel para demonstrar que as empresas devem manter sob seu controle as capacitações e os recursos vitais que sustentam suas vantagens competitivas, podendo terceirizar outras atividades. Sendo assim, sob esta perspectiva, terceirizar supera a ideia de fazer do relacionamento entre empresas um simples objeto de redução de custos. A terceirização passa a ser estratégica, ou seja, voltada à agregação de valores, recorrendo, para isso, a fornecedores especializados capazes de realizar contribuições efetivas na cadeia de valor formada.

De forma didática, o texto apresentou tipos de relacionamentos firmados entre empresas durante os processos de terceirização, contrapondo suas principais características. A partir do tipo mais simples, relacionamento com fornecedor tradicional, observamos que são de curto prazo, preocupam-se com a redução de custos e regem-se pela lógica de mercado. Diferentemente, no tipo mais avançado, organização em redes de empresas, constatamos a congregação dos objetivos empresariais de melhorar a posição no mercado concorrencial. Para tanto, firmam-se parcerias de longo prazo e compartilham-se resultados e riscos. Além disso, foram discutidas as etapas de gerenciamento de terceirização e foi demonstrada a complexidade desse processo, pautado pela avaliação das condições internas – à luz de indicadores de *benchmarking* –, assim como das condições em que as empresas são contratadas. Evidenciamos, também, as partes integrantes do processo da negociação de contrato e como essas ressaltam pontos críticos do gerenciamento da terceirização.

Por fim, vimos a caracterização da terceirização transformacional, como expressão maior do processo de obtenção de produtos e serviços externos com foco em agregação de valor. Este processo demonstra como ações cooperativas podem criar condições de sustentabilidade empresarial no mercado. Para tanto, são destacados os componentes-chave gerenciais, que evidenciam o quanto é importante que a liderança corporativa se envolva neste processo, estabelecendo uma agenda arrojada e oferecendo condições financeiras para a ocorrência da parceria. Particular destaque é dado à elaboração do acordo; à administração da transição; à transformação dos processos fundamentais; e à exploração de novas capacitações entre as partes envolvidas. Salienta-se, ainda, a importância da gestão do relacionamento entre as empresas contratante e fornecedora, cujo conteúdo passa pela negociação das cláusulas do contrato, acompanhamento do desempenho, forma de governança e relacionamentos pessoais. Enfim, vimos uma agenda de procedimentos que contribuem para a elaboração de estratégias empresariais com o objetivo de obter melhores condições competitivas no mercado.





GESTÃO DO CONHECIMENTO E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Esta unidade trata do conteúdo que elege o conhecimento como valor estratégico para as empresas. Considerando o padrão produtivo atual, sabe-se que o conhecimento possui importância significativa em face de constituir um ativo criador de valor, fonte das mudanças técnicas, produtivas e organizacionais garantidoras de vantagens competitivas sustentáveis no mercado. Nessa perspectiva, as empresas procuram criar estruturas de gestão visando a proporcionar condições para a geração, a difusão e a disseminação do conhecimento no âmbito da organização. Além disso, por meio desta estrutura, estabelecem-se condições para desenvolver ações estratégicas objetivando transformar o conhecimento em produtos e processos a serem explorados no futuro. Ao final desta unidade, você deverá ter aprendido sobre:

- os conceitos e os tipos de conhecimento tratados na literatura;
- o significado de gestão do conhecimento e seus principais objetivos;
- os processos de conversão do conhecimento em ativo estratégico; e
- o conhecimento como suporte ao processo estratégico.

7.1 CONHECIMENTO: SIGNIFICADO E CARACTERÍSTICAS

Palavra do Professor



As empresas atualmente se deparam com paradigmas marcantes que se caracterizam como sendo da era do conhecimento, os quais são distintos daqueles existentes na era anterior, a industrial. Alguns pontos característicos distinguem estes dois momentos. Observe!

Na **era industrial**, as pessoas eram geradoras de custos ou recursos, enquanto na **era do conhecimento** são geradoras de receita. Na sociedade industrial, o nível hierárquico nas empresas era fonte de poder dos gerentes; porém, na sociedade do conhecimento, essa fonte é estabelecida pelo nível de conhecimento. Da mesma forma, no padrão industrial, a função dos operários era de processar recursos físicos para criar produtos tangíveis, enquanto no padrão atual, os trabalhadores



convertem o conhecimento em estruturas tangíveis. Além disso, na era industrial, os valores do mercado eram decorrentes, em grande parte, dos ativos tangíveis; agora, na era do conhecimento, tais valores são fruto, em grande proporção, dos ativos intangíveis. Em complemento, na sociedade industrial, a orientação direcionava-se para o presente. Na sociedade do conhecimento, por sua vez, a orientação é para o futuro (TERRA, 2000; FIALHO et al., 2006).

Considerando que o conhecimento se constitui como um pilar de sustentação da sociedade, além das já citadas *sociedade e era do conhecimento*, outras expressões vêm ganhando uso cada vez mais frequente, como *economia baseada no conhecimento*, *economia global do conhecimento*, *redes de conhecimento*, entre outras. Da mesma forma, com o conhecimento assumindo relevância no contexto da produção de valores da sociedade, surgem termos associados, como *capital intelectual*, *ativo intangível e inteligência empresarial*.

Se, por um lado, tem-se observado o surgimento de termos relacionados ao conhecimento, por outro, tem-se constatado uma certa confusão de significados, como, por exemplo, entre dado, informação e conhecimento. Tais diferenças são tratadas no Quadro 15.

DADO	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Simples observação sobre o estado do mundo. • Facilmente estruturado. • Facilmente obtido por máquinas. • Frequentemente quantificado. • Facilmente transferível. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados dotados de relevância e propósito. • Requer unidade de análise. • Exige consenso em relação ao significado. • Exige necessariamente a mediação humana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese e contexto. • Difícil estruturação. • Difícil captura em máquinas. • Frequentemente tácito. • Difícil transferência.

Quadro 15 - Características de dado, informação e conhecimento.
 Fonte: DAVENPORT; PRUSAK (1998).

De acordo com Davenport e Prusak (apud MELLO, 2008), o conceito de **dado** se refere a um conjunto de números, fatos e símbolos. Apresenta, dentre outras características, a de simples observação da realidade, além de ser facilmente estruturado, quantificável e transferível. É importante observar que o dado, por si só, não conduz à compreensão de determinado fato, pois é necessário que haja a tarefa de codificação para que se transforme em informação.

A **informação**, por sua vez, atribui propósito ao dado, requer unidade de análise para se expressar e exige, sobretudo, a mediação humana para dar a conhecer seu conteúdo.

O **conhecimento**, por outro lado, torna a informação valiosa para a mente humana, pois possibilita reflexão, análise, síntese e conclusão. Nesta perspectiva, o conhecimento apresenta as características de difícil estruturação e de difícil transferência.

Na literatura, o conhecimento tem sido definido por vários autores, como podemos ver a seguir (GIRARDI, 2009):

- a) Para Angeloni (2002), o conhecimento é um conjunto de informações, elaborado crítica e valorativamente, por meio da legitimação empírica, cognitiva e emocional.
- b) Em Sabbag (2007), o conhecimento é a informação processada que habilita a ação, é a soma do que foi percebido, descoberto ou aprendido.
- c) Nonaka e Takeuchi (1997) consideram que o conhecimento é uma crença verdadeira justificada, com capacidade de gerar novos conhecimentos e disseminá-los na empresa, incorporando-os aos produtos, serviços e sistemas.
- d) Bollinger e Smith (2001) apontam que o conhecimento é o entendimento, consciência ou familiaridade adquirida ao longo do tempo, por meio de estudo, observação e experiência. É a interpretação individual da informação, com base na experiência pessoal, na habilidade e na competência.
- e) E, em Davenport (1998), o conhecimento é um conjunto valioso de informações da mente humana que inclui contexto, reflexão e síntese.

O conhecimento humano se manifesta de duas formas, podendo ser articulado explicitamente (conhecimento explícito) ou implicitamente (conhecimento tácito). O **conhecimento explícito** ou codificado refere-se à parte do conhecimento humano que pode ser especificado, comunicado verbalmente ou ditado na forma de símbolos como documentos, relatórios, compêndios, entre outros (MELO, 2008). Trata-se, na verdade, de uma categoria de conhecimento formal e sistematizado que representa um conjunto de informações processadas e armazenadas em recursos diversos como manuais, visuais, áu-

dio e outras formas. Esta forma é de fácil e rápida transmissão aos indivíduos e pode ser adquirida por meio de estudos formais.

O **conhecimento tácito** é um conhecimento intuitivo, não articulável e que não pode ser facilmente codificado e transferido. Este tipo não pode ser especificado em detalhes, e só pode ser revelado através da prática. Trata-se do conhecimento subjetivo das pessoas, construído a partir de suas experiências, conclusões, *insights*, emoções, valores e idéias. Como observam Nonaka e Takeuchi (apud GIRARDI, 2009, p. 86), esta forma de conhecimento “[...] não é facilmente visível, explicável, formalizado, processado e compartilhado, devendo ser convertido em palavras e em números compreensíveis”. Em verdade, esta forma de conhecimento encontra-se nas ações, no comprometimento, no envolvimento, enfim, em situações em que o ser humano manifesta seu saber, sua capacidade (NONAKA; TAKEUCHI, 2008; TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Alguns esforços têm sido realizados para classificar o conhecimento tácito nas empresas. Nesse sentido, Spender (apud OLIVEIRA JR, 2008) retrata a existência de três componentes: o consciente, o automático e o coletivo. O primeiro, **componente consciente**, refere-se à situação em que o indivíduo consegue entender e explicar o que está acontecendo, sendo, portanto, de fácil codificação em manuais e relatórios. O segundo, **componente automático**, é desempenhado de forma não consciente, afinal o indivíduo não tem a consciência de que o está aplicando. Já o terceiro, **componente coletivo**, diz respeito ao conhecimento desenvolvido por um indivíduo e compartilhado com outros no setor em que atua, bem como ao conhecimento que provém de formação aprendida em cursos técnicos e superiores, além de outras formas procedentes de contextos específicos.

Além da diferença conceitual básica entre as duas formas de conhecimento, explícito e tácito, existem outras distinções de tratamento. No Quadro 16, podemos ver, comparativamente, as vantagens e as desvantagens destas duas formas.

CONHECIMENTO TÁCITO	CONHECIMENTO EXPLÍCITO
VANTAGENS	
Relativamente fácil e sem custos.	Conhecimento articulado pode ser transferido instantaneamente.
Empresas podem responder bem ao seu reconhecimento.	Conhecimento codificado pode ser disseminado para pessoas que podem utilizar formas específicas de conhecimento.
É possível criar interesse no processo de gerenciamento do conhecimento.	Conhecimento explícito pode ser discutido e debatido.
O conhecimento guardado na forma tácita pode ser mais difícil de ser copiado pelos outros competidores.	Utilizar conhecimento explícito facilita descobrir falhas no conhecimento da organização.
DESvantagens	
Indivíduos podem não ter o conhecimento que acham que possuem.	Tempo considerável é requerido para as pessoas adquirirem o conhecimento articulado.
Conhecimento dos indivíduos necessita de atualizações frequentes.	Relação empresa/empregado pode ter que ser redefinida para motivar a articulação do conhecimento.
Habilidade para transferir o conhecimento e a velocidade de disseminação em uma empresa.	Comissão de <i>experts</i> é necessária para avaliar o conhecimento explícito da empresa.
Organizações podem perder conhecimentos importantes se pessoas chave deixarem a firma.	Aplicação do conhecimento explícito pode ser assegurado pela adoção das melhores práticas.

Quadro 16 - Vantagens e desvantagens dos conhecimentos tácito e explícito.

Fonte: SANCHEZ, 2000.

De acordo com o Quadro 16, o **conhecimento explícito** possui **vantagens**, dentre as quais apresentar-se de forma articulada e ser transferido de forma imediata, assim como ser disseminado pela codificação para as pessoas utilizarem para fins específicos. Por expressar-se de forma explícita através da codificação, possibilita que o conhecimento seja discutido e debatido, bem como permite descobrir falhas naquilo que foi declarado.

Como podemos ver, o **conhecimento tácito** apresenta outras **vantagens**, distintas do explícito, destacando-se o fato de se apresentar como relativamente fácil e sem custos para se expressar, além de ter sua importância reconhecida pelas empresas e ser valorizado devido à dificuldade de ser copiado pelos outros concorrentes.

Dentre as **desvantagens** apresentadas pelo **conhecimento explícito**, figura a necessidade de se ter uma comissão de especialistas para avaliar o conteúdo a ser utilizado na empresa, bem como requerer tempo, às vezes considerável, para que as pessoas adquiram o conhecimento codificado. Do mesmo modo,

existem **desvantagens** no uso do **conhecimento tácito**, como a necessidade de os indivíduos realizarem constantes atualizações, seja através de cursos e treinamentos, seja trocando experiências com outros. Além disso, essa forma pode fazer com que os portadores deste conhecimento não apresentem o conteúdo que acham que possuem, proporcionando prejuízo em atividades que exercem na empresa ou em outro espaço.

O conhecimento é também classificado de outras diferentes formas na literatura econômica. Dentre elas, encontra-se a taxonomia elaborada por Johnson e Lundvall (2005) e Lundvall (2006) em seus estudos sobre processos inovativos. Essa taxonomia incorpora as dimensões tácitas e codificadas do conhecimento, bem como as propriedades do conhecimento individual e coletivo, em quatro formas de expressão: 1) *Know-what*; 2) *Know-why*; 3) *Know-how*; e 4) *Know-who*. Você pode ver o significado destas formas, resumidamente, no Quadro 17.

FORMAS DE CONHECIMENTO	DESCRIÇÃO
<i>Know-what</i> – saber o que	Conhecimento explícito; refere-se a fatos relevantes, acontecimentos, quantidades, conceitos e é considerado semelhante à informação.
<i>Know-why</i> – saber o por que	Conhecimento de princípios técnicos científicos, teorias e leis básicas necessárias ao entendimento da natureza, da mente humana e da sociedade.
<i>Know-how</i> – saber como	Conhecimento tácito, baseado na experiência, e refere-se às habilidades específicas motoras e mentais dos indivíduos.
<i>Know-who</i> – saber quem sabe o que e quem sabe o que fazer	Conjunto de habilidades sociais a partir das quais o indivíduo se torna capaz de identificar outros agentes que sabem qual a tarefa a ser feita e como realizá-la.

Quadro 17 - Formas de conhecimento para processos inovativos.

Fonte: Elaboração própria a partir de JOHNSON; LUNDVALL (2005) e LUNDVALL (2006).

A primeira forma, chamada de ***know-what*** – do inglês, *saber o que* –, constitui uma expressão do conhecimento explícito, pois se refere ao conhecimento sobre fatos, normalmente chamados de informação, e que podem ser transformados em dados. Essa forma de conhecimento está relacionada a coisas concretas, que normalmente são de conhecimento público e de fácil codificação. Porém, esta codificação dependerá da capacidade de transmissão e estocagem de informações. Sua transmissão ocorre tanto por livros e manuais quanto por meios eletrônicos.

A segunda forma, denominada ***Know-why*** – do inglês, *saber por que* – refere-se ao conhecimento de princípios técnicos científicos, teorias e leis básicas necessárias ao entendimento da natureza, da mente humana e da socieda-

de. Este conhecimento pode ser explícito – quando pode ser encontrado em manuais e livros ou quando sua criação se dá de maneira formal através de pesquisa e desenvolvimento (P&D) – ou tácito – quando pode ser adquirido na execução de tarefas e na prática ou quando é criado através de aprendizagem por interação com outros agentes. O desenvolvimento tecnológico de determinadas áreas é beneficiado por esse tipo de conhecimento através da interação entre empresas e universidades.

A terceira forma, intitulada de **Know-how** – do inglês, *saber como* – trata do conhecimento tácito baseado na experiência e se refere às habilidades específicas motoras e mentais dos indivíduos para fazer algo. Tem um papel-chave em todas as atividades da esfera econômica, pois é o conhecimento pessoal na forma de capacidades para interpretar e dar sentido a complexos padrões emergentes, agindo propositalmente com base nessa percepção. Destacam-se, também, os diferentes modos de incorporação dessa forma de conhecimento em unidades coletivas, em rotinas compartilhadas, nos códigos comuns para comunicação e na formação de relações sociais dentro de equipes (GUERRERO, 2002).

Por fim, a quarta forma, denominada **know-who** – do inglês, *quem sabe o que e quem sabe o que fazer* – está relacionada a um conjunto de habilidades sociais, a partir das quais o indivíduo se torna capaz de identificar outros agentes que sabem qual é a tarefa a ser feita e como devem realizá-la. O relacionamento social é imprescindível nesta forma de conhecimento, pois é a partir dessa interação que o indivíduo terá acesso a fontes diferenciadas de conhecimento. Neste contexto, o indivíduo também necessita de capacidade social de cooperação e comunicação com diferentes tipos de agentes e especialistas no assunto desejado.

Em síntese, observa-se que os mecanismos de aquisição desses quatro tipos de conhecimento ocorrem através de diferentes canais. Conhecimentos do tipo **know-what** são transferíveis através de livros, aulas e acesso a bases de dados, que auxiliam a ocorrência do **Know-why** através da interação que proporciona a absorção de conhecimentos tácitos. Já os conhecimentos do tipo **know-how** e **know-who** estão vinculados à experiência prática (sobretudo o primeiro) e dependem de qualificações específicas e da capacidade de cooperação dos indivíduos (no último tipo citado).

7.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONCEITOS, OBJETIVOS E PLANEJAMENTO

O conhecimento constitui um recurso importante que pode e deve ser administrado para melhorar o desempenho das atividades desenvolvidas pela empresa. Como observa Oliveira Jr. (2008), o desafio colocado para a empresa é descobrir as formas pelas quais o processo de aprendizagem pode ser estimulado para gerar conhecimento, bem como saber administrá-lo para atender a seus propósitos estratégicos.



Sabe-se que o conhecimento é inerente ao ser humano, mas a empresa é o espaço onde o conhecimento se manifesta em atividades de criação e transferência. Logo, a empresa pode e deve ter influência sobre processos de aprendizagem organizacional que resultem em novos conhecimentos. É a partir deste contexto que surge a importância da gestão do conhecimento.

Vários autores conceituam essa forma de gestão, mas, em geral, todos seguem uma definição baseada na administração de ações que buscam a geração, a difusão e o uso do conhecimento por meio de processos internos ou externos à empresa. Girardi (2009, p. 89) sintetiza o conceito desenvolvido por dois autores. A partir de Angeloni (2002), aponta que a gestão do conhecimento é um conjunto de processos que conduzem à criação, à disseminação e à utilização do conhecimento no ambiente organizacional. Com base em Lacombe (2005), considera que a gestão do conhecimento é o conjunto de esforços sistematizados que objetivam criar conhecimento e difundi-lo na organização, incorporando-o a produtos, serviços e sistemas.

A partir desse tipo de gestão, estabelecem-se os objetivos a serem alcançados, criando mecanismos e procedimentos não só para gerar o conhecimento, mas também para difundi-lo por todos os níveis da empresa. Nesta perspectiva, Figueiredo (2005) e Terra (2008) enumeram vários objetivos, destacando-se resumidamente os principais:

- a) Promover a criação, o acesso, a transferência e a utilização efetiva do conhecimento em benefício dos negócios.
- b) Encontrar as melhores formas de mobilizar e alavancar o conhecimento individual como parte integrante do conhecimento organizacional.

- c) Criar e potencializar redes de conhecimento, unir conhecimentos dispersos em unidades de negócio e realizar trocas de experiências e contatos sociais.
- d) Facilitar e incentivar a aprendizagem em todos os níveis da empresa, aproveitar o conhecimento humano e melhorar a tomada de decisão.
- e) Habilitar os gestores para a criação de um clima organizacional favorável à criatividade e de obtenção de conhecimento pelo benchmarking.
- f) Sedimentar a memória da organização fortalecendo processos produtivos e compartilhando informações e conhecimentos.
- g) Proporcionar a conectividade de pessoas e setores da empresa com clientes, fornecedores e instituições para criação do conhecimento.
- h) Criar sistema de proteção através de incentivos que estimulem a geração do conhecimento humano e retenham os melhores talentos.

No entanto, para que os objetivos traçados sejam alcançados, existe a necessidade de elaboração de um programa. Nesta perspectiva, Girardi (2009) sintetiza as observações de Figueiredo (2005) em quatro etapas a serem percorridas por um modelo de planejamento de gestão do conhecimento: 1) criação do comitê de gestão do conhecimento; 2) avaliação do conhecimento da empresa e sua perspectiva de desenvolvimento; 3) planejamento do modelo de gestão do conhecimento; e 4) criação de um plano diretor de gestão do conhecimento.

A primeira etapa refere-se à **criação de um comitê** composto por membros com o objetivo de elaborar e coordenar as iniciativas da gestão a ser empreendida, sendo importante designar indivíduos comprometidos com os objetivos empresariais. A segunda etapa concerne à **avaliação do estado do conhecimento organizacional** existente e quais os conhecimentos e competências precisam ser desenvolvidos, sendo que, para esse fim, devem ser avaliados a estrutura, os objetivos, os processos e as capacidades disponíveis. A terceira etapa refere-se à **elaboração do modelo de gestão do conhecimento** fixando, para tanto, as etapas de elaboração, aprovação e execução do programa. E, por fim, a quarta etapa é voltada à **elaboração de um plano** com diretrizes sobre as ações a serem executadas, a realização das tarefas, as etapas a serem percorridas e o sistema de avaliação dos resultados.

7.3 PROCESSOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

Nonaka e Takechi (1997) demonstram que a empresa constitui um espaço primordial para a criação do conhecimento. Para tanto, desenvolvem uma estrutura conceitual básica na qual o conhecimento pode ser criado, gerenciado e compartilhado, resultando em bases para processos inovativos e criadores de vantagens competitivas. Neste sentido, os autores consideram duas dimensões maiores de criação do conhecimento: a **epistemológica** e a **ontológica**.

Epistemologia é um ramo da Filosofia que trata dos problemas filosóficos relacionados à crença e ao conhecimento. Esta ciência estuda a origem, a estrutura, os métodos e a validade do conhecimento e, por isso, é também designada como filosofia do conhecimento.

Ontologia é o ramo da filosofia que trata da natureza do ser, ou, em outras palavras, do ser enquanto ser, que é concebido como tendo uma natureza comum que é inerente a todos e a cada um dos seres.

A primeira, **epistemológica**, decorre de manifestações das formas de conhecimentos explícito e tácito que ocorrem na empresa; e a segunda, **ontológica**, demonstra que o conhecimento pode ser criado somente pelo indivíduo.

A primeira dimensão do conhecimento – **epistemológica** – demonstra que a criação do conhecimento decorre de processos de interação social, cuja trajetória conduz os conhecimentos expressos nas formas tácita e explícita a passarem por etapas de conversão. A conversão segue a seguinte ordem: 1) socialização; 2) externalização; 3) combinação; e 4) internalização, conforme podemos observar na Figura 6. Ao fim deste processo, obtém-se conteúdo de conhecimento superior em qualidade e quantidade, em relação à situação que se tinha anteriormente.

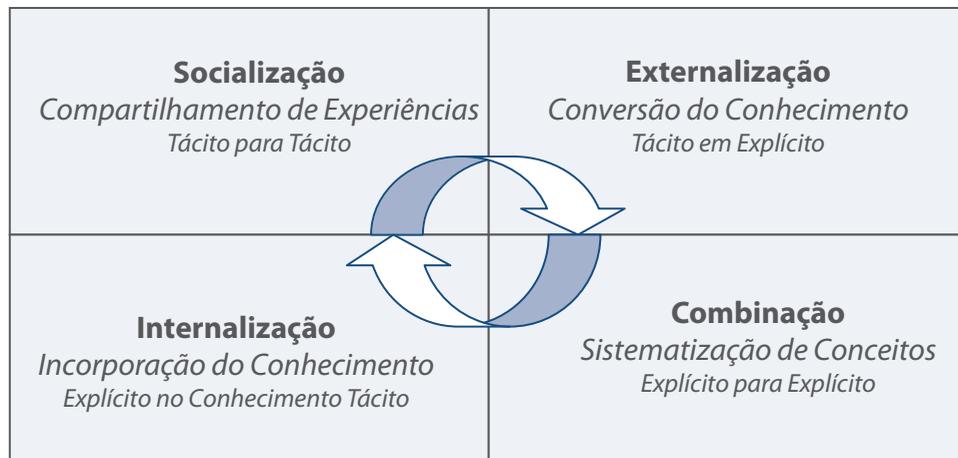


Figura 6 - Espiral do conhecimento.
Fonte: NONAKA; TAKEUCHI (1997).

A etapa denominada **socialização** (de conhecimento tácito em conhecimento tácito) trata do processo de compartilhamento de experiências diversas entre indivíduos, como forma de expressão de conhecimento tácito. Para que haja o

compartilhamento de experiências é preciso inserir o indivíduo que irá receber o conhecimento no mesmo contexto daquele que já o possui, de forma não forçada. O campo das interações estende-se para além da empresa, na medida em que, através de processos interativos com clientes e fornecedores, ocorram trocas de experiências, podendo surgir novas ideias para o aperfeiçoamento dos produtos e processos. Segundo Santiago Jr. (2004), cria-se um meio que possibilita a reorientação dos modelos mentais de todos os indivíduos em uma mesma direção – *brainstorming* –, visto que estão inseridos diante do objetivo de criar coisas novas a partir do conhecimento tácito.

O *brainstorming* – expressão do inglês que significa “tempestade cerebral” – é uma dinâmica de grupo, ou melhor, uma atividade que é desenvolvida para explorar a criatividade de um indivíduo ou de um grupo, com o fim de direcioná-la para a realização de determinados objetivos.

A etapa intitulada **externalização** (de conhecimento tácito em conhecimento explícito), considerada a chave para a criação do conhecimento, ocorre a partir do momento em que há uma tentativa de expressar o conhecimento tácito através do uso de analogias, conceitos, modelos, hipóteses ou metáforas a partir do diálogo e da interação entre os indivíduos. Nesse momento, há esforços para, através da escrita, converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito, apesar das dificuldades de transferência expressas pelas propriedades do conhecimento tácito. Neste sentido, elegem-se conceitos a partir de diálogos e de reflexões coletivas. Ou seja, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 71), “[...] o modo de externalização da conversão do conhecimento normalmente é visto no processo de criação do conceito e é provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva”.

A etapa chamada de **combinação** (de conhecimento explícito em conhecimento explícito) refere-se à sistematização de conceitos, que implica na combinação de diferentes conjuntos de conhecimento explícito. Isso ocorre quando há uma reconfiguração das informações em associação do conhecimento explícito existente, capaz de permitir o surgimento de novos conhecimentos. No processo em questão, os indivíduos trocam conhecimentos explícitos, e essa permuta ocorre através de meios – como documentos, reuniões, conversas e redes de comunicação computadorizada – e também através de métodos formais de educação e de treinamento.

Por fim, a etapa denominada **internalização** (de conhecimento explícito em conhecimento tácito) refere-se à situação em que o conhecimento, expresso nas formas de documentos, manuais e outras formas codificadas de expressão, possibilita que os indivíduos internalizem o que aprenderam, ampliando, assim, as bases do conhecimento tácito. Em outros termos, a verbalização possibilita que o conhecimento explícito se torne tácito na medida em que é incorporado pelo indivíduo em forma de modelos mentais ou de aprender fazendo.

As quatro conversões do conhecimento ocorrem de forma distinta, e os resultados do conhecimento gerados por cada conversão se expressam de forma diferente. Assim:

- a socialização gera o conhecimento compartilhado;
- a externalização gera o conhecimento conceitual;
- a combinação gera o conhecimento sistêmico;
- e, por último, a internalização gera o conhecimento operacional.

A partir da ocorrência das conversões, o conhecimento na empresa é ampliado e estabelecido em níveis ontológicos superiores. O conhecimento individual acrescido é disseminado pela empresa como um todo, possibilitando a existência do conhecimento organizacional. Como observam Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82):

O conhecimento tácito mobilizado é ampliado organizacionalmente através dos quatro modos de conversão do conhecimento e cristalizado em níveis ontológicos superiores. Chamamos isso de espiral do conhecimento, na qual interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito terá uma escala cada vez maior na medida em que subirem os níveis ontológicos. Assim a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações.

A segunda dimensão do processo de criação do conhecimento – **ontológica** – percorre cinco fases, consideradas ideais por Nonaka e Takeuchi (1997): 1) compartilhamento do conhecimento tácito; 2) criação de conceitos; 3) justificação de conceitos; 4) construção de um modelo; e 5) difusão interativa do conhecimento, visualizadas na Figura 7.

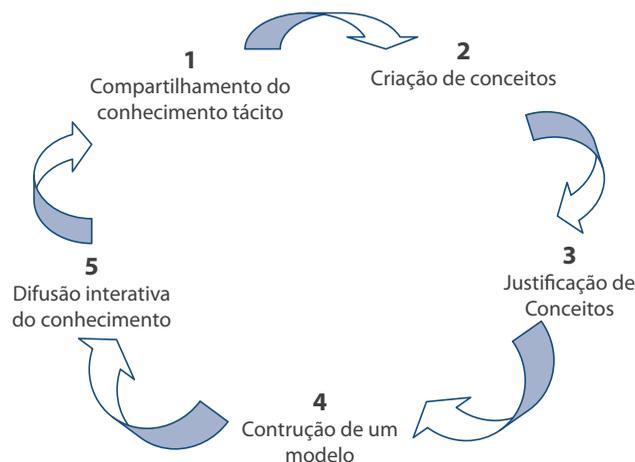


Figura 7 - Fases do processo de criação do conhecimento.
Fonte: NONAKA; TAKEUCHI (1997).

A primeira fase compreende o **compartilhamento do conhecimento tácito**, ou seja, expresso pela partilha de modelos mentais e habilidades técnicas. Essa fase corresponde à conversão do conhecimento intitulada **Socialização**.

A segunda fase compreende a **criação de conceitos**, que consiste em verbalizar e cristalizar os conceitos explícitos, expressos pelos membros de uma equipe auto-organizada. Essa fase relaciona-se com a conversão denominada de **Externalização**.

A terceira fase corresponde à **justificação dos novos conceitos**, criados a partir da equipe auto-organizada, em relação à utilidade e à validade que possuem para a empresa e para a sociedade.

A quarta fase compreende a **construção de um modelo** – quando um conceito justificado é transformado em algo tangível ou concreto, um protótipo, um modelo de conhecimento organizacional –, sendo necessário o envolvimento de vários setores da firma. É semelhante à etapa de conversão chamada de **Combinação**.

Por fim, a quinta fase diz respeito à **difusão interativa do conhecimento**, quando o conhecimento real se expande em nível ontológico diferente, horizontal e vertical, para a empresa, constituindo-se como um processo contínuo e interminável e com possibilidade de precipitar um novo ciclo de criação do conhecimento. Tem relação próxima com a conversão denominada **Internalização**.

No entanto, para que as dimensões, epistemológica e ontológica, manifestem-se na espiral do conhecimento, é necessário o cumprimento de alguns pré-requisitos. Nonaka e Takeuchi (1997) apontam os seguintes requerimentos: 1) intenção; 2) autonomia; 3) flutuação e caos criativo; 4) redundância; e 5) variedade de requisitos.

O primeiro pré-requisito – **intenção** – tem a função de direcionar a espiral do conhecimento da empresa e refere-se ao desejo de desenvolver estratégias de criação do conhecimento, definindo o que deve ser desenvolvido e as formas de operacionalização e de implementação desse conhecimento. O segundo pré-requisito – **autonomia** – diz respeito à autonomia que os indivíduos devem ter para aproveitar as oportunidades inesperadas, e se motivar para criar novos conhecimentos. O terceiro pré-requisito – **flutuação e caos criativo** – está relacionado com a capacidade da empresa em se organizar para receber sinais ambientais e aprimorar seu conhecimento, cujas ocorrências possibilitam rever rotinas e perspectivas. O quarto pré-requisito – **redundância** – relaciona-se ao momento em que o novo conceito criado deve ser compartilhado entre os indivíduos que não necessariamente irão utilizá-lo imediatamente. E, por fim,

o quinto pré-requisito – **variedade de requisitos** – é considerado como a capacidade de diversidade interna da empresa responder às diferentes situações, como de possibilitar que todos tenham igual acesso às informações da empresa.

Neste ambiente criador de conhecimento, o trabalho desenvolvido em equipe assume relevância. Como observam Girardi (2009) e Senge (2001), a aprendizagem em equipe alinha e desenvolve a capacidade de gerar conhecimento dentro de uma visão compartilhada. Por meio do trabalho em equipe, é estabelecido um padrão de aprendizagem para a empresa, na medida em que ela fixa as regras, a direção, o ritmo, o estímulo, enfim, os traços ordenados para se gerar conhecimento. Ou seja, de acordo com Nonaka (2008, p. 52), através da equipe de criação de conhecimento “[...] os indivíduos podem interagir uns com os outros e engajarem-se no constante diálogo do qual depende a reflexão eficaz. Os membros da equipe criam novos pontos de vista através do diálogo e da discussão. Eles coletam sua informação e a examinam a partir de vários ângulos. Por fim, integram suas diversas perspectivas individuais em nova perspectiva coletiva”.

Em referência à equipe de criação de conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) sugerem a existência de três níveis de engajamentos e responsabilidades: 1) profissionais do conhecimento; 2) engenheiros do conhecimento; e 3) gerentes do conhecimento. Os **profissionais do conhecimento** são os colaboradores de linha de frente e seus gerentes, sendo responsáveis pelo acúmulo e pela geração dos conhecimentos tácito e explícito. Os **engenheiros do conhecimento**, considerados os gerentes de nível médio, têm a responsabilidade de liderar a conversão do conhecimento. Já os **gerentes do conhecimento**, considerados altos gerentes da equipe, têm a função de administrar o processo total de conhecimento da empresa.

7.4 CONHECIMENTO COMO SUPORTE AO PROCESSO ESTRATÉGICO

Considerando que o conhecimento constitui um ativo estratégico da empresa, cabe, não só administrá-lo no presente, mas também traçar objetivos a serem perseguidos no futuro, de forma a utilizá-lo de maneira mais eficiente que seus competidores. Porém, algumas definições são necessárias.

Neste sentido, como observa Oliveira Jr. (2008), três questões devem ser levadas em consideração para a definição da ação estratégica: 1) qual conhecimento realmente vale a pena ser desenvolvido pela empresa; 2) como compartilhar o conhecimento que irá sustentar sua vantagem; e 3) de que formas o conhecimento que constitui a vantagem da empresa pode ser protegido.

Entretanto, muitas empresas, ainda que considerem o valor estratégico do conhecimento, deparam-se com dificuldades de posicioná-lo nas ações cotidianas e em relação às ações futuras. A contribuição de Von Krog et al. (apud CARVALHO, 2008) serve de referência para o uso do conhecimento como recurso estratégico. Neste sentido, são considerados dois tipos de estratégias nos processos de conhecimento: as de sobrevivência e as de avanço, conforme podemos ver no Quadro 18.

ESTRATÉGIA	VANTAGEM COMPETITIVA	FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA	PAPEL DO CONHECIMENTO	IMPORTANTES PROCESSOS DE CONHECIMENTO	RESULTADOS
Sobre- vivência	Rentabilidade corrente; não implementada pelos concorrentes; os que tentam não conseguem reproduzir.	Economias de escala; economias de escopo; diferenciação de produto ou serviço.	Valioso, difícil de imitar, difícil de substituir; exclusivo ou público; capacidade de transferência às vezes é mais importante que o conteúdo.	Transferência de conhecimento; melhoria contínua.	Rentabilidade superior à média setorial.
Avanço	Rentabilidade futura; não implementada pelos concorrentes; os que tentam não conseguem reproduzir.	Economias de escala potenciais; economias de escopo potenciais; diferenciação potencial de produto ou serviço.	Novos conhecimentos para a inovação dos processos ou produtos; novos conhecimentos transferíveis.	Criação de conhecimento; inovação radical.	Rentabilidade futura superior à média setorial.

Quadro 18 - Referencial estratégico para o conhecimento.
 Fonte: VON KRONG et al. (apud CARVALHO, 2008).

As **estratégias de sobrevivência** têm como propósito assegurar a rentabilidade corrente, procurando garantir o domínio sobre o atual ambiente de negócios. Para tanto, utiliza-se de fontes de vantagens competitivas estabelecidas, dentre as quais as economias de escala e escopo e a diferenciação produtiva.

As **estratégias de avanço**, por sua vez, são voltadas para a construção de rentabilidade no futuro, objetivando, portanto, aproveitar as oportunidades futuras de negócios. Neste aspecto, as economias de escala e de escopo e de diferenciação produtiva são usadas como fontes potenciais de vantagem competitiva.

Palavra do Professor



Mas qual é o papel do conhecimento no contexto de tais estratégias?

O conhecimento, **no âmbito das estratégias de sobrevivência**, é valioso e de difícil imitação e substituição. É utilizado em atividades criadoras de valor e em oportunidades de negócios, sendo, em alguns casos, registrado através de patentes de produtos. Por sua vez, o conhecimento **no âmbito das estratégias de avanço** elege a criatividade como requerimento fundamental para a empresa se posicionar no ambiente de negócios em que se encontra. Contratação de pesquisadores, formação de alianças tecnológicas estratégicas, construção de fortes vínculos com fornecedores, instituições de pesquisas e clientes são passos importantes para criar novos conhecimentos estimuladores à inovação de produtos e de processos.

Carvalho (2008, p. 10) sintetiza a ação das duas estratégias: "Nas estratégias de sobrevivência [...] o conhecimento está disponível e sua utilização eficaz é fator relevante para a sustentabilidade das vantagens competitivas [...]. Já nas estratégias de avanço, o processo dominante é de criação de novos conhecimentos para desenvolvimento de futuras vantagens competitivas sustentáveis".

De que maneira buscar o equilíbrio entre as duas estratégias constitui o desafio empresarial. Devido à necessidade de resultados imediatos para atender a compromissos diversos, o pensamento de sobrevivência domina, em grande parte, sobre a prática gerencial. Contudo, relegar o futuro pode custar a própria sobrevivência exercida no presente, na medida em que o conhecimento que sustenta a vantagem competitiva *hoje* pode não ser o mesmo de *amanhã*, diante do acirramento concorrencial ao qual as empresas se encontram submetidas.

Palavra do Professor



A Unidade 7 chegou ao fim. Sua tarefa agora é avaliar o que foi aprendido, e, para isso, nada melhor do que responder às questões das Atividades de aprendizagem. Mas, antes de iniciar, não esqueça de ler o Resumo sobre o conteúdo trabalhado. Se, ainda assim, persistirem dúvidas, converse com os tutores! Lembre-se de assistir à Videoaula 7, no AVEA. E, além disso, releia o que você julgar necessário e busque mais informações em outros livros e na internet. O que você acha? Afinal, estamos na era do conhecimento, e o verdadeiro responsável pela construção do **seu conhecimento** é você mesmo. Então, chegou a hora de arregaçar as mangas.

Bom trabalho!

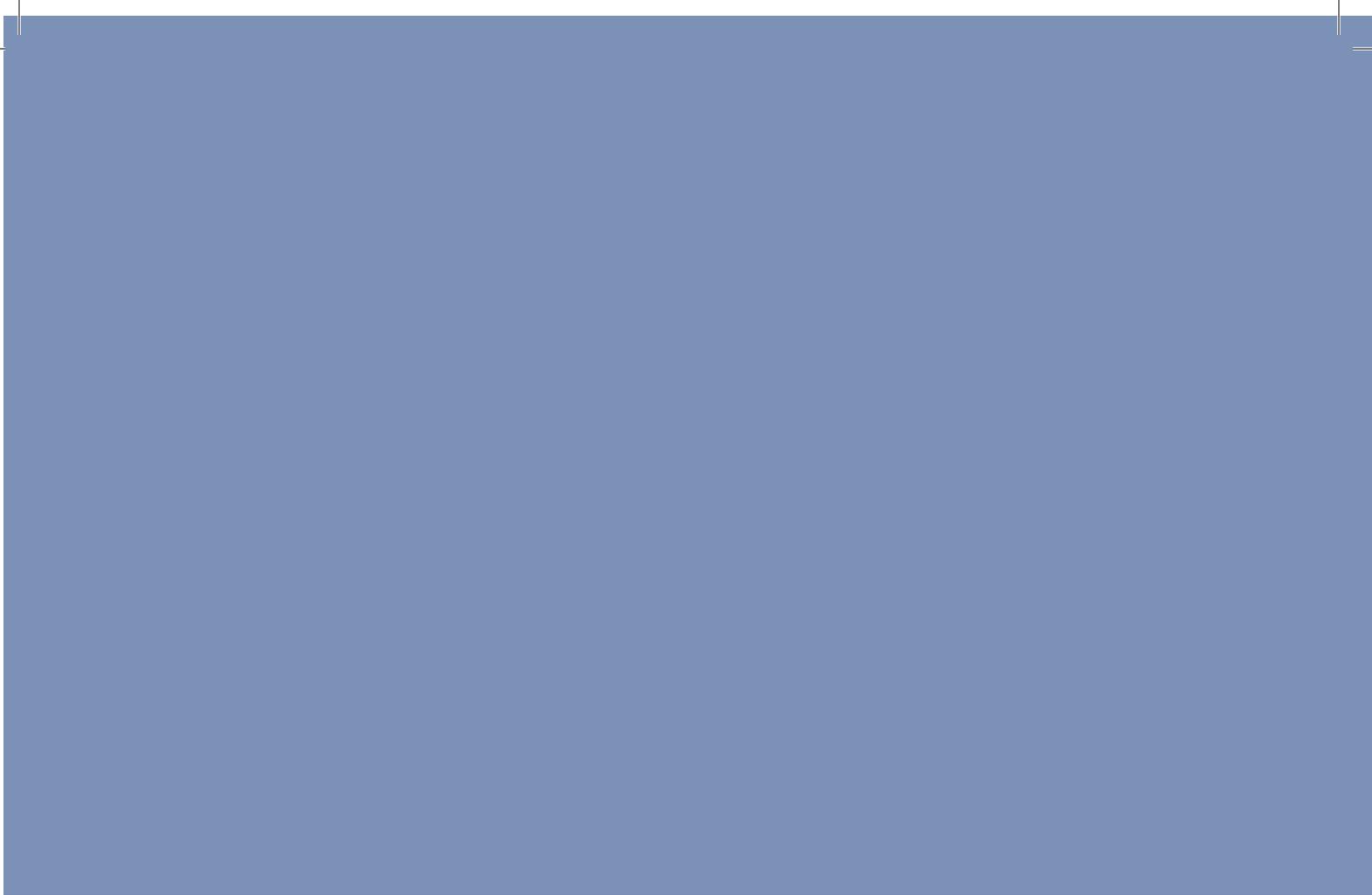
Resumo da unidade:

Esta unidade apresentou um tratamento teórico-analítico sobre a gestão do conhecimento como instrumento para adoção de estratégias empresariais. Afinal, o conhecimento constitui um importante ativo para as empresas criarem condições competitivas no mercado. Vimos que a sociedade atual é a do conhecimento, na medida em que esse é gerador de receitas, fonte de poder empresarial, é de difícil imitação e serve de orientação para ganhos futuros. O conhecimento é a informação processada, contextualizada, analisada, criticada e sintetizada, que se expressa nas formas explícita e tácita. O conhecimento explícito é aquele codificado, expresso através de relatórios, manuais, compêndios, etc. Por sua vez, o conhecimento tácito não é facilmente codificado e transferido para outros meios, e figura como propriedade pessoal a partir da experiência, da capacidade, dos valores, etc. Vimos também que estudos avançados sobre o conhecimento como fonte para inovação apontam novas formas de conhecimento: *Know-what* (registro explícito de fatos, acontecimentos e conceitos); *Know-why* (expressão de princípios técnicos, científicos, teorias e leis básicas para entendimento da sociedade); *Know-how* (baseado em experiência, habilidades e capacidades específicas humanas); e *know-who* (reunião de múltiplos saberes e habilidades individuais).

Além disso, demonstrou-se como a gestão do conhecimento constitui um importante procedimento para as empresas organizarem o conhecimento e criarem condições para seu melhor aproveitamento. É a partir da montagem de estrutura de administração do conhecimento que se consegue organizar o processo de criação e disseminação do conhecimento obtido interna e externamente à empresa. Para tanto, deve-se montar um sistema de planejamento, composto por pessoas que coordenem as iniciativas e façam o acompanhamento das tarefas, dentre as quais as de avaliação do conhecimento existente e as dos esforços organizacionais para criação de novos conhecimentos. Entre as tarefas, encontra-se a necessidade de elaboração de um plano diretor que defina ações, etapas e avaliação dos esforços para se gerar e difundir o conhecimento dentro da organização.

O processo de criação do conhecimento segue duas dimensões. A primeira dimensão, epistemológica, percorre a etapa de socialização (compartilhamento de experiências, tácito para tácito), segue para a etapa de externalização (conversão do conhecimento tácito em explícito), caminha para a etapa de combinação (sistematização de conceitos – explícito para explícito) e finaliza com a etapa de internalização (incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito). O conhecimento assume diferentes características em conformidade com as etapas, sendo que: na 1ª, gera-se um conhecimento compartilhado; na 2ª conceitual; na 3ª sistêmico; e, por fim, na 4ª, operacional, cujo resultado final aponta para níveis superiores de quantidade e qualidade em relação ao padrão anterior. A segunda dimensão, ontológica, segue as fases de compartilhamento do conhecimento tácito (compartilhar habilidades), criação de conceitos (verbalizar e cristalizar conceitos explícitos), justificação de conceitos (verificar utilidade e validade), construção de arquétipo (transformar em modelo) e difusão interativa do conhecimento (fazer divulgação interna).

Por fim, o conhecimento foi apresentado como suporte para ações estratégicas na empresa. Nesta perspectiva, apresenta referencial estratégico sustentado em modelos comparativos de sobrevivência e de avanço. O conhecimento está presente em ambas, porém assume visão diferenciada, sendo que na primeira é visto sob a perspectiva do presente, enquanto na segunda, almeja-se o futuro. No intuito de desenvolver novos conhecimentos e promover inovações radicais, as ações estratégicas devem, também, além de explorar suas competências internas, contratar pesquisadores, formar alianças tecnológicas e manter vínculos fortes com universidades e institutos de pesquisa.



8

VISÃO DO CAMPO DE ATUAÇÃO DAS FINANÇAS EMPRESARIAIS: BASES PARA A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Esta unidade apresenta uma visão geral do campo de atuação das finanças empresariais. Todas as empresas, com ou sem fins lucrativos, realizam movimentação de recursos que passa por um sistema financeiro constituído. Para o desenvolvimento de suas atividades econômicas, produtivas ou de investimento, as empresas avaliam suas condições e as possibilidades de recorrer a recursos junto ao mercado financeiro. Compete à administração financeira ter as informações e fazer a avaliação das condições financeiras existentes, para que os compromissos assumidos estejam em consonância com a liquidez e a rentabilidade dos negócios empreendidos. Para tanto, é de grande importância que a administração financeira conheça a estrutura e o funcionamento do mercado, no propósito de auxiliar a empresa em suas decisões estratégicas. Assim, ao final desta unidade, você deverá ter conhecimento sobre:

- as operações de movimentação de recursos entre uma empresa e o mercado financeiro;
- o campo de avaliação da administração financeira de uma empresa na tomada de recursos junto ao mercado; e
- as interações das finanças empresariais com as instituições que compõem o mercado financeiro.

8.1 OPERAÇÕES DE UMA EMPRESA E A MOVIMENTAÇÃO FINANCEIRA

A produção, as vendas, a administração, a contabilidade e as finanças figuram entre as principais funções exercidas numa empresa em sua atividade econômica. Dentro da estrutura de funcionamento da empresa, cada função tem sua importância para se alcançar os objetivos traçados. A administração dos recursos percorre todas as áreas da empresa, em maior ou menor grau de intensidade, constituindo parte essencial da função financeira. Esta função tem a responsabilidade de obter recursos para o desenvolvimento da atividade econômica empreendida, bem como de contribuir para sua melhor utilização, visando a obter retornos para os valores investidos. Sendo assim, os gestores financeiros se posicionam entre a produção dos bens e serviços nas empresas e a captação de recursos nos mercados financeiros, como demonstra a Figura 8.

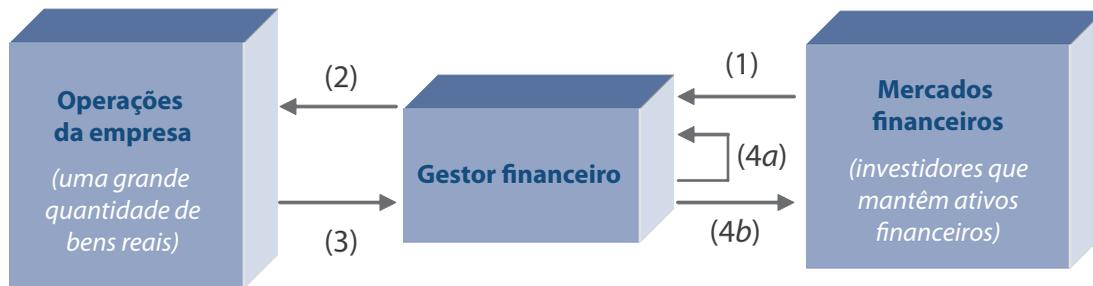


Figura 8 - Fluxo de caixa entre as operações de uma empresa e o mercado financeiro.

Fonte: Brealey et al. (2002).

O fluxo de caixa entre os mercados de capital e as operações da empresa, conforme aponta Brealey et al. (2002), segue em: 1) com a captação de dinheiro pela venda de ativo financeiro para os investidores; 2) o dinheiro é aplicado nas operações da empresa; 3), as operações da empresa geram dinheiro; para, em seguida, na fase (4a), ser aplicado na forma de reinvestimento e, posteriormente, ser retornado para os investidores em (4b). Se no estágio 1, ao invés de vender ativos financeiros – ações – a empresa optar por empréstimo bancário – financiamento –, terá que fazer o pagamento do crédito concedido mais os juros correspondentes na etapa (4b).

Em verdade, no âmbito de uma empresa, os recursos financeiros percorrem todas as operações, demonstrando movimentos de entrada e saída desses. Quando se constitui uma empresa, são necessários recursos, de origem própria dos empreendedores ou procedentes de financiamentos junto às instituições do mercado financeiro.

Tais recursos são importantes para: aquisição de matérias-primas e demais insumos junto aos fornecedores; pagamento de serviços especializados e diversos aos prestadores de serviços, bem como para compra de instalações – edifícios, máquinas e equipamento –, além de outros ativos permanentes necessários para o funcionamento da atividade econômica empreendida. Outras despesas surgem no curso desse processo de produção, como as **operacionais**, referentes ao consumo de energia e ao pagamento de salários, e as **financeiras**, como os juros dos empréstimos decorrentes de antecipação de recursos de duplicatas a vencer.

Por outro lado, com a comercialização dos produtos, as receitas de vendas propiciam a entrada de recursos que participam do fluxo financeiro administrado na empresa. Além disso, poderão existir receitas financeiras decorrentes de aplicação de recursos no mercado de capitais. Sem deixar de citar, encontram-se, ainda, no final deste processo, os impostos sobre os lucros da atividade

exercida, o pagamento de dividendos aos acionistas e as sobras que vão para as contas de reservas e lucros retidos (MORANTE; JORGE, 2009).

No curso deste processo, o gestor financeiro se depara com a necessidade de determinar o volume de recursos necessários para o desenvolvimento de suas ações empresariais, seja para investimentos, seja para a produção. Portanto, fazer levantamento dos recursos necessários e das fontes de recursos próprios e de terceiros colocados para a empresa constitui-se em requerimento básico. Avaliar as condições em que se encontram os ativos – circulante e permanente – e os passivos – de curto e longo prazo –, constitui passos desse requerimento. Da mesma forma, exige-se avaliação dos riscos e retornos das aplicações no mercado financeiro. A Figura 9 nos mostra o campo de avaliação a ser realizada.

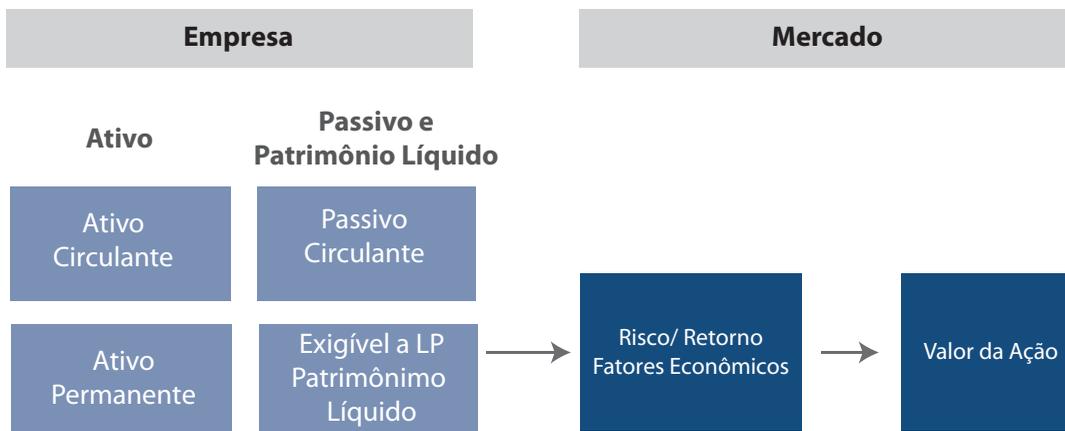


Figura 9 - Avaliação da administração financeira de uma empresa.

Fonte: Morante e Jorge (2009).

No âmbito da **avaliação do ativo circulante**, devem ser dimensionados os recursos que compõem os bens e os direitos da empresa, dentre os quais os valores financeiros próprios em caixa, os recursos e os prazos de recebimento das vendas, dentre outros. No contexto da **avaliação do passivo circulante**, encontram-se os deveres da empresa expressos pelos compromissos assumidos, figurando os valores e as condições de pagamento destes para a realização das operações produtivas (renovação dos estoques e pagamento de compras). A avaliação ocorre, também, sobre a composição do **ativo permanente**, expresso pelo imobilizado em prédios, estabelecimentos, máquinas e equipamentos. Existe aí a possibilidade de a empresa se desfazer de ativos para o reforço de capital. Da mesma forma, existe a avaliação do **exigível de longo prazo**, resultante de empréstimos e financiamentos assumidos para a aquisição de imobilizado voltado à ampliação das atividades empresariais.

Em paralelo, o gestor financeiro considera o comportamento do mercado financeiro. Realiza a avaliação dos fatores econômicos que possam interferir na condução das atividades no setor no qual a empresa desenvolve suas atividades, acompanha o comportamento dos preços, o nível de demanda por produtos, bem como avalia questões integrantes do ambiente institucional (como a diretriz da política econômica, aspectos legais, variável política, entre outras).

Morante e Jorge (2009, p. 5) observam que, “No caso de empresas de capital aberto, sua atuação se concentra, por vezes, em atividades que possam interferir diretamente na avaliação do valor da ação do empreendimento no mercado, zelando por uma valorização crescente do valor de mercado, coerentemente com o valor patrimonial e com as possibilidades de retorno do investimento a níveis compatíveis com a taxa de atratividade do mercado específico”.

Considerando tais avaliações, seguem as tarefas relacionadas ao destino e ao uso dos recursos financeiros obtidos. Neste contexto, figura a necessidade de compatibilizar prazos e custos da tomada de recursos com o potencial gerador dos lucros do negócio. Em outros termos, o desembolso financeiro por conta de um financiamento deve levar em consideração as possibilidades de contribuição do bem adquirido para as receitas do negócio empresarial. Da mesma forma, encontra-se sob avaliação o desenvolvimento das operações produtivas da empresa, na medida em que os recursos podem ser alocados na composição de estoques de matérias-primas e produtos acabados, em compromissos assumidos com contas a receber de clientes, entre outros. Assumir compromissos de pagamento de valores elevados e em prazos limitados ao sistema financeiro, e que não correspondem às receitas geradas pela contribuição do bem adquirido, poderá comprometer a trajetória de crescimento da empresa, dado o descompasso entre entrada e saída de recursos.

O dimensionamento dos prazos e os valores financeiros a serem pagos, de um lado, e a geração de receitas para que tenha recursos para enfrentar os compromissos assumidos, do outro, constituem forte marco de responsabilidade da administração financeira no exercício de suas funções. Neste sentido, os prazos de pagamento devem ser compatíveis com os prazos de recebimento, como regra geral a ser obedecida. Em geral, o mercado estabelece a média de dias de prazo para pagamento sob dependência do custo financeiro das operações (custo maior para operações de prazo menor e custo menor para operações de prazo maior).

Conciliar este parâmetro de prazo com o fluxo de recursos provenientes de vendas da empresa no mercado constitui o imperativo para a administração

financeira. Por isso, esforços são empreendidos para estabelecer o fluxo de receitas ao longo do tempo sobre os parâmetros de mercado. Logo, a área de vendas tem a tarefa de cumprir as metas de vendas de produtos estabelecidas para gerar receitas em condições de fazer frente aos compromissos assumidos. No entanto, deve-se considerar que se trata de uma área sobre a qual a empresa não possui total controle. Ou seja, a empresa não tem capacidade de prever, a priori, os resultados posteriores que poderão acontecer no mercado, pois as incertezas e as indeterminações estão presentes.

Nesta perspectiva, cabe à administração financeira da empresa desempenhar algumas funções, resumidas a partir de Morante e Jorge (2009) e de Gitmann (2002), conforme vemos a seguir:

- a) Analisar todas as informações de cunho financeiro que possam se relacionar com as operações cotidianas e com os projetos de expansão da empresa, bem como as oportunidades e as ameaças de seus negócios.
- b) Administrar a estrutura de ativos e a obtenção de recursos para a sua operacionalização e investimentos de acordo com as possibilidades de geração de caixa destes ativos.
- c) Administrar a estrutura financeira das empresas em aspectos relacionados à fonte de recursos e composição dos financiamentos em consonância com a liquidez e a rentabilidade dos negócios empreendidos.

8.2 INTERAÇÃO DAS FINANÇAS DAS EMPRESAS COM O MERCADO FINANCEIRO

A administração financeira de uma empresa – industrial, comercial, de serviços, financeira ou até agrícola – opera sob a estrutura institucional do mercado financeiro. Algumas empresas, em função do porte – sobretudo grandes e médias empresas –, movimentam maiores recursos individuais, comparativamente às micro e pequenas empresas. No entanto, a despeito da intensidade de movimentação financeira, todas mantêm relação com alguns componentes institucionais do sistema financeiro. Afinal, as empresas, com finalidade de lucro ou não, fazem pagamentos, obtêm receitas, processam transferência, recebem doações, enfim, movimentam recursos financeiros que passam de alguma forma pelo sistema financeiro (ROSS et al., 2008).

Esta movimentação, por seu turno, tem superado cada vez mais o espaço local, regional e até estadual de um país, e, para muitas empresas, tal movimentação ocorre em escala transnacional, diante da participação no processo de produção e de comercialização de produtos e serviços em escala global. Em correspondência, o sistema financeiro também se internacionaliza, participando da movimentação financeira estendendo agências por várias nações. Da mesma forma, os países participam de blocos econômicos regionais, cujas regras operacionais facilitam as transações entre empresas de diferentes origens nacionais.

Neste contexto, o sistema financeiro realiza operações, classificadas por Morante e Jorge em quatro grandes grupos, que podemos observar, a seguir, na Figura 10:

- a) **Mercado cambial**, que compreende operações à vista e de curto prazo, transformando moeda estrangeira em moeda nacional e vice-versa.
- b) **Mercado monetário**, compreendendo operações à vista, de curto prazo e de curtíssimo prazo, por controle da liquidez bancária.
- c) **Mercado de crédito**, em que se processam operações de prazos curto, médio e aleatórios, com financiamentos de capital de giro, capital fixo, habitação, rural e consumo de massa e serviços.
- d) **Mercado de valores mobiliários** com operações de prazos, curto, médio, longo e indeterminado, igualmente para financiamentos de capital de giro, capital fixo, subscrição de ações e debêntures” (2009, p. 12 e 13).

Mercado Financeiro			
Cambial	Monetário	Crédito	Valores Mobiliários
À vista e a curto prazo	À vista, curto e curtíssimo prazo	Prazos curto, médio e aleatório	Prazos curto, médio, longo e indeterminado
Transformação de moeda estrangeira em moeda nacional e vice-versa	Controle da liquidez bancária	Financiamentos Capital Giro Capital Fixo Habilitação Rural Consumo	Financiamentos Capital Giro Capital Fixo Underwriting Ações Debêntures

Figura 10 - Operações do mercado financeiro.
Fonte: Morante e Jorge (2009).

As Autoridades Monetárias exercem a função de estabelecer normas, regular, controlar e fiscalizar o sistema financeiro. O Conselho Monetário Nacional (CMN) figura como um **órgão normativo**, assim como o Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP) e o Conselho de Gestão da Previdência Complementar (CGPC). Abaixo dos órgãos normativos, há as **entidades supervisoras**, como o Banco Central do Brasil (BC) e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) sob ordens do CMN. Da mesma forma, a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) segue as normas do CNSP, e a Secretaria de Previdência Complementar (PC) as determinações do CGPC.

Destacando somente a questão monetária, as principais funções do CMN são: disciplinar as modalidades e operações de crédito; adaptar o volume de meios de pagamento às reais necessidades da economia; zelar pela liquidez e a solvência das instituições financeiras; e coordenar as políticas monetárias, creditícia, orçamentária e da dívida pública. Da mesma forma, outras funções são atribuídas ao **BC**, tais como: emissão de papel-moeda e moeda metálica; realizar operações de redesconto; e efetuar compra e venda de títulos públicos, dentre outras. Já as principais funções da **CVM** podem ser destacadas como: assegurar o funcionamento e regular a bolsa de valores e de futuro; estimular as aplicações permanentes em ações do capital social das sociedades anônimas; e proteger os titulares de valores mobiliários contra práticas irregulares.

O Quadro 19 completa outras funções dos órgãos citados que regulam o mercado financeiro brasileiro, cuja administração financeira de uma empresa deve ter presentes.

ÓRGÃOS	FUNÇÕES
Conselho Monetário Nacional	Administrar os meios de pagamentos, regular o valor interno e externo da moeda e o equilíbrio do balanço de pagamentos; orientar a aplicação dos recursos das instituições financeiras; propiciar o aperfeiçoamento das instituições e dos instrumentos financeiros; zelar pela liquidez e solvência das instituições financeiras, coordenar as políticas monetárias, creditícias, orçamentárias e administrar as dívidas públicas interna e externa.
Banco Central do Brasil	Emitir papel-moeda e moeda metálica; receber recolhimentos compulsórios e voluntários das instituições bancárias; realizar operações de redesconto e empréstimo às instituições financeiras; regular os serviços de compensação de cheques; efetuar operações de compra e venda de títulos públicos; executar o controle do crédito; fiscalizar as instituições financeiras; e controlar o fluxo de capitais estrangeiros no país.
Comissão de Valores Mobiliários	Registrar companhias abertas e de distribuição de valores mobiliários; credenciar auditores independentes e administradores de carteiras de valores mobiliários; realizar a organização, o funcionamento e as operações das bolsas de valores, de mercadorias e de futuros; realizar registros, negociação, intermediação no mercado de valores mobiliários; administração de carteiras e custódia de valores mobiliários.

Quadro 19 - Principais funções dos órgãos normativo e supervisor do sistema financeiro nacional.

Fonte: Elaborado a partir de informações coletas no Banco Central do Brasil.

Abaixo dos órgãos normativos e supervisores, figuram as **instituições operadoras**. No Brasil, existe um quadro amplo de instituições operadoras, com funções distintas, que engloba desde os Bancos Comerciais (com função de receber e fornecer recursos para financiar, a curto e a médio prazos, os segmentos produtivos), até os Bancos Múltiplos (que realizam operações comerciais, de investimento, de crédito imobiliário, de locação mercantil e de financiamento), dentre outras diversas instituições financeiras. Os Bancos de Desenvolvimento compõem este amplo leque de instituições, cuja função, entre outras, é a de propiciar financiamento a programas e projetos de investimentos – edificações, equipamentos, estrutura de capital, exportações, etc., a médio e longo prazos. Em complemento, listamos abaixo o grupo das instituições operadoras com as quais as empresas se deparam no mercado financeiro brasileiro:

- Bancos Comerciais
- Bancos Múltiplos
- Caixa Econômica Federal
- Cooperativas de Crédito
- Bancos de Investimentos
- Bancos de Desenvolvimento
- Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento
- Sociedades de Crédito Imobiliário
- Agências de Fomento
- Associações de Poupança e Empréstimo
- Companhias Hipotecárias
- Cooperativas Centrais de Crédito
- Sociedades Corretoras de Valores Mobiliários
- Sociedades Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários
- Sociedades de Arrendamento Mercantil
- Sociedades Corretoras de Câmbio
- Administradores de Consórcio
- Bolsa de Mercadorias e Futuro
- Bolsa de Valores
- Sociedades Seguradoras

- Sociedades de Capitalização
- Entidades Abertas e Fechadas de Previdência Complementar.

Conhecer o funcionamento do mercado financeiro é requerimento essencial na administração dos recursos da empresa, na medida em que o resultado da atividade econômica se expressa monetariamente. Para tanto, decisões de operações produtivas – que envolvem movimentação do fluxo de caixa –, bem como de realização de investimentos – feita com aporte de financiamento de terceiros –, contam com transações monetárias envolvendo a empresa e a segmentação do mercado financeiro.

Do mesmo modo, o comportamento de variáveis como a taxa de juros e a taxa de câmbio, determinadas por instituições que compõem o mercado financeiro, são objeto de avaliações da administração da empresa, na medida em que afetam as decisões a serem tomadas. As aplicações de recursos em compra de ações, debêntures ou outro título de crédito, por sua vez, exigem que a administração tenha não somente conhecimento da propriedade dos papéis a serem comprados, como também do funcionamento das operações a serem realizadas no mercado financeiro.

Palavra do Professor



Chegamos ao final da Unidade 8!

Como você já sabe, agora é hora de repassar o conteúdo estudado através da leitura do Resumo. Em seguida, teste o seu conhecimento respondendo às perguntas das Atividades de aprendizagem. Leia e releia o conteúdo desta unidade quantas vezes for necessário antes de redigir suas respostas. Assista, também, à Videoaula 8, no AVEA. E lembre-se de recorrer aos tutores sempre que estiver com dúvidas! Então? Pronto para vencer mais essa etapa?

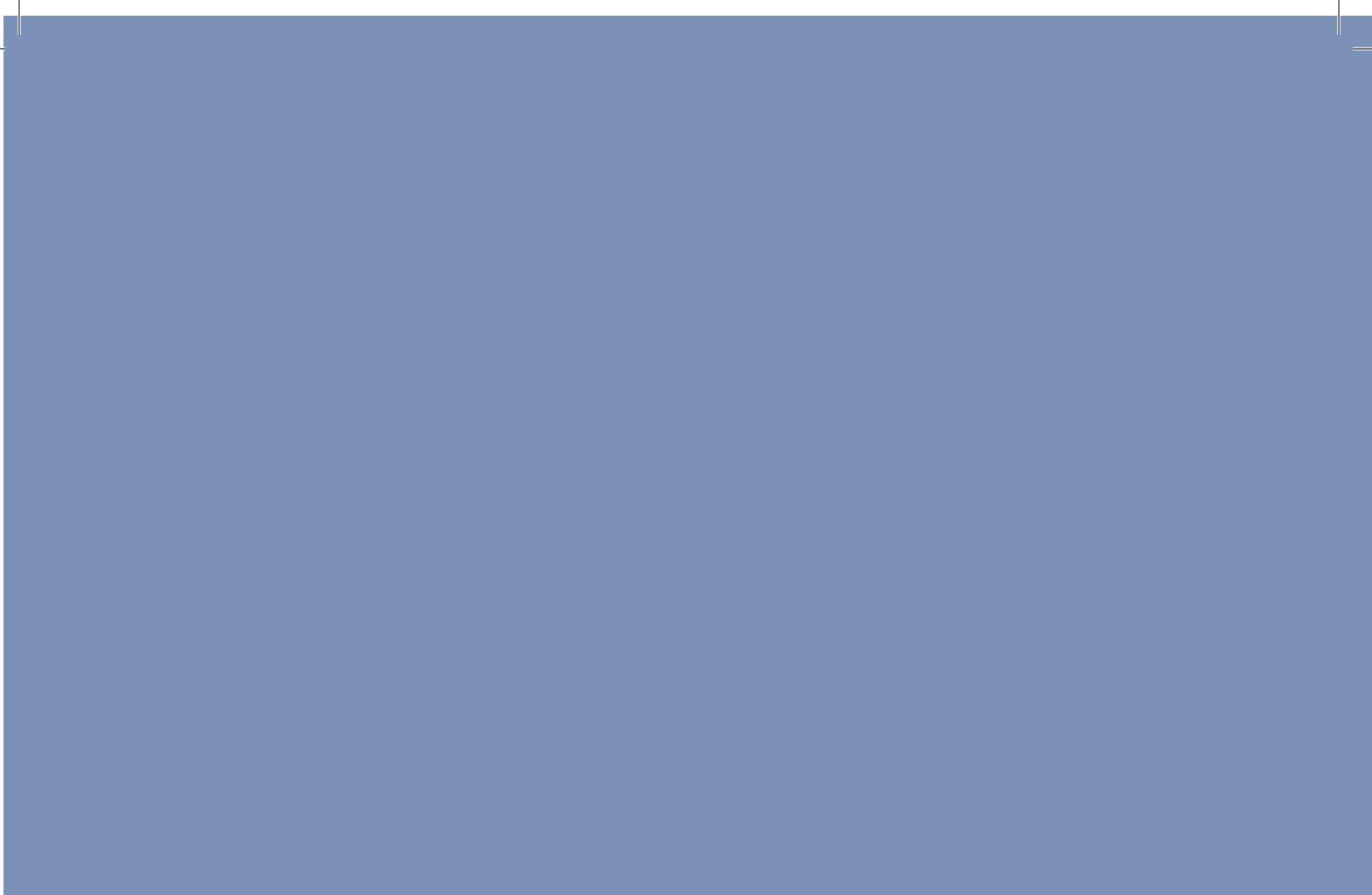
Resumo da unidade:

Nesta unidade, você pôde ter uma visão do campo de atuação das finanças das empresas. Sob a responsabilidade delas, criam-se condições para o exercício da atividade econômica. Neste sentido, demonstra-se o fluxo de caixa das operações de uma empresa e sua relação com o mercado financeiro. As ações percorrem a captação de recursos com a venda de ativo financeiro ou tomando recursos emprestados junto a esse mercado; posteriormente, aplicam nas bases produtivas; e, em seguida, realizam operação de venda de produtos para obter receitas com o propósito de propiciar retorno aos investidores e/ou de pagamento de juros e capital aos financiadores externos.

Neste processo, é requerimento fundamental da gestão financeira determinar o volume de recursos necessários para o desenvolvimento das ações empresariais. Com este propósito, avaliam-se, inicialmente, as condições internas expressas nos ativos circulante e permanente, bem como as relacionadas ao passivo circulante, ao exigível a longo prazo e ao patrimônio. Em seguida, é feita a avaliação das condições do mercado financeiro em termos de risco e retorno com a tomada de recursos externos, assim como dos fatores institucionais envolvidos (política econômica, arcabouço legal e outros). Nesses termos, a avaliação das propriedades internas da empresa e das condições do mercado financeiro cria condições para a fluência dos processos decisórios.

Existe, nesse processo, a necessidade de compatibilizar os prazos e os valores a serem pagos ao mercado financeiro com os valores a receber de receitas decorrentes de vendas de produtos no mercado. Destaca-se que o fluxo de recebimento deve ser compatível com os prazos de pagamentos, pois o descompasso entre a entrada e a saída de recursos pode comprometer a trajetória de expansão da empresa. Para tanto, ressalta-se a importância de a gestão financeira da empresa congregar todas as informações, não somente das operações produtivas cotidianas, como, também, dos projetos de investimentos. Além disso, deve administrar de forma correta a estrutura patrimonial em que estão presentes os bens, direitos e as obrigações da empresa, para que as decisões de gastos sejam compatíveis com a geração de caixa. Agrega-se aos requerimentos da gestão financeira, saber tomar decisões de financiamento em consonância com a liquidez e a rentabilidade da empresa.

A administração financeira da empresa interage com um conjunto de órgãos que compõem o sistema financeiro. Alguns deles fixam normas, outros são supervisores, e há um conjunto de instituições com funções de operadoras do sistema. Conhecer a estrutura e o funcionamento do mercado financeiro é função da gestão financeira da empresa, para que possa não só obter recursos em condições favoráveis, mas também alocar tais recursos de forma eficiente. Da mesma forma, tal conhecimento possibilita fazer opções preferenciais de investimento em títulos de crédito, de propriedade ou outro papel neste mercado. Conhecer as normas, os regulamentos e as leis que regem o comportamento das instituições, assim como as suas operações, dentre as quais aquelas que afetam suas decisões empresariais (como liquidez bancária, linhas de financiamento, taxas de juro e de câmbio) são requerimentos importantes para a administração financeira.



9

PLANEJAMENTO E FINANCIAMENTOS DE CURTO E LONGO PRAZOS: INSTRUMENTOS DE AÇÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA

Nesta unidade, o propósito é demonstrar as variáveis que induzem a um planejamento de caixa, considerando que este se constitui como um importante instrumento no processo decisório da empresa. Nesta perspectiva, considera-se a estrutura de financiamento como fonte para atender às necessidades de produção, bem como as decisões de investimentos. Procura, para tanto, atender as demandas de curto prazo e prever o montante de recursos para compromissos futuros assumidos, no intuito de criar condições favoráveis para a construção de vantagens competitivas da empresa. Sendo assim, ao final desta unidade, você deverá ter conhecimentos sobre:

- o significado e os tipos específicos de planejamento de caixa;
- as contas que devem ser administradas no financiamento de curto prazo; e
- as formas de captação de recursos no longo prazo pelas empresas no mercado financeiro.

9.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E FONTES DE RECURSOS PARA FINANCIAMENTO EMPRESARIAL

No desenvolvimento de suas atividades, a empresa realiza operações financeiras que envolvem pagamentos às obrigações assumidas, como aos fornecedores, e recebimento de recursos, como de clientes. Contudo, a empresa não pode ficar a mercê dos acontecimentos do mercado; deve, sim, fazer um planejamento de seus direitos e de suas obrigações. Compete à administração financeira criar condições de projeção do caixa, no curto prazo, dos recebimentos e dos pagamentos que deverão acontecer.

O planejamento financeiro é um importante instrumento para se prever com antecedência as decisões que serão tomadas, a partir de determinada previsão de recursos diante dos compromissos assumidos. É certo que o planejamento impera sobre condições não totalmente previsíveis, dada a incerteza dos resultados que poderão ocorrer no futuro; porém, não deixa de ser um guia, que tem como objetivo criar condições mais seguras para a gestão empresarial (BRIGHMAM; HOUSTON, 1999).



Fazer planejamento de caixa constitui uma ação estratégica importante, na medida em que é componente de um sistema orçamentário que procura demonstrar as possibilidades de entrada e saída de recursos no tempo. No seu interior, estão contidas as previsões de recursos que serão utilizados para atender aos objetivos traçados pela empresa. Como observa Gitman (2002, p. 14), a administração financeira, além de avaliar o fluxo de caixa da empresa, tem como objetivo “[...] desenvolver planos que assegurem que os recursos adequados estarão disponíveis para o alcance dos objetivos”. Nesta perspectiva, Morante e Jorge (2009, p. 29) apontam que um planejamento de caixa apresenta três tipos específicos, a saber:

- a) o **planejamento estratégico de caixa**, que é de longo prazo, antecipando aos fatores externos e internos à empresa, sinalizando quase sempre decisões complexas que envolvem grande volume de recursos;
- b) o **planejamento tático de caixa**, que tem um alcance mais curto em termos de prazo, envolvendo o resultado particular de alguma área, como a de marketing, por exemplo;
- c) o **planejamento operacional de caixa**, que tem a finalidade de maximizar os recursos aplicados em operações de determinado período, geralmente de curto e médio prazos”.

Para atender ao planejamento de caixa, a empresa deve montar um quadro que aponte e avalie as fontes internas e externas de financiamento aos quais poderão recorrer para o desenvolvimento de suas atividades, como você pode ver na Figura 11.



Figura 11 - Fontes de recursos para o financiamento empresarial.
 Fonte: Morante e Jorge (2009).

No **âmbito interno**, a empresa pode contar com recursos provenientes de: lucros retidos (acúmulo de resultados positivos ao longo dos anos); giro de crédito maior do que dos débitos (condições de financiamento de compras mais adequadas do que de vendas); planejamento fiscal (programação dos pagamentos de impostos); desmobilização (venda de ativos fixos); dentre outras formas (alienação de parte do controle de gestão, *joint-venture*, fusão, aquisição, etc.). No **contexto externo**, os recursos demandados podem ser utilizados a partir de fonte própria (aumento do capital social com venda de ações) ou de terceiros (venda de debêntures, *commercial papers*, empréstimos bancários, crédito subsidiado, empréstimos externos, recursos de fornecedores, entre outros).

Os *commercial papers* são títulos de curto prazo emitidos por empresas S.A. com o objetivo de captar recursos no mercado interno para financiar suas necessidades de capital de giro.

9.2 FINANCIAMENTO DE CURTO PRAZO

No âmbito empresarial, eleger os campos da administração que conduzem ao planejamento eficiente de caixa constitui ação relevante, em particular aqueles relacionados ao tratamento das possibilidades de utilização dos recursos no curto prazo, em consonância com os objetivos da empresa. Nesta perspectiva,

Morante e Jorge (2009) elegem as gestões do capital de giro e do capital circulante líquido, como podemos ver na Figura 12, como tarefas importantes a serem realizadas numa empresa.

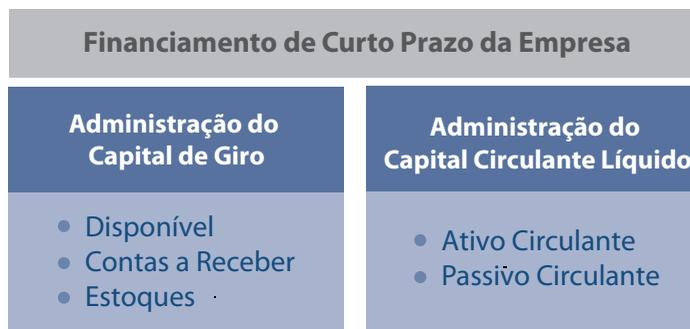


Figura 12 - Contas a serem administradas no financiamento de curto prazo da empresa.
Fonte: Morante e Jorge (2009).

A **administração do capital de giro** implica que a gestão financeira considere, em sua avaliação, três contas: 1) o disponível; 2) as contas a receber; e 3) os estoques. Neste contexto, a avaliação abarca pontos que tratam dos recursos que circulam na empresa, bem como do crédito e dos produtos que podem se transformar em dinheiro para atender aos compromissos financeiros assumidos.

A administração do **disponível** significa gerenciar, no dia a dia, os ativos que se expressam em moeda corrente e em outros que possam se transformar em liquidez imediata. A existência de recursos em caixa possibilita que a empresa cumpra a programação produtiva, bem como os compromissos financeiros assumidos com fornecedores, bancos, governos, etc. nos vencimentos estabelecidos. Para a existência de um saldo disponível, a gestão financeira deve considerar como entrada de recursos os seguintes itens: venda à vista, recebimento de venda a prazo, recebimento de outras contas a receber, crédito de empréstimo bancário, crédito de receitas financeiras, recebimento de empréstimos de terceiros e aumento do capital social. Da mesma forma, deve considerar como saída de recursos, os itens: pagamento de despesas diárias; pagamento a fornecedores; pagamento a empréstimos bancários; aquisição de ativos permanentes; pagamento de despesas financeiras; empréstimos a terceiros; e pagamento de dividendos ou distribuição de lucros.

A disposição destes itens, tanto de entrada como de saída de recursos, sinaliza para a gestão financeira a necessidade de coletar e organizar as informações, compatibilizando no tempo, as **contas a pagar e as contas a receber**. Assim,

nem todo momento é momento de compra, ou de venda. Morante e Jorge (2009) observam que se deve ter manejo correto das contas para se tomar decisões; portanto, é preciso estudar tais momentos para oportunizá-los nas compras e nas vendas. Ou seja, é necessário saber o momento certo para gastar e para receber. Situações de acúmulo de contas a pagar e de falta de caixa sinalizam caminho para a insolvência do empreendimento. Da mesma forma, uma situação de excesso de recebimento em determinado momento, em contraponto com outros períodos de falta, gera descompasso entre recebimento e pagamento.

No tocante à administração das duplicatas a receber, como parte integrante da gestão de capital de giro da empresa, deve-se considerar o crédito concedido a outros pela aquisição de produtos e serviços que, em determinado prazo, transforma-se em recurso financeiro. Na literatura, essa operação é conhecida como crédito mercantil ou crédito comercial por se tratar de compra e de venda de curto prazo no mercado. Interesses recíprocos são trocados nesta operação. Tais interesses se manifestam no ato da venda, em que a empresa concede prazo para pagamento aos demandadores de seus produtos ou serviços, e estes se comprometem a honrá-los.

Como se trata de promessa de pagamento pela posse de produtos ou serviços, exige-se que seja estabelecida uma diretriz política da empresa, sob pena dessa operação comprometer o fluxo de entrada de recursos perante as obrigações assumidas. Essa política deve ser condizente com a situação financeira da empresa. Não se adota uma política de concessão de crédito flexível quando a situação financeira não permite maiores riscos por falta de capital de giro. Da mesma forma, não se adota uma política de crédito rígida quando as finanças empresariais se encontram em situação favorável a maiores concessões. Além disso, há que se considerar o ambiente concorrencial, uma vez que as empresas estão em movimento, defrontando-se e colocando condições de venda para melhor se posicionar e obter maior participação de vendas no mercado.

Completando os itens que compõem a administração do capital de giro, encontra-se a administração dos **estoques**. Os estoques constituem-se de matérias-primas, produtos semiacabados, produtos acabados e materiais diversos. Pontos centrais na administração dos estoques referem-se, sobretudo, à quantidade e ao momento corretos de comprar e de produzir. Em atenção a essas condições fundamentais, Morante e Jorge (2009, p. 51) observam que “[...] uma gestão eficiente de estoques implica em manter o menor volume possível de recursos financeiros neste ativo, de modo que os recursos disponíveis sejam aplicados em outros ativos circulantes mais rentáveis, maximizando o resultado operacional da organização”.

O **capital circulante líquido**, outro integrante do financiamento de curto prazo da empresa, refere-se ao resultado da operação entre o valor do ativo circulante e o valor do passivo circulante. São considerados nessa operação, os recursos líquidos e as obrigações a pagar, cujo resultado, positivo ou negativo, apresenta significado diferente para a administração financeira. Ocorrerá carência de recursos quando o valor resultante da operação for negativo, assim como terá excesso de recursos quando o valor resultante da operação for positivo. No caso de falta de recursos, tal situação poderá ser corrigida através do aporte de capital próprio proveniente de acionistas ou através do ingresso de recursos de terceiros, por meio de financiamento junto ao mercado financeiro. No caso do resultado da operação ser positivo e com valor elevado, tem-se maior folga financeira e menor risco de adversidade por conta do passivo existente (MORANTE; JORGE, 2009).

9.3 FINANCIAMENTO DE LONGO PRAZO



Em verdade, o mercado de capitais é o espaço para captação de financiamento de recursos, com prazos mais longos, dentro do mercado financeiro. Neste mercado, são objetos de captação de recursos: ações, debêntures, *comercial papers* e bônus, dentre os principais. Para se obter recursos no mercado acionário é requerimento básico que a empresa seja uma sociedade anônima de capital aberto, pois as ações representam um título de propriedade que confere participação no capital social correspondente ao valor do título.

Ao colocar **ações** no mercado, a empresa recebe recursos financeiros com o compromisso de proporcionar dividendo ao seu portador, que, por sua vez, recebe certificado de sua propriedade. Dependendo da espécie de ação, essa certificação confere ao investidor o direito de votar, de fiscalizar os negócios e de tomar conhecimento das decisões da empresa.

Conhecer as características do mercado acionário é fundamental em face das especificidades dos papéis negociados na Bolsa de Valores. Neste mercado, as espécies de ação são, tradicionalmente, divididas em ordinárias e preferenciais. A primeira, **ordinária**, propicia ao seu proprietário o direito de voto, enquanto a segunda, **preferencial**, proporciona ao seu proprietário a preferência no recebimento de dividendos e na restituição do capital, embora não confira direito a voto. Tais ações podem ser negociadas nos mercados, primá-

rio e secundário. O **mercado primário** constitui o espaço em que as empresas emitem papéis novos para captar recursos; e o **mercado secundário** constitui o local onde as ações usadas são negociadas, após terem sido emitidas pelas sociedades anônimas (BRIGHAM; HOUSTON, 1999; BREALEY et al., 2002).

Como observam Ross et al. (2008) e Gitman (2002), a compreensão do valor de uma ação é tão importante para a administração financeira quanto a definição de lançá-la no mercado, como ordinária ou preferencial. O valor de uma ação assume três conceitos:

1. **valor de mercado**, que expressa o preço de uma ação no mercado em determinado momento;
2. **valor patrimonial**, que decorre do resultado operacional do patrimônio líquido da empresa pelo total das ações que estão girando no mercado; e
3. **valor de reposição**, que trata do custo de reposição dos ativos pertencentes de uma empresa que atua no mercado de capitais.

Outro papel levado em consideração como fonte de financiamento de longo prazo são as **debêntures**. A empresa, constituída na forma de sociedade anônima, utiliza este título de crédito para obter empréstimos junto a investidores, assegurando a esses algumas condições estabelecidas na escritura de emissão. Nesta, estão estabelecidos os direitos, as garantias e outras responsabilidades que a empresa assume perante os portadores desse valor mobiliário. As debêntures são remuneradas por taxa de juros fixa, ou variável sobre o valor do título, e resgatadas em prazos fixos. Além disso, seus portadores se deparam com operações que podem beneficiá-los, como receber desconto quando as debêntures são colocadas no mercado com valor abaixo, ou prêmio quando são colocadas com valor acima do valor nominal. Da mesma forma, está aberta ao portador deste título de crédito a possibilidade de conversão em ações da empresa, devendo, por consequência, caso se concretize, seguir o padrão característico desse último título.

Figurando como uma fonte de financiamento, encontra-se outro título de crédito, os **commercial papers**. Esta fonte de financiamento não apresenta o padrão temporal de longo prazo dos títulos de crédito anteriores – ações e debêntures. Isso porque, seu limite é considerado de médio prazo, em face de sua extensão alcançar até um ano de vigência. Segundo Morante e Jorge (2009), este tipo de papel tem prazo de emissão de 30 a 180 dias para empresas de capital fechado, e de 30 a 360 dias para companhias de capital aberto. A emissão dos *commercial papers* é feita em grande monta por grandes empresas, e são vendidos diretamente aos investidores ou através de corretoras de valores

mobiliários. Os denominados notas promissórias ou papéis comerciais são modalidades de captação de recursos negociados com descontos, cujo valor de face é pago no momento do resgate. Tem, também, como característica, a possibilidade de transferência de titularidade para outros portadores, e apresenta como remuneração a taxa de juros sobre o valor aplicado para seus portadores.

Palavra do Professor



Você chegou ao final de mais uma Unidade!

Como você já deve saber, agora é o momento de reforçar o conteúdo estudado por meio da leitura do Resumo. Lembre-se de conversar com os tutores em caso de dúvidas. Em seguida, teste seu conhecimento sobre o que foi exposto, respondendo às questões das Atividades de aprendizagem. Você já deve estar cansado de saber, mas como não custa nada repetir, leia e releia o conteúdo desta unidade quantas vezes for preciso, até estar certo de sua compreensão, e não esqueça de assistir à Videoaula 9, no AVEA.

Bom trabalho!

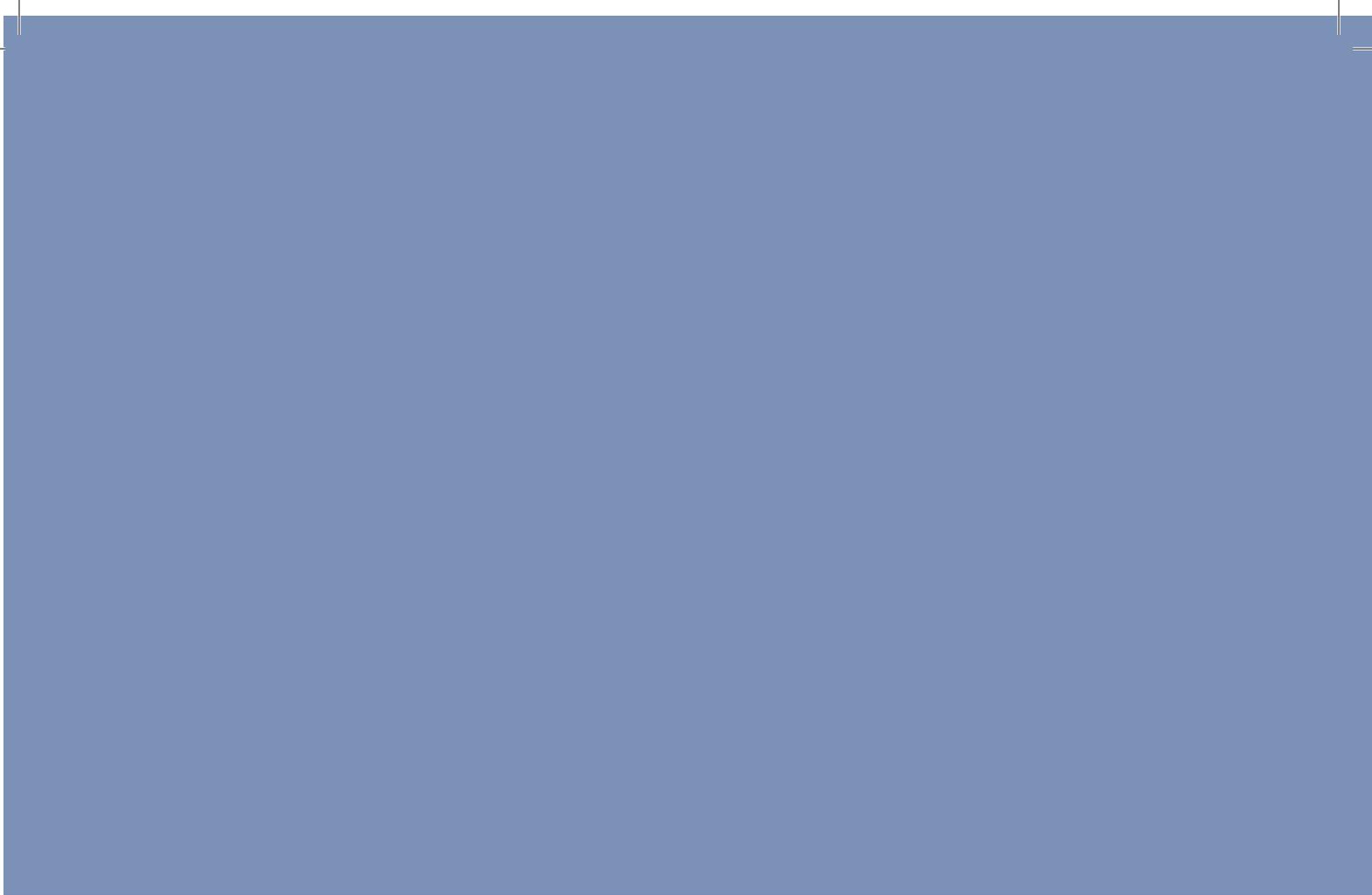
Resumo da unidade:

Esta unidade apresentou instrumentos importantes para a ação estratégica da empresa: o planejamento e o financiamento. A gestão financeira tem a função de prever com antecedência os fluxos de recursos necessários para levar a cabo, não só as operações produtivas do cotidiano como, também prever recursos para obrigações futuras assumidas. Ter presente a entrada e a saída de recursos, assim como a perspectiva de receitas e de despesas em relação a momento posterior possibilita maior segurança à gestão empresarial. Logo, prever constitui uma ação estratégica.

O planejamento do caixa alcança três dimensões: estratégico (de longo prazo), tático (de curto) e operacional (um momento específico). Na programação realizada, a administração financeira leva em consideração a montagem de uma estrutura que conta com fontes de financiamento de recursos internos e externos, e de curto e longo prazos.

A gestão dos recursos provenientes de fontes de financiamento de curto prazo requer avaliação do capital de giro e do capital circulante líquido da empresa. Na primeira apreciação, são considerados o disponível, as contas a receber e os estoques, estando presentes as contas que expressam os bens e os direitos da empresa. Por outro lado, na segunda apreciação, considera-se a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante, cujo resultado indica maior ou menor folga financeira, e menor ou maior risco de problemas financeiros. São considerados não somente os bens e direitos, mas também as obrigações da empresa.

No âmbito dos recursos provenientes de fontes de financiamento de longo prazo, a gestão financeira busca recursos ou faz aplicações de maior espaço temporal para cumprir suas obrigações ou obter retorno positivo do valor aplicado. São destacados neste sentido, as ações e as debêntures como títulos de crédito de maior relevância, dentre outros do mercado financeiro. As ações constituem uma forma de captação de recursos externos, pois consiste na troca de certificado de propriedade por recursos de investidores sob condições diversas, com direito a voto ou não, com recebimento preferencial ou não, mas todas com direito a dividendos e sujeitas a alterações de preços no mercado. As debêntures, por sua vez, constituem uma forma de captação ou aplicação de recursos em condições estabelecidas pela escritura de emissão, dentre as quais a remuneração de taxa de juro, com prazo fixo de resgate e com possibilidade de conversão em ações da empresa, entre outras.



10

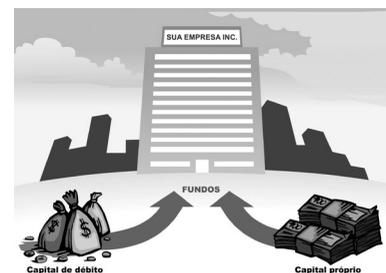
ANÁLISE DE INDICADORES FINANCEIROS PARA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A gestão financeira da empresa conta com instrumentos que auxiliam na avaliação dos resultados econômicos alcançados. A partir do balanço patrimonial podem ser realizadas análises, por meio de indicadores que apontam os níveis de atividade, liquidez, endividamento e rentabilidade alcançados em determinado período. Os índices são importantes instrumentos de avaliação da *performance* empresarial, na medida em que sinalizam dificuldades, bem como apontam virtuosidade nas operações realizadas. As comparações de índices têm o propósito de verificar se a empresa está ou não em consonância com o padrão de desempenho apresentado pelas demais empresas do setor. Sugere-se que essa avaliação ocorra em perspectiva histórica, no propósito de se verificar as constituições de tendência ao longo do tempo. Considerando esses aspectos, ao final desta unidade, você deverá ter conhecimento sobre:

- as principais contas do balanço patrimonial e da demonstração de resultados;
- o significado e a fórmula dos principais indicadores da demonstração financeira; e
- a importância da análise comparativa dos indicadores financeiros para a gestão estratégica das empresas.

10.1 BALANÇO PATRIMONIAL E DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS: SIGNIFICADO E COMPOSIÇÃO

O **balanço patrimonial** constitui uma demonstração financeira que apresenta o valor contábil dos ativos e passivos da empresa em uma data específica. Em tal demonstração, confrontam-se os ativos da empresa, que representam os bens e direitos, e os passivos, que expressam as obrigações. Assim, tem-se, a partir desta demonstração, os ativos da empresa, expressos pelas propriedades (planta industrial, edifícios, veículos, entre outros) e recursos financeiros (caixa) e físicos (estoques), e, em correspondência, as contas a pagar (duplicatas, empréstimos, entre outros) e o patrimônio (ações, entre outros) fornecido pelos seus proprietários. O Quadro 20, a seguir, apresenta de forma resumida os principais itens do balanço patrimonial



de uma empresa, posicionados à direita os ativos, e à esquerda os passivos. Está expressa no balanço patrimonial a igualdade final entre os valores dos ativos de um lado, e os valores dos passivos e patrimônio dos proprietários de outro.

<p>Ativos circulantes Caixa Contas a receber Estoques +</p> <p>Ativos Fixos Ativos tangíveis Ativos intangíveis</p>	=	<p>Passivos circulantes Contas a pagar Débitos a curto prazo +</p> <p>Passivos a longo prazo Financiamentos +</p> <p>Patrimônio líquido Ações Lucro acumulado</p>
---	---	---

Quadro 20 - Principais contas do balanço patrimonial de uma empresa.
Fonte: Brealey et al. (2002).

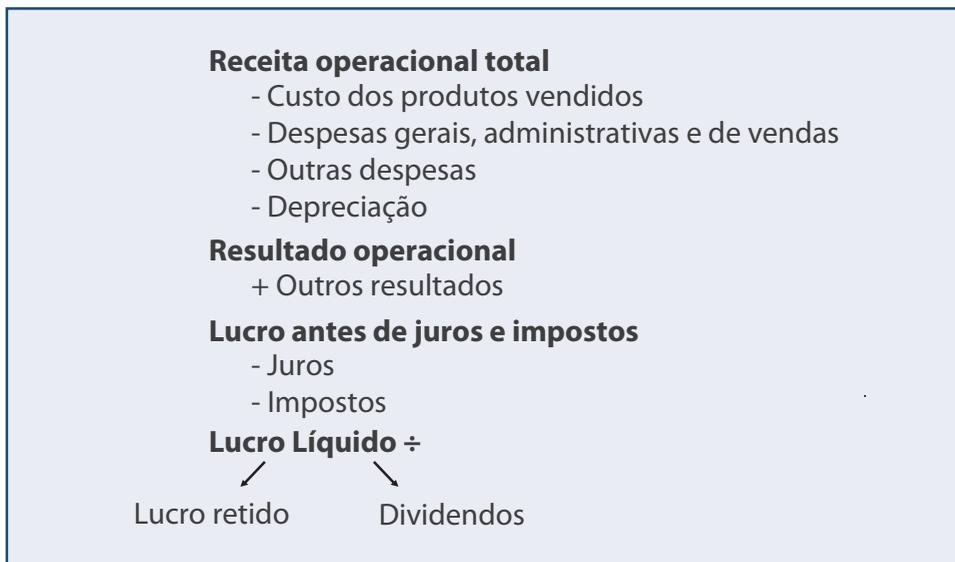
As **contas dos ativos** são apresentadas considerando a natureza da atividade, e como a gestão empresarial decide conduzi-la. Como observam Ross et al (2008, p. 39), a administração deve “[...] decidir a respeito de caixa *versus* aplicações financeiras, vendas à vista *versus* vendas a prazo, comprar *versus* produzir mercadorias, arrendar ou comprar ativos, bem como os tipos de negócios em que a empresa se envolverá”.

Por sua vez, as **contas dos passivos** e do **patrimônio líquido** expressam os tipos e as proporções de financiamentos assumidos pela empresa, e “[...] dependem da opção feita pela administração quanto à estrutura do capital, bem como entre capital de terceiro e capital próprio, e entre capital de terceiros a curto prazo e a longo prazo” (ROSS et al., 2008, p. 39).

As contas do balanço de pagamentos, apresentadas sob a perspectiva de prazo, devem ser consideradas de acordo com o tempo que normalmente as operações seriam usadas pela empresa para transformá-las em dinheiro. Tradicionalmente, as contas dos ativos circulantes e dos passivos circulantes são de curto prazo, significando que podem ser convertidas em dinheiro, no caso dos ativos, e representadas em compromissos, no caso dos passivos, pelo prazo de um ano ou menos tempo. Os demais ativos e passivos são considerados de longo prazo ou permanentes, pois considera-se que possam permanecer sob registro da empresa por prazo superior a um ano.

Em complemento ao balanço patrimonial, figura como instrumento de avaliação a **demonstração de resultados**. Esta mostra as receitas, as despesas e o resultado líquido de uma empresa durante certo período de tempo.

Se as informações do **balanço patrimonial** expressam o momento dos resultados operacionais de uma empresa em data determinada – como uma fotografia de um grupo de pessoas, por exemplo –, a **demonstração de resultado** expressa quão lucrativa a empresa foi durante o ano – como um filme que demonstra as ações das pessoas, por exemplo.



Quadro 21 - Contas que compõem a demonstração de resultado da empresa.

Fonte: Ross et al. (2008).

Esta forma de expressar o resultado empresarial inclui diversas seções do balanço patrimonial, conforme podemos ver no Quadro 21. Estão presentes seções com contas que representam as operações principais da empresa em produzir e vender, assim como incluem seções não operacionais, citando as referentes às despesas com financiamento, bem como àquelas relacionadas com a tributação. Por fim, alcança-se o lucro líquido, que é alocado nas formas de lucro retido e de dividendos pela gestão empresarial.

10.2 DEMONSTRAÇÃO FINANCEIRA: ANÁLISE DE INDICADORES

A análise das demonstrações financeiras fornece parâmetros para compreender a responsabilidade da empresa no uso dos recursos próprios e de terceiros no desenvolvimento de suas atividades. Para tanto, a gestão da empresa dispõe de diversas ferramentas financeiras, sinalizadoras das situações problemáticas e virtuosas nas quais se encontra.

Os diferentes indicadores ajudam a entender as distintas áreas de negócios da empresa, e como elas estão, em certa medida, correlacionadas. Nesta perspectiva, existem avaliações sobre as contas do balanço patrimonial que indicam os graus de liquidez, de atividade, de endividamento e de rentabilidade da empresa.

10.2.1 ÍNDICES DE LIQUIDEZ

Considera-se que uma empresa tem liquidez quando é capaz de honrar suas obrigações financeiras no curto prazo. Tal índice expressa a solvência da situação financeira da empresa, sinalizando se essa tem facilidade ou dificuldade de cumprir com os compromissos assumidos.

Se uma empresa possui fluxo de caixa suficiente, reúne condições de evitar o descumprimento de suas obrigações, e, por consequência, deixa de passar por dificuldades financeiras. Ao contrário, se os números apontarem que a empresa não pode respeitar suas obrigações de curto prazo, ela sequer terá condições de fazer planejamento de longo prazo, sem antes solucionar esse problema.

Esta avaliação leva em consideração o capital de giro líquido da empresa, que se expressa pela diferença entre o ativo circulante (recursos de curto prazo) e o passivo circulante (obrigações de curto prazo). Do capital de giro líquido, extraem-se dois índices de liquidez: corrente e a seco.

- **Índice de liquidez corrente**

O índice de liquidez corrente resulta da divisão do valor do ativo circulante pelo passivo circulante, e indica, conforme Brigham e Houston (1999, p. 80), “[...] até que ponto os passivos de curto prazo estão cobertos por aqueles ativos que se espera sejam convertidos em caixa em um futuro próximo”.

$$\text{Índice de Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$$

- **Índice de liquidez a seco**

Este índice de liquidez é calculado deduzindo-se o valor do estoque do ativo circulante e dividindo o saldo pelo passivo circulante. Nesta operação, a dedução do valor do estoque se deve à baixa liquidez deste, que, segundo Gitman (2002, p.110), resulta de dois fatores: “1) vários tipos de estoques não podem ser vendidos facilmente porque são itens parcialmente completados, itens obsoletos, itens para propósitos especiais e assim por diante; e 2) são itens tipicamente vendidos a crédito, o que significa que eles se tornam duplicatas a receber, antes de ser convertido em caixa”.

$$\text{Índice de Liquidez a Seco} = \frac{\text{Ativo circulante} - \text{estoques}}{\text{Passivo circulante}}$$

10.2.2 ÍNDICES DE ATIVIDADE

Trata-se de indicadores que investigam o quão bem a empresa trata os seus ativos, sendo, portanto, chamados, na literatura, de indicadores de administração de ativos. Ou seja, os quocientes encontrados medem a eficiência com que a empresa está administrando seus ativos. Neste sentido, Ross et al. (2008, p. 46) afirmam que, a partir da análise dos índices de atividades, “A ideia é descobrir quão eficientemente os ativos foram usados para gerar vendas”.

Brigham e Houston (1999, p. 81) observam que os índices de atividades procuram responder à seguinte pergunta: “[...] o valor total de cada tipo de ativo, apresentado no balanço patrimonial, parece razoável, alto demais ou baixo demais, em relação aos níveis de vendas atuais e projetados?” No desenvolvimento de suas atividades, a empresa adquire ativos, e muitas precisam tomar empréstimos ou obter recursos de terceiros, sendo que, se o volume de capital for elevado e as vendas não corresponderem, os lucros serão reduzidos em face do custo do capital ser alto demais. Três indicadores são apresentados: giro do ativo total, das contas a receber e do estoque.

- **Giro do ativo total**

Refere-se ao indicador que aponta a eficiência com a qual a empresa usa todos os seus ativos para gerar vendas em determinado período. Como medida, sinaliza o quão produtivo os ativos da empresa estão sendo para a geração de vendas. Além disso, é um indicador de interesse da administração, pois aponta se as operações da empresa foram ou não financeiramente eficientes.

Se o índice está elevado, a empresa proporciona maior giro do ativo total, na perspectiva de que esse seja usado de forma eficiente na geração de renda. Se a situação for inversa, ou seja, quando o coeficiente está baixo, a empresa está usando os seus ativos no limite de sua capacidade, devendo, portanto, como solução, se desfazer de alguns ativos ou elevar as vendas.

$$\text{Giro do Ativo Total} = \frac{\text{Vendas}}{\text{Ativo total}}$$

Apesar de ser relevante para expressar o quanto os ativos estão sendo utilizados para gerar venda dos produtos ou serviços, esse indicador apresenta alguns problemas que não podem ser desconsiderados. Segundo Ross et al. (2008), um dos problemas com a interpretação deste índice decorre de não ser possível identificar se os ativos são novos ou velhos. Ou seja, quando se obtém um indicador elevado, isso pode estar sinalizando o uso de ativos mais antigos, de valor contábil mais baixo do que o valor de ativos mais novos. Outro problema a ser considerado refere-se ao setor de atividade do qual a empresa faz parte. Empresas de comércio e serviços podem estar apresentando índices elevados de giro do ativo total em face dos baixos investimentos em ativos fixos, quando comparadas com empresas que requerem investimentos elevados em ativos fixos, como as inseridas em atividades industriais. Ou seja, esse índice não considera as características específicas de cada atividade econômica.

- **Giro das contas a receber**

Refere-se ao índice que expressa o prazo médio das duplicatas a receber pelas vendas efetuadas a prazo junto aos seus clientes. Representa, na verdade, o tempo médio que a empresa precisa esperar para receber o dinheiro, após efetuar as vendas no mercado. Este indicador é resultado da operação de divisão entre a média diária de vendas pelas contas a receber. Se o resultado expressar um número elevado, a empresa está concedendo prazo maior para recebimento de suas contas, sendo que a situação inversa também é verdadeira. Assim, é necessário avaliar este indicador, sobretudo se o resultado for elevado. Neste caso, pode estar ocorrendo má administração da concessão de crédito e do sistema de cobrança, bem como pode ser resultado de ação estratégica para proporcionar maior dilatação do prazo de recebimento como resposta à pressão concorrencial no mercado.

$$\text{Giro das Contas a Receber} = \frac{\text{Vendas a receber}}{\text{Vendas médias por dia}} = \frac{\text{Vendas a receber}}{(\text{Vendas anuais} / 360)}$$

Este indicador, que expressa a idade média das duplicatas a receber, é um instrumento útil para a avaliação das políticas de crédito e cobrança das empresas. Nesta perspectiva, auxilia na definição de condições de afrouxamento dos critérios de concessão de crédito para aumentar as vendas, que se transformam em lucro. Da mesma forma, contribui para avaliar o nível de manutenção da conta de duplicatas a receber, dado que essa manutenção implica em custos, equivalentes aos ganhos que se deixa de obter em outras aplicações, pelo comprometimento de fundos com esse ativo (BREALEY, 2002). Além disso, esse indicador ajuda na avaliação de perdas com devedores incobráveis, pois existe a probabilidade de uma conta a receber tornar-se incontrolável, afetando, por consequência, os recursos a receber de forma negativa.

- **Giro do estoque**

É um índice que aponta a movimentação de estoques da empresa. Em outros termos, demonstra o quão rapidamente ou morosamente os produtos fabricados, com passagem pelo estoque, são vendidos. Para obter esse índice, o cálculo deve conter a divisão dos custos dos produtos vendidos pelo estoque médio. Alguns analistas de demonstração financeira, como Brigham e Houston (1999), consideram as vendas e não os custos dos produtos no cálculo deste índice. Em contraposição, outros, como Ross et al. (2008) e Gitman (2002), observam que se deve usar os custos dos produtos vendidos e não as vendas para a realização do cálculo. Eles argumentam que, historicamente, o estoque é compatibilizado em termos de custos, além do que, as vendas incluem margem de lucro, não sendo, portanto, comparáveis aos estoques.

$$\text{Giro dos estoques} = \frac{\text{Custo dos produtos vendidos}}{\text{Estoques}}$$

$$\text{Dias de venda em estoque} = \frac{\text{Dias no período}}{\text{Giro do estoque}}$$

A constatação de um indicador elevado de dias de vendas em estoque pode estar sinalizando a existência de um estoque excessivamente grande de bens finais, a aplicação de dinheiro em estoque improdutivo ou obsoleto, bem como pode estar apontando que a empresa encontra dificuldades para colocar seus produtos no mercado (CERTO; PETER, 1993). Além disso, um índice elevado pode representar a existência de uma mudança na linha dos produtos da empresa, para produtos com ciclos de fabricação mais longos.

10.2.3 ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO

Uma empresa utiliza recursos de terceiros para desenvolver suas atividades, operacionais ou de expansão, assumindo, assim, compromissos futuros de pagamento. Assim, os valores devem ser avaliados à luz da ampliação do risco e do retorno ocasionado pelo financiamento. Nesta perspectiva, a gestão estratégica da empresa avalia o grau de alavancagem financeira, com o propósito de demonstrar a intensidade com que esta utiliza recursos de terceiros em lugar de recursos próprios.

Sabe-se que um nível elevado de endividamento coloca em risco a capacidade de honrar os compromissos assumidos, dadas as possibilidades de ocorrer insolvências e dificuldades financeiras. Ainda que o financiamento seja tomado, em princípio, com o objetivo de aumentar o lucro geral, deve-se avaliar a relação entre grau de endividamento e a capacidade de se pagar a dívida. Assim sendo, tradicionalmente, são calculados os seguintes índices: endividamento geral, de capital de terceiros sobre capital próprio e de cobertura de juros.

- **Índice de endividamento**

Considerando que o grau de endividamento mede o montante da dívida em relação às grandezas do balanço patrimonial, seu índice, visto em perspectiva geral, mede a proporção dos ativos totais da empresa financiada pelos credores. O índice é calculado através da divisão do total das dívidas expressas no exigível total pelo ativo total.

$$\text{Índice de endividamento geral} = \frac{\text{Exigível total}}{\text{Ativo total}}$$

- **Índice de capital de terceiros sobre capital próprio**

Este índice mede a relação entre o capital de terceiros, considerando o exigível de longo prazo de um lado, e o capital próprio, expresso pelo patrimônio líquido, de outro lado. Indica a proporcionalidade entre os recursos de longo prazo fornecidos por credores e os recursos fornecidos pelos proprietários da empresa.

$$\text{Índice de capital de terceiros sobre capital próprio} = \frac{\text{Exigível de longo prazo}}{\text{Patrimônio líquido}}$$

- **Índice de cobertura de juros**

Trata-se de um índice que possibilita que a gestão financeira da empresa conheça a capacidade de gerar lucro suficiente para cobrir o pagamento de juros contratuais devidos. Este indicador aponta o limite para o endividamento com terceiros, pois, numa situação de não se ter lucro suficiente para pagar a remuneração pelo uso dos recursos de terceiro, a empresa caminhará para a inadimplência. Considera-se, assim, este indicador pela divisão do lucro antes dos juros e do imposto de renda pela despesa anual com juros. Consideram-se, também, neste cálculo, os valores do imposto de renda e dos juros, subtraídos do lucro, que expressa o mesmo valor do lucro operacional da empresa registrado no balanço.

$$\text{Cobertura de juros} = \frac{\text{Lucro antes dos juros e do imposto de renda}}{\text{Despesa de juro}}$$

De forma geral, é relevante considerar que, quanto mais dívidas a empresa assumir em relação ao total de seu ativo, maior será a sua alavancagem financeira, mas também, por consequência, maior será o risco para pagar os compromissos assumidos, dado que nada garante, de antemão, que os recursos aplicados terão o retorno esperado na atividade empreendida. Logo, os indicadores de endividamento são objeto de análise não só da gestão financeira da empresa, mas também dos acionistas e dos credores. Gitman (2002) observa que os acionistas atuais e potenciais mantêm-se atentos ao grau de endividamento da empresa e à sua capacidade de pagamento das dívidas, em face de os direitos dos credores sobre a empresa serem atendidos antes da distribuição dos lucros aos acionistas. Os credores, por sua vez, apresentam a mesma preocupação, dado que, quanto maior for o grau de endividamento da empresa, maior será a probabilidade de que não consiga cumprir com os seus compromissos financeiros.

10.2.4 ÍNDICES DE RENTABILIDADE

O indicador de rentabilidade contábil, passada ou corrente, é uma forma de mensurar a lucratividade da empresa. A lucratividade é uma variável de resultado, que expressa a eficiência e o sucesso da empresa em suas operações. Sem lucros, a empresa encontrará problemas, pois os proprietários (acionistas) e os credores (sistema financeiro) poderão rever suas posições e buscar reaver seus fundos, agravando o quadro existente. Não é sem razão que tais agentes estão sempre atentos aos incrementos de lucros da empresa, afinal, essa variável é referência para decisões no mercado. A literatura econômica aponta para três indicadores de rentabilidade: margem de lucro (bruta e líquida), retorno sobre os ativos (bruto e líquido) e retorno sobre o capital próprio.

- **Margem de lucro bruto**

Trata-se de um indicador que considera os lucros antes de qualquer dedução, como porcentagem da receita operacional total obtida pela empresa. Abarca somente os lucros auferidos pela empresa em suas operações, desconsiderando, portanto, as retiradas, as obrigações governamentais (impostos) e as despesas financeiras (juros) do lucro obtido. Este indicador é obtido por meio da operação de divisão do lucro operacional pela receita operacional total.

$$\text{Margem de lucro bruto} = \frac{\text{Lucro antes de imposto e juros}}{\text{Receita operacional total}}$$

- **Margem de lucro líquido**

Para chegar ao indicador de margem de lucro líquido, são deduzidas todas as despesas governamentais e financeiras da empresa. Trata-se, portanto, de um indicador do lucro puro obtido em cada unidade monetária de venda. Assim, chega-se a esse indicador por meio da divisão do lucro – após a dedução dos impostos e juros – pela receita operacional.

$$\text{Margem de lucro líquido} = \frac{\text{Lucro após os impostos e juros}}{\text{Receita operacional total}}$$

- **Retorno bruto sobre os ativos**

Este é o indicador que mede a eficiência geral da administração da empresa na geração de lucros com seus ativos disponíveis. Por consequência, quanto maior for o índice, melhor está a eficiência da gestão empresarial. O inverso também é verdadeiro, pois um resultado menor representa um quadro de pior qualidade da gestão empresarial. Para calcular o retorno bruto sobre os ativos, considera-se a relação entre o lucro antes das deduções dos tributos governamentais e das despesas financeiras, sobre o ativo total.

$$\text{Retorno bruto sobre os ativos} = \frac{\text{Lucro antes dos impostos e juros}}{\text{Ativo total}}$$

- **Retorno líquido sobre os ativos**

Para calcular o retorno líquido sobre os ativos, realiza-se a operação de divisão do lucro – depois da dedução dos tributos governamentais e das despesas financeiras – pelo ativo total da empresa.

$$\text{Retorno líquido sobre os ativos} = \frac{\text{Lucro depois dos impostos e juros}}{\text{Ativo total}}$$

- **Retorno sobre o capital próprio**

A taxa de retorno sobre o capital próprio – também denominada retorno sobre o patrimônio líquido – é definida através da divisão do lucro líquido (após a dedução de impostos e juros) pelo patrimônio dos acionistas (preferenciais e ordinários) proprietários da empresa. Se o resultado dessa operação apontar para um indicador elevado, melhor será o quadro para os proprietários da empresa.

$$\text{Retorno sobre o capital próprio} = \frac{\text{Lucro líquido após impostos e juros}}{\text{Patrimônio líquido}}$$

10.3 AVALIAÇÃO COMPARATIVA DOS INDICADORES FINANCEIROS PARA AÇÃO ESTRATÉGICA

A análise dos índices de demonstrações financeiras constitui um importante instrumento para as ações estratégicas da empresa. Os coeficientes encontrados retratam o quadro em que ela se encontra em determinado momento, e servem como elementos para se traçar perspectivas de negócios em relação ao futuro. Além disso, essa análise serve para identificar a existência de problemas e, conseqüentemente, questionar a situação a fim de descobrir o que está ocorrendo, encontrar suas causas e buscar soluções. Ou, numa situação de resultado favorável, serve como parâmetro para decisões de expansão dos negócios com responsabilidade financeira.

No entanto, a análise dos índices deve estar unida à análise do conjunto dos negócios da empresa. Como observa Richard Manix (apud GITMAN, 2002, p.101), “A análise por meio de índices por si só pode fornecer um retrato falso e deve ser usada em conjunto com uma análise profunda dos negócios da empresa”. Nesta perspectiva, se uma empresa apresenta baixo endividamento, mas está com o crescimento das vendas estagnado e, portanto, deixando de gerar recursos para atender aos compromissos cotidianos, tem-se uma falsa imagem da situação. Da mesma forma, se as vendas percorrem uma trajetória ascendente, porém a empresa não consegue pagar seus funcionários porque as vendas requerem investimentos em duplicatas a receber em estoque, compromete-se o fluxo de caixa, e tem-se, novamente, uma situação ilusória.

Considerando esses aspectos, a literatura econômica aponta a existência de dois tipos de comparação de índices: a análise *cross-sectional* e a análise de série temporal. A **análise cross-sectional** envolve a comparação dos índices financeiros de diferentes empresas em um mesmo instante, podendo ser comparados com a média da indústria e/ou com a principal empresa do setor. A comparação de um índice específico da empresa com um índice padrão da indústria é feita com o objetivo de detectar quaisquer desvios em relação à norma de comportamento. Da mesma forma, a comparação com o desempenho da empresa líder da indústria serve para conhecer as principais diferenças operacionais entre ambas. Porém, ainda que seja importante, é necessário tomar cuidado com as conclusões das análises comparativas. A visão de que “quanto maior o índice, melhor o desempenho da empresa”, pode se mostrar enganosa, pois o desvio do padrão setorial requer análise mais detalhada para saber a razão desta ocorrência (GITMAN, 2002; BREALEY et al., 2002).

A **análise de série temporal**, por sua vez, é utilizada quando se pretende avaliar o desempenho da empresa ao longo do tempo. A série histórica de índices permite a comparação do desempenho presente com o realizado ao longo do tempo, possibilitando, assim, verificar se a empresa está progredindo conforme o planejado. Além disso, esse procedimento permite verificar a formação da tendência nas comparações ao longo do tempo, servindo para auxiliar no planejamento das atividades futuras. De acordo com Gitman (2002, p. 105), a avaliação em relação ao desempenho passado permite que a empresa conheça “[...] quais tendências em desenvolvimento devem ser isoladas e medidas adequadas devem ser tomadas, para orientar a empresa em direção ao alcance de seus objetivos imediatos e a longo prazo”.

Palavra do Professor



Chegamos ao fim da Unidade 10!

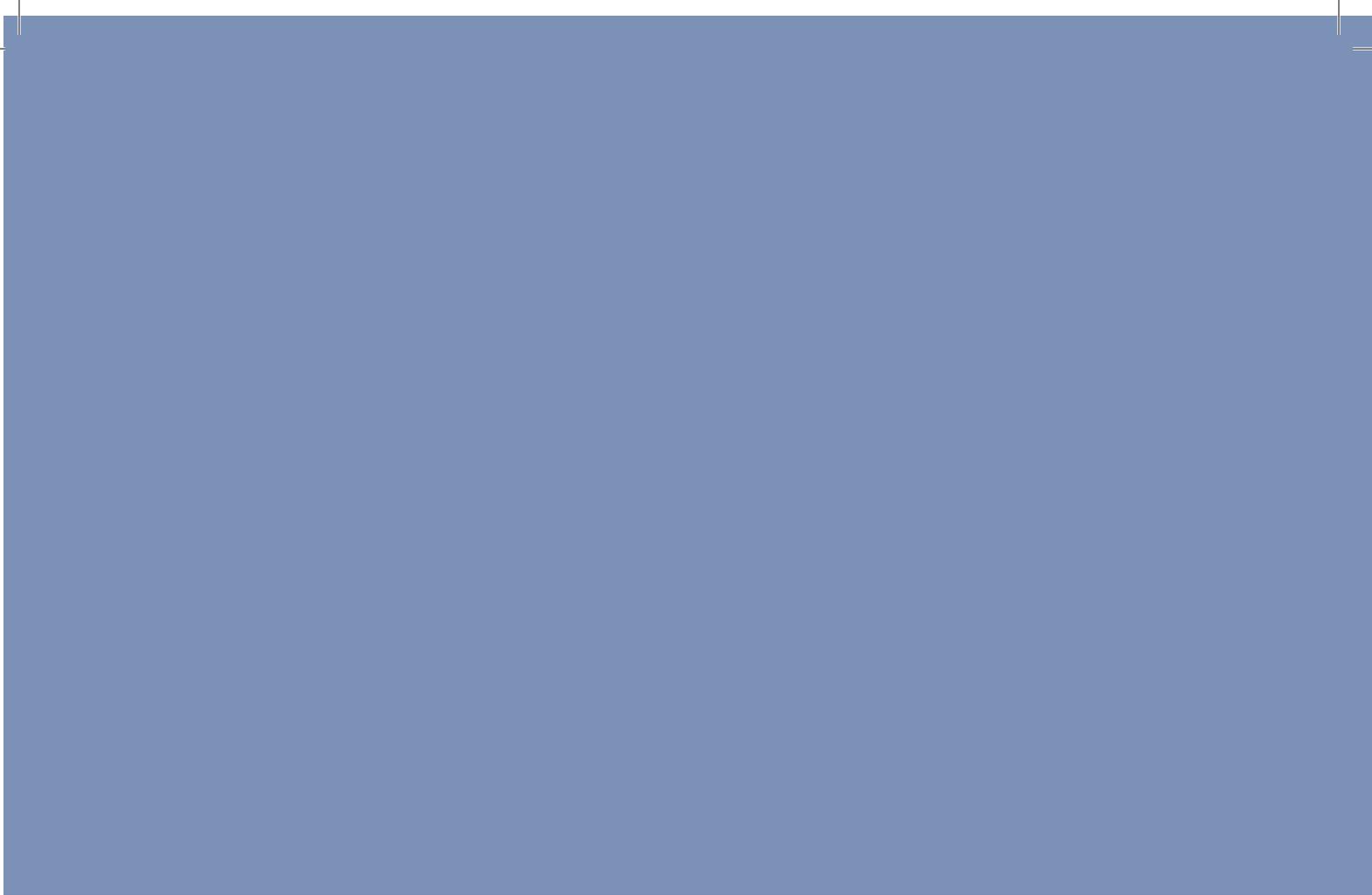
Agora só falta ler o Resumo para se certificar de que o conteúdo trabalhado esteja bem claro na sua mente. Depois, como você sabe, é hora de responder às questões das Atividades de aprendizagem. Lembre-se, também, de assistir à Videoaula 10, no AVEA. Se surgir alguma dúvida, releia as seções da unidade e busque ajuda com os tutores.

Bom trabalho!

Resumo da unidade:

Esta unidade permitiu que você conhecesse os instrumentos que são utilizados para a análise das demonstrações financeiras das empresas. Os indicadores de liquidez, atividade, endividamento e rentabilidade apresentados constituem referências para a tomada de decisões estratégicas. A base de referência para esta análise é o balanço patrimonial, instrumento que considera o valor contábil dos bens e direitos, expressos nas contas do ativo, e das obrigações, materializadas nas contas do passivo. Tais contas se formam em meio ao desenvolvimento das atividades da empresa, a partir das opções estratégicas tomadas, bem como dos compromissos assumidos. Em paralelo, demonstra outra importante ferramenta para a análise financeira intitulada demonstração de resultado, expressando, ao seu final, o lucro líquido alcançado no empreendimento.

Para tanto, vimos o significado e a fórmula de cálculo dos indicadores de demonstração financeira. Os índices de liquidez mostram a capacidade da empresa em honrar seus compromissos financeiros; os índices de atividade servem de avaliação do nível de eficiência da administração dos ativos; os índices de endividamento evidenciam o grau de alavancagem financeira expressa pela tomada de recursos de terceiros em consonância com o risco e o retorno empreendidos; e, por fim, os índices de rentabilidade servem para mensurar a lucratividade da empresa. Destaca-se que esses indicadores não devem ser avaliados por si só, mas no contexto das unidades de negócios da empresa. Além disso, devem ser comparados, também, com o padrão de comportamento das empresas líderes e da média das empresas da indústria na qual a empresa está inserida.



11

ESTRUTURA DE CAPITAL E ALAVANCAGEM FINANCEIRA: CONTRIBUIÇÃO ANALÍTICA PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA

Nesta unidade, você estudará outro conteúdo teórico e analítico a respeito da administração financeira de empresas. Como você já sabe, toda empresa possui uma estrutura de capital composta de recursos próprios e de recursos de terceiros. Quanto se deve utilizar do capital próprio? E do capital de terceiros, qual é o nível desejado? Sob tais perguntas, pairam o risco e o retorno do empreendimento. Neste sentido, entender a composição da estrutura de capital e a alavancagem financeira é vital para dar passos na direção correta das respostas para tais perguntas. Sendo assim, ao final desta unidade, você deverá ter conhecimento sobre:

- as composições do capital de terceiros e do capital próprio;
- a estrutura de capital desejada;
- a importância da avaliação de indicadores da estrutura de capital;
- os fatores considerados relevantes nas decisões da estrutura de capital.

11.1 ESTRUTURA DE CAPITAL: COMPOSIÇÃO

Para expandir, a empresa se depara com duas alternativas: usar recursos próprios ou usar recursos de terceiros. Como podemos ver no Quadro 22, os itens que compõem o passivo são fundos de capital da empresa, com exceção dos passivos circulantes que são excluídos por denotarem operações de curto prazo.

Balço			
Ativos	Passivos		
	Passivos circulantes		
	Empréstimos a longo prazo	} Capital de terceiros	} Capital total
	Ações preferenciais		
	Ações ordinárias Lucros retidos	} Capital próprio	

Quadro 22 - Componentes do balanço patrimonial simplificado.

Fonte: Gitman (2002).

Considerando o lado direito do balanço patrimonial, podemos constatar a presença de alguns itens que compõem esse balanço, como empréstimos a longo prazo, que é um componente do capital de terceiros; patrimônio líquido, que é composto pelas ações preferências e ordinárias e pelos lucros retidos como fontes do capital próprio. Nessa composição de itens, os empréstimos na forma de capital de terceiros precisam ser reembolsáveis em data previamente determinada, enquanto, por outro lado, espera-se que os recursos obtidos na forma de capital próprio permaneçam na empresa sem prazo estabelecido de retorno ao seu proprietário.

Com relação ao Quadro 22, por princípio, o **capital de terceiros** provém de fontes de financiamento, cujos recursos são de custo reduzido, em razão de os credores se depararem com menor risco do que aqueles cedidos por outros fornecedores de capital cujo custo de captação é maior. Como observa Gitman (2002), os credores dessa forma de financiamento apresentam, dentre outros aspectos:

- a) direito prioritário sobre os lucros ou ativos existentes para pagamentos; e
- b) poder de pressão mais acentuado do que os acionistas preferenciais ou ordinários.

Por sua vez, o **capital próprio**, fornecido pelos proprietários na forma de ações, apresenta custos particulares inerentes a cada forma acionária. Espera-se que os proventos das **ações preferenciais**, por apresentarem privilégio de pagamento em caso de falência do empreendimento, sejam mantidos por período indefinido de tempo, pois garantem aos proprietários o recebimento de dividendos antes que quaisquer lucros sejam distribuídos para os acionistas comuns. Por outro lado, as **ações ordinárias**, que não conferem privilégio de pagamento em caso de falência, devem apresentar o nível de retorno que a empresa espera obter sobre esse tipo de capital, para manter o preço da ação e como forma de atrair o investidor. Portanto, esse último tipo de ação apresenta um custo maior de financiamento do que o primeiro.

Além dessas, existem outras diferenças entre o capital de terceiros e o capital próprio, as quais podemos observar no Quadro 23. O capital de terceiros não tem direito à participação nos destinos da administração; apresenta prioridade sobre os lucros e os ativos em relação ao capital próprio; possui prazo contratual de financiamento declarado; e tem direito de dedução de juros no tratamento tributário estabelecido, dentre outras características. Quanto ao capital próprio, destaca-se a participação na administração e a inexistência de dedução no tratamento tributário.

CARACTERÍSTICAS	TIPOS DE CAPITAL	
	DE TERCEIROS	PRÓPRIO
Voz na administração	Não	Sim
Direitos sobre lucros e ativos	Prioritário ao capital próprio	Subordinado a capital de terceiros
Prazo	Declarado	Nenhum
Tratamento tributário	Dedução de juros	Sem dedução

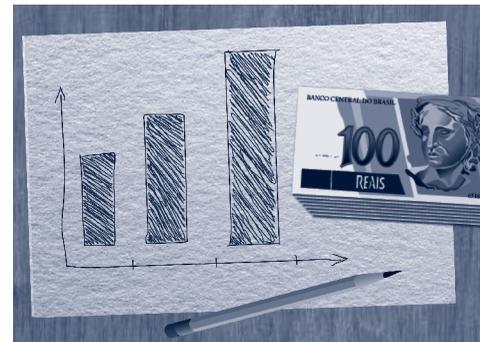
Quadro 23 - Diferenças básicas entre capital de terceiros e capital próprio.

Fonte: Gitman (2002).

11.2 AVALIAÇÃO DE INDICADORES DA ESTRUTURA DE CAPITAL

A avaliação da estrutura de capital implica em conhecer os índices de endividamento com os quais se mede o grau de alavancagem financeira. Esta avaliação, segundo Gitman (2002, p. 116) é um “[...] termo usado para descrever a ampliação do risco e do retorno ocasionada pelo uso de financiamento a custos fixos, como dívidas e ações preferenciais”.

Para tanto, as ferramentas utilizadas para a avaliação deste endividamento são o índice de participação de capital de terceiros e o índice exigível de longo prazo/patrimônio líquido. Se os resultados apontarem índices elevados, maior será a alavancagem financeira da empresa. Em outros termos, quanto maior for o resultado da operação que expressa o valor da dívida sobre o valor do ativo total, maior será a alavancagem financeira, e, por consequência, maiores serão o risco e o retorno esperados.



Palavra do Professor

Se você estiver com problemas em lembrar como é feito o cálculo desses índices, reveja a Seção 10.2.3 – Índices de endividamento, na unidade anterior!

Neste quadro de avaliação, considera-se, ainda, a medida da capacidade da empresa em pagar os juros de empréstimos contraídos. Nesse sentido, destaca-se o índice de cobertura de juros, que aponta que, quanto maior for o resultado

dessa relação de variáveis, maior será a capacidade da empresa em liquidar suas obrigações com juros. Na situação inversa, quanto menor se apresentar o resultado, menor será a capacidade da empresa em honrar suas obrigações com os juros contratuais.

Como princípio teórico, Gitman (2002, p. 432) afirma que a empresa “[...] deve manter a alavancagem financeira coerente com a estrutura de capital que maximiza a riqueza dos proprietários”. Contudo, é preciso considerar, além disso, o padrão de alavancagem financeira que ocorre no setor em que a empresa opera. Em complemento, o autor observa que “[...] um grau de alavancagem financeira aceitável em um setor ou ramo de negócio poderia ser altamente arriscado em outro, devido às características operacionais diferentes entre setores ou ramos de negócios” (GITMAN, 2002, p. 432).

11.3 ESTRUTURA DE CAPITAL DESEJADA

A estrutura de capital de uma empresa está sujeita a alterações à medida que desenvolve suas atividades. Para expandir, a empresa requer capital, seja próprio, seja de terceiros. Se, porventura, o grau de endividamento estiver acima do desejado, o caminho adequado a seguir será o de capital acionário. Por outro lado, se o grau de endividamento estiver abaixo do desejado, o melhor caminho para a expansão deverá ser o financiamento através da dívida. Em verdade, como observam Brigham e Houston (1999), a formação da estrutura de capital envolve troca, ou seja, *trade-off* entre risco e retorno. Neste sentido, os autores apontam que:

- a) a utilização de mais capital de terceiros aumenta o grau de risco do fluxo de lucros da empresa; e
- b) a ocorrência de um grau de endividamento mais alto, geralmente leva a uma taxa de retorno esperada mais elevada.

Em economia, a expressão *trade-off* representa uma situação de escolha conflitante.

Palavra do Professor

Afinal, qual é a estrutura ótima de capital de uma empresa?

Em resposta, os autores afirmam que a estrutura ótima de capital ocorre quando há equilíbrio entre o risco e o retorno, o que maximiza o preço das ações

de uma empresa. Porém, deve-se levar em consideração nesta avaliação que um risco mais alto tende a diminuir o preço da ação, e uma taxa de retorno esperada mais alta faz elevar o preço.

Existem fatores que influenciam nas decisões sobre a estrutura de capital. Brigham e Houston (1999) destacam os seguintes atributos:

1. **Risco do negócio** – está associado às projeções dos retornos futuros de uma empresa sobre seus ativos, sendo que, quanto maior for o risco do negócio da empresa, mais baixo será seu grau de endividamento ótimo.
2. **Posição tributária** – o uso de recursos de terceiros permite a dedução dos juros para fins de pagamento do imposto de renda, reduzindo, assim, o custo efetivo da dívida; porém deve-se considerar o nível da alíquota para verificar a existência de vantagem.
3. **Flexibilidade financeira** – é a capacidade de levantar capital sob condições conjunturais econômicas específicas, pois em situação de adversidade há redução do crédito e maiores exigências de garantias para concessão de recursos.
4. **Conservadorismo ou agressividade da administração** – a existência de gestores mais temerosos e outros mais agressivos no uso de dívidas para expansão da atividade empresarial influencia a estrutura de capital desejada.

11.4 RISCOS OPERACIONAIS E FINANCEIROS NAS DECISÕES DE ESTRUTURA DE CAPITAL

Existem diferentes tipos de riscos a serem enfrentados pelos investidores individuais e empresariais. No caso das empresas, trata-se do risco associado às projeções dos retornos futuros de uma empresa sobre seus ativos.

Nesta perspectiva, dois tipos de risco estão presentes:

- a) **risco operacional** – grau de risco das operações da empresa quando esta não utiliza capital de terceiros; e
- b) **risco financeiro** – risco adicional para os acionistas, decorrente da decisão de utilizar capital de terceiros.

Define-se o **risco operacional** como o grau de incerteza inerente às projeções de retornos futuros sobre os ativos. Em outras palavras, para Brigham e Houston (1999) e Ross et al. (2008), o risco operacional depende de vários fatores, dentre os quais são citados:

1. **Variabilidade da demanda** – considera-se que a maior estabilidade nas unidades vendidas do produto tende a gerar menor risco do negócio;
2. **Variabilidade do preço de venda** – entende-se que preços voláteis dos produtos expõem a empresa a maiores riscos do negócio.
3. **Variabilidade dos preços dos insumos** – configura-se situação de alto risco quando os preços dos insumos se apresentam altamente incertos no mercado.
4. **Ajustes do preço do produto em relação ao dos insumos** – quanto maior for a capacidade da empresa em ajustar os preços do produto quando os custos dos insumos se elevam, mais baixo será o risco do negócio.
5. **O montante de custos fixos** – o risco do negócio é considerado elevado quando os custos fixos representam alta percentagem dos custos totais, e, sobretudo, quando diminui a demanda de mercado.

Em complemento, Gitman (1999) cita dois requerimentos a serem seguidos para enfrentar o risco operacional:

1. **Estabilidade da receita** – empresas que têm receitas estáveis e previsíveis podem assumir com segurança estruturas de capital mais alavancadas do que empresas com padrões voláteis de receitas.
2. **Fluxo de caixa / alavancagem operacional** – a empresa deve ter habilidade de gerar os fluxos de caixa necessários para cumprir com as obrigações assumidas, sobretudo para saldar o valor das dívidas e de ações preferenciais.

Por outro lado, o **risco financeiro** refere-se ao aumento da probabilidade de insucesso no retorno aos acionistas, acima do risco básico do negócio da empresa, em resultado da utilização da sua alavancagem financeira. A alavancagem, por sua vez, expressa-se pelo grau de utilização de títulos de renda fixa – dívidas e ações preferenciais – na estrutura de capital de uma empresa.

Segundo Gitman, a estrutura de capital afeta diretamente o risco financeiro, considerado como a possibilidade de a empresa ser incapaz de cobrir os cus-

tos assumidos nos financiamentos tomados. Este risco depende da decisão tomada pela administração quanto à estrutura de capital, pois “[...] quanto mais uma empresa tiver financiamento com custo fixo – empréstimos e ações preferenciais – em sua estrutura de capital, maior será a alavancagem e o risco financeiro” (GITMAN, 2002, p. 435).

11.5 OUTROS FATORES PRESENTES NAS DECISÕES DA ESTRUTURA DE CAPITAL

No desenvolvimento da atividade empresarial, firmam-se relacionamentos entre diversos agentes; ou seja, não somente entre **administradores de empresas** e **proprietários**, mas também entre **proprietários** e **credores**. Tais **relacionamentos** estão entre os fatores que afetam a estrutura de capital. No caso citado, o primeiro tipo de relacionamento decorre da função exercida pelos gestores de representar os interesses dos proprietários nos negócios. O segundo, de os credores de instituições financeiras cederem recursos para os proprietários sob compromissos contratuais estabelecidos. Neste último caso, os credores fornecem fundos de acordo com suas expectativas para os dispêndios presentes e futuros da empresa e para a estrutura de capital.

Desta maneira, o relacionamento credor/devedor depende da expectativa do credor quanto ao comportamento subsequente da empresa, fornecendo, assim, mais ou menos fundos para a formação da estrutura de capital.

Outro fator considerado importante nas decisões de estrutura de capital tem relação com as **obrigações contratuais**. No âmbito das decisões empresariais, podem ocorrer situações em que haja restrições contratuais sobre venda de ações, limitando, dessa forma, essa fonte de financiamento. Dependendo das condições de contratos anteriores, a empresa pode se deparar com limitações quanto ao tipo e a forma de fundos que poderá levantar no futuro. Como observa Gitman (1999, p. 450), as “[...] condições de um contrato anterior de emissão de títulos podem proibir a empresa de vender títulos adicionais, exceto quando os direitos desses títulos forem subordinados aos antigos”.

Da mesma forma, outro fator considerado relevante nas decisões da estrutura de capital refere-se ao **controle administrativo**. Determinada gestão empresarial pode preferir, a partir da avaliação de suas condições, tomar emprés-

timos ao invés de emitir ações ordinárias para levantar fundos para atender a objetivos definidos. Da mesma forma, pode decidir que vender ações sem direito a voto, por exemplo, seja o melhor caminho diante da opção de tomar um empréstimo junto ao sistema financeiro. As decisões tomadas são baseadas em controle administrativo somado às avaliações sobre a conjuntura de mercado, que pode sinalizar favoravelmente para uma ou para outra direção.

Outro fator de referência na composição da estrutura de capital associa-se à **preferência da administração**. Este ponto supera as condições expostas sobre o controle administrativo, pois vincula-se à formação histórica das decisões estratégicas. Há empresas que, ao longo de sua constituição, apresentam maior aversão ao risco do que outras, e procuram manter essa postura. No caso de empresas que tenham restrições internas sobre o uso do endividamento, existem limitações à exposição ao risco a partir de um nível julgado aceitável pela sua administração. A possibilidade de ocorrência de uma ação empresarial que conduza à superação do nível considerado aceitável de endividamento encontrará barreiras e será inviabilizada.

As **informações assimétricas** que se manifestam quando os administradores da empresa têm mais informações operacionais e perspectivas para o futuro do que os investidores constituem outro fator a ser considerado. As decisões tomadas pelos administradores afetam a estrutura do capital, considerando que, por exemplo, podem encontrar um investimento valioso com perspectivas positivas em relação ao futuro; porém o mercado não avalia adequadamente o valor das ações da empresa. O desencontro e a falta de informações entre as partes fazem com que o preço corrente da ação seja baixo no mercado investidor. Diante desse quadro, será mais vantajoso para a administração levantar fundos de empréstimos ao invés de emitir ações, dada a subvalorização no mercado. Segundo Gitman (1999), os investidores, tradicionalmente, interpretam o lançamento de ações como um sinal de que a empresa está em dificuldades financeiras, conduzindo, por consequência, a uma queda nos preços das ações no mercado. Diante disso, torna-se relevante que a empresa informe o destino dos recursos, como forma de reduzir a assimetria de informações.

A gestão da empresa precisa considerar que o levantamento de fundos passa por **avaliações externas** de risco pelos credores e pelos investidores em geral. Tais agentes figuram como classificadores da posição financeira da empresa. Nesta perspectiva, recorrem a demonstrações financeiras publicadas, como base para a avaliação dos indicadores que auxiliam em seus processos decisórios. Sendo assim, a constituição da estrutura de capital da empresa comporta

decisões tomadas por agentes externos, sobre a cessão ou não de financiamentos e a compra ou não de ações no mercado.

Por fim, deve-se considerar as **condições gerais da economia** como um dos fatores que afetam a estrutura de capital da empresa. Condições de financiamento afetam as decisões empresariais, dados a influência da liquidez maior ou menor, bem como o nível da taxa de juros, maior ou menor, na economia. Quando o nível da taxa de juros é baixo, em decorrência da maior liquidez na economia, pode ser mais atraente o financiamento do que a venda de ações. O inverso também é verdadeiro: taxas de juros elevadas, com restrições ao crédito, fazem com que a empresa emita ações no mercado para obtenção de fundos. Mesmo em condições consideradas razoáveis para as decisões empresariais, também pode acontecer que o ambiente econômico seja de grande incerteza ou que as fontes de empréstimos e de capital próprio estejam indisponíveis (ROSS et al., 2008; BREALEY et al., 2002).

Palavra do Professor



Chegamos ao final da Unidade 11 e desta disciplina.

Leia atentamente ao Resumo e, em seguida, avalie o seu aprendizado respondendo às perguntas das Atividades de aprendizagem. Leia e releia o conteúdo quantas vezes for preciso antes de processar as respostas. Em caso de dúvidas, peça ajuda aos tutores. E não se esqueça de assistir à Videoaula 11, no AVEA.

Resumo da unidade:

Nesta unidade, você conheceu a composição da estrutura de capital de empresas e sua relação com a alavancagem financeira. Essa relação se mostra como um importante marco teórico e analítico para a gestão financeira de empresas, pois envolve risco e retorno empresarial. Você aprendeu que cada tipo de capital apresenta especificidades em termos de tempo de reembolso, preferência de pagamento, influência sobre a gestão empresarial, dentre outras. O capital de terceiros, por exemplo, não tem direito à voz, mas tem prioridade para ser reembolsável. Por outro lado, o capital próprio tem direito à participação no destino da empresa, mas não tem nenhum prazo estabelecido para resgate.

A empresa espera contar, ao longo do tempo, com estrutura de capital ótima e desejada. A literatura aponta que isto ocorre quando há equilíbrio entre risco e retorno, o que maximiza o preço das ações da empresa. Para que esse objetivo seja alcançado, devem-se considerar os índices de demonstração financeira, no sentido de contar com alavancagem financeira coerente com a estrutura de capital.

Destacam-se alguns fatores importantes nas decisões da estrutura de capital da empresa. Neste quadro, devem ser considerados os riscos operacionais e financeiros, e, para tanto, a estabilidade da receita e do fluxo de caixa importam. Da mesma forma, salienta-se que as obrigações contratuais condicionam o tipo ou a forma de fundo a ser adquirido; as formas de controle indicam a escolha de um fundo em detrimento de outro; e as preferências da administração da empresa marcam o grau de exposição ao risco da empresa. Também se destaca a importância do sistema de avaliação de indicadores financeiros, uma vez que, se a empresa procura acompanhar sua situação financeira, os credores e outros investidores também o fazem a partir das informações publicadas. E, por fim, a avaliação da conjuntura econômica é igualmente importante, pois os condicionantes macroeconômicos – como nível de liquidez e taxas de juros – influenciam as decisões sobre a estrutura de capital desejada.

Palavra do Professor



Considerações finais

Neste momento, caro estudante, conclui-se mais uma etapa de seu aprendizado. A disciplina de *Economia de Empresas II* – juntamente com as de *Economia de Empresas I* e *Economia Industrial*, já ministradas –, constitui um referencial teórico-analítico importante para que você compreenda como as empresas constroem vantagens competitivas e criam condições para a elaboração de suas estratégias vencedoras.

Espero que este material, e a forma como o conteúdo foi aqui abordado, tenham lhe ajudado a aumentar seus conhecimentos nesta área de estudos tão importante das Ciências Econômicas.

Parabéns por mais uma etapa vencida!

Prof. Antonio Ferraz Cario

REFERÊNCIAS

- ANGELONI, M. T. (Org.) Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Atlas, 2002.
- ARNEY, J. B., HESTERY, W. S. Administração estratégica e vantagem competitiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BOLLINGER, A. S.; Smith, R. D. Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, v. 5, n. 1, p. 8-18, 2001.
- BREALEY, R. A.; MYERS, S.; MARCUS, A. J. Fundamentos da administração financeira. Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 2002.
- BRIGHAM, E. F.; HOUSTON, J. F. Fundamentos da moderna administração financeira. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CARVAHO, I. M. Estratégia para implantação de gestão do conhecimento. In: ANGELONI, M. T. (Org.) Gestão do conhecimento no Brasil – casos, experiências e práticas de empresas públicas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008, p. 3-24.
- CASSIOLATO, J. E.; ARROIO, A. (Org.) Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ e Contraponto, 2005.
- CERTO, S.; PETER, J. P. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.
- COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. Estudo comparativo da indústria brasileira. Campinas: Papyrus, 1994.
- DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. Conhecimento empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVENPORT, H. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- FIALHO, F. A. P. Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.
- FIGUEIREDO, S. P. Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FRANCESCHINI, F. et al. Um modelo para a terceirização. In: HSM Management, Barueri, v.1, n. 42 , p. 74- 80, jan./fev., 2004.

GIRARDI, D. Gestão do conhecimento e gestão de pessoa: consultoria interna de RH: conceitos e procedimentos. Florianópolis: Pandion, 2009.

GITMAN, L. J. Princípios de administração financeira. 7. ed., São Paulo: Harbra, 2002.

GONÇALVES, R. et al. A nova economia internacional: uma perspectiva brasileira. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GUERRERO, G. Avaliação da dinâmica dos processos inovativos das micro e pequenas empresas do arranjo produtivo calçadista da região de Birigui – SP. Dissertação (Mestrado em Economia) Programa de Pós-Graduação em Economia. Florianópolis: UFSC, 2008.

HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAGUENAUER, L. Competitividade – conceitos e medidas: uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. Rio de Janeiro: UFRJ/IE, 1989.. (Texto para Discussão, n. 211).

HITT, M. A., IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração estratégica: competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOFSTEDE, G. H. Culture's consequences international differences in work-related values. Cross – Cultural Research and Methodology Series. vol. 5, 1980.

JOHNSON, B.; LUNDVALL, B. A. Promovendo sistemas de inovação como resposta à economia do aprendizado crescentemente globalizada. In: LASTRES, H. M. M.; LACOMBE, E. J. M. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

KUPFER, D. Padrões de concorrência e competitividade. Rio de Janeiro: UFRJ/IE, 1991. (Texto para Discussão n. 265).

LACERDA, A. C. Globalização e inserção externa da economia brasileira: política econômica, investimentos diretos estrangeiros e comércio exterior, na década de 90. Tese (Doutorado em Economia). Campinas: UNICAMP/IE, 2003.

LINDER, J. C. Transformational outsourcing In: MIT Sloan Management Review. Vol. 45, n. 2, p. 52-58, 2004.

LUNDEVALL, B. A. One knowledge base or many knowledge pools? In: DRUID Working Paper, No. 06-8. Aalborg, Denmark. 2006. Disponível em: <http://www3.druid.dk/wp/20060008.pdf>. Acesso em: 25 maio 2010.

MELO, M. C. S. Trajetória tecnológica do setor de telecomunicações no Brasil: a tecnologia Voip. Dissertação (Mestrado em Economia). Florianópolis: UFSC – Curso de Pós-Graduação em Economia, 2008.

MONTGOMERY, C. A., PORTER, M. E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 6. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

MORANTE, A. S.; JORGE, F. T. Administração financeira. São Paulo: Atlas, 2009.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. (Org.) Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (Org.) Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookmann, 2008, p. 39-53.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookmann, 2008, p. 54-90.

OLIVEIRA JR., M. M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Org.) Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2008, 121-156.

PEREIRA, R. C. Terceirização de processos de negócio: estudo de caso em uma distribuidora de energia elétrica. Dissertação (Mestrado em Administração). Rio de Janeiro: IBMEC – Programa de Pós Graduação e Pesquisa em Administração e Economia. 2006.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. São Paulo: Campus, 1986.

PRADO, L. C. D. Globalização: Notas sobre um conceito controverso. Rio de Janeiro: UFRJ/IE. Seminário Don Raul Prebisch. Mimeo, 2001.

PRAHALAD, C. K. A competência essencial. HSM Management. n.1, Ano 1, p. 6-11, mar/abr., 1997.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. The competence of the corporation. Harvard Business Review, Boston, vol. 68, n. 3, p. 79-91, may/june, 1990.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. Administração financeira: corporate finance. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2008.

SABBAG, P. Y. Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações. São Paulo: Saraiva, 2007.

SANCHEZ, R. Tacit knowledge versus explicit knowledge: approaches to knowledge management practice. Disponível em: <http://www.synaxx.com/Referenced%20Material/Sanchez%20Tacit%20vs%20Explicit%20Knowledge%202005.pdf>. Acesso em: 25 maio 2010.

SANTIAGO JR. J. R. S. Gestão do conhecimento: a chave para o sucesso empresarial. São Paulo: Novatec, 2004.

SENGE, P. M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 8. ed., São Paulo: Best Seller, 2001.

SPENDER, J. C. Competitive advantage from tacit knowledge? Unpacking the concept and its strategic implications. In: MOINGEON, B.; EDMONDSON, A. (Org.) Organizational learning and competitive advantage. Londres: Sage, 1996.

TACHIZAWA, T.; SACICO, O. Organização flexível: qualidade na gestão por processos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Criação e dialética do conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (Org.) Gestão do conhecimento, Porto Alegre: Bookmann, 2008, p. 17-38.

TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial – uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

VON KROGH, G. et al. Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WRIGHT, P. et al. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2007.