

# INTEGRAÇÃO VERTICAL EM DIREÇÃO AO FORNECEDOR: ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA QUÍMICA BETA

Natália Faes Schönardie

nattyfaes@hotmail.com

Orientador:

Dr. Antonio Domingos Padula

## Resumo

Esse artigo tem como objetivo geral identificar os impactos que a indústria química do setor coureiro Beta sofreria caso seus clientes realizassem a verticalização em direção aos fornecedores. Para alcançar essa meta, se realizará o estudo dos seguintes temas: indústria química, cadeia produtiva e integração vertical. Este estudo se desenvolverá através da pesquisa descritiva e exploratória e quanto aos procedimentos foi utilizado o estudo de caso, pesquisa bibliográfica e participante, tendo como método de estudo a abordagem qualitativa. Realizou-se uma entrevista com perguntas semi-estruturadas com o diretor comercial e do segmento de *finishing*, com o gerente técnico, com o coordenador de produto e serviço de atendimento ao cliente e com o coordenador de suprimentos desta companhia multinacional. Com a pesquisa e as entrevistas realizadas foi possível destacar pontos importantes sobre o processo de integração vertical em direção ao fornecedor, percebe-se que se os clientes se movimentarem na cadeia em direção a Beta os impactos podem ser negativos e positivos, isto irá depender de como a empresa irá formular suas estratégias. A diferenciação em serviços e produtos de valor agregado pode ser uma forma de firmar seu posicionamento, assim como negociações que buscam parceria com os clientes.

**Palavras-chave:** Indústria química do couro. Cadeia produtiva. Fornecedor. Integração vertical.

## Abstract

This work has as a main objective to identify the impacts that Beta chemical industry for the leather sector would suffer in case their customers made the verticalization in suppliers' direction. To achieve this target, it was made necessary the studies of the following themes: chemical industry, supply chain and vertical integration. This study will develop through a descriptive research and exploratory and about the proceeding it was used the case study,

bibliographical and participant research, having as a study method the qualitative boarding. It was made an interview with semi-structured questions with the commercial and finishing sector director, with the technical manager, with the product and customer service coordinator and with the supplies coordinator of this multinational company. With the research and the interviews made it was possible to put in relief important points about the vertical integration in suppliers' direction, it is clear that if customers move in Beta supply chain direction the impacts can be negative and positive, this will depend on how the company will formulate their strategies. Differentiation in services and value added products can be a way to establish its position, as negotiations seeking partnership with clients.

**Keywords:** Leather chemical industry. Supply chain. Supplier. Vertical integration.

## **1. Introdução**

Os produtos produzidos pela indústria química podem ser agrupados em dois grandes blocos: produtos químicos de uso industrial (produtos orgânicos e inorgânicos, resinas e elastômeros, produtos preparados químicos diversos) e produtos químicos de uso final (produtos farmacêuticos, higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, adubos e fertilizantes, sabões, detergentes e produtos de limpeza, defensivos agrícolas, tintas, esmaltes e vernizes e outros). Setor no qual se localizam as indústrias químicas destinadas ao tratamento dos couros (ABIQUIM, 2013).

Segundo a ABIQUIM<sup>1</sup> (2013) a indústria química é um dos setores mais importantes da economia brasileira, pois ocupa o 4º lugar no ranking dos setores industriais brasileiros, sua participação no PIB em 2010 foi de 9,9%, e no ano de 2011 a participação foi de 2,5%. A participação de produtos químicos na balança comercial brasileira em 2012 nas importações foi de 19% e nas exportações de 6%. Até 2016 espera-se o investimento de US\$ 19,1 bilhões, instigando o desenvolvimento e inovação do setor. Fato que evidencia a importância das atividades para o setor químico, em que Beta está inserida.

O setor coureiro possui uma demanda constante por produtos utilizados no tratamento de sua matéria-prima, acredita-se que estudar a integração vertical em direção ao fornecedor possa auxiliar na melhoria dos procedimentos a fim de identificar a influência deste fenômeno para os

---

<sup>1</sup> ABIQUIM: Associação Brasileira da Indústria Química

fornecedores. A realização deste trabalho é de interesse da acadêmica, visto que estará ampliando seus conhecimentos, o desenvolvimento de um artigo desempenha um papel relevante, para acadêmicos, pois é possível confrontar a realidade com a teoria.

O tema da pesquisa é a verticalização em direção aos fornecedores para uma indústria química do setor coureiro, como forma de identificação dos possíveis impactos. Essa preocupação surgiu através de mudanças ocorridas no mercado, pois alguns clientes podem buscar integrar uma etapa a mais da cadeia produtiva, onde fica Beta, então ficou claro que deve-se pesquisar sobre esta temática. A delimitação do tema se restringe a análise feita na indústria química para o setor coureiro Beta. Nesse contexto, a definição do problema dessa pesquisa se dá da seguinte forma: “O que aconteceria com a empresa Beta caso seus clientes que hoje compram produtos químicos processados realizassem uma verticalização de cadeia em direção aos fornecedores e assim, passassem a consumir somente preparações de matérias-primas?”. A literatura trata a verticalização de diversas formas, pois depende de cada situação específica dos setores, em alguns casos e estágios é possível integrar, em outros as dificuldades são tantas que este procedimento pode significar perda de lucratividade.

Esta pesquisa tem como objetivo geral: identificar os impactos que a indústria química do setor coureiro Beta sofreria caso seus clientes realizassem a verticalização em direção aos fornecedores. Também se fazem necessários o atendimento de objetivos específicos, tais como: a) Descrever e analisar a cadeia produtiva da indústria química para o couro; b) Conceituar a verticalização e a verticalização em direção aos fornecedores; c) Pesquisar aspectos que influenciam na verticalização em direção aos fornecedores; d) Identificar a influência da verticalização em direção aos fornecedores para a empresa Beta e sua atuação no mercado.

A estrutura do artigo é composta pela revisão bibliográfica, onde são analisadas obras científicas disponíveis que tratem do assunto ou que deem embasamento teórico, o método de estudo, ordenando a realização do trabalho científico, os resultados alcançados, onde se descrevem pontos referentes à empresa e entrevistados, para que sejam verificados os questionamentos realizados, confrontando teorias e respostas e por fim, as considerações finais onde se busca comentar e analisar a temática tratada, passando pelo objetivo geral, específicos e problema. É organizado de tal forma visando responder a investigação traçada. Sendo assim, a verticalização pode ser vista como uma estratégia utilizada com o intuito de reduzir custos da cadeia logística, para que seus impactos aos fornecedores sejam positivos é necessário

planejamento estratégico. Para analisar este comportamento de mercado apresenta-se este trabalho, com o intuito de auxiliar nas estratégias da organização.

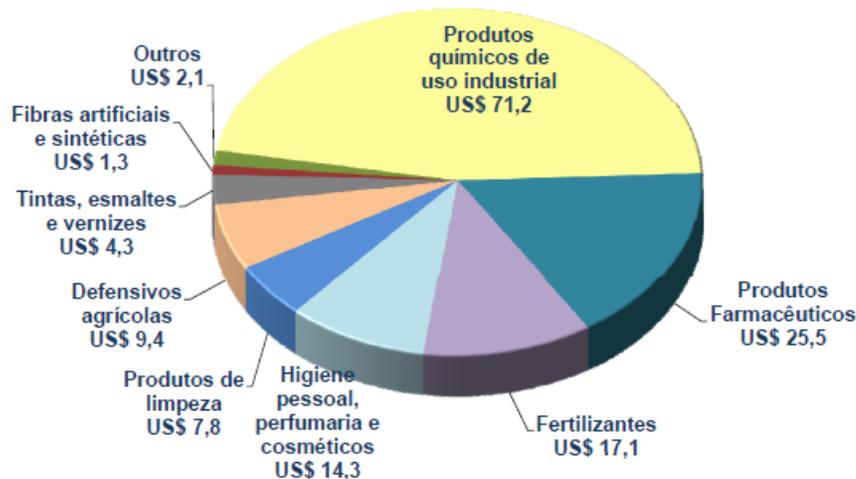
## 2. Revisão bibliográfica

### 2.1 A indústria química

A indústria química é um dos setores mais importantes e dinâmicos da economia brasileira e mundial o que evidencia sua posição estratégica para os negócios empresariais. Os produtos químicos são empregados na formulação de medicamentos, geração de energia, produção de alimentos, purificação da água, construção de moradias, fabricação de automóveis, computadores, roupas, artigos de couro, utensílios domésticos, artigos de higiene e diversos itens que estão presentes no nosso dia a dia (ABIQUIM, 2013).

Na figura 1 observa-se o faturamento líquido em dólares da indústria química brasileira, o total estimado para o ano de 2012 é de US\$ 153 bilhões. Nota-se que os produtos químicos de uso industrial possuem a maior participação neste segmento, divisão da qual os produtos químicos para o couro fazem parte.

Figura 1 – Faturamento Líquido da Indústria Química Brasileira – estimado para 2012



Fonte: ABIQUIM, 2013

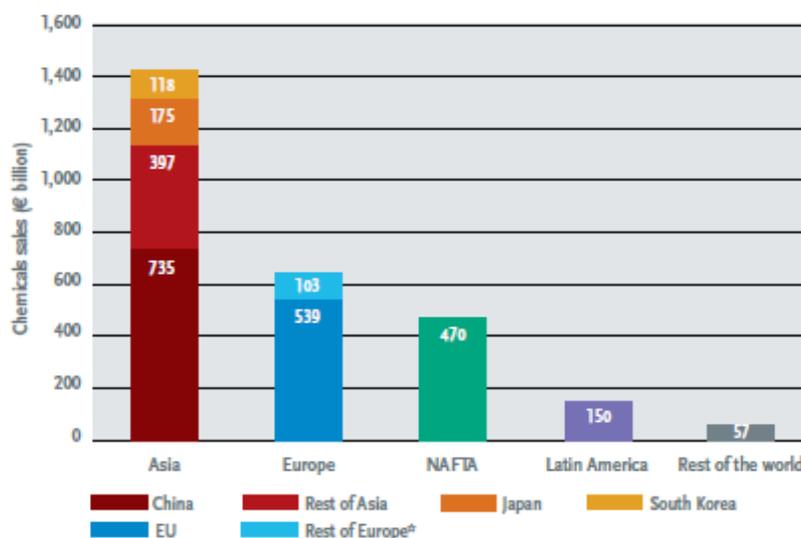
Segundo o presidente-executivo da ABIQUIM, Fernando Figueiredo em entrevista para ABQTIC<sup>2</sup> – Revista do Couro (2013) destaca a perda de espaço da indústria química brasileira:

<sup>2</sup> ABQTIC: Associação Brasileira dos Químicos e Técnicos da Indústria do Couro

Em 2012, o setor registrou o maior déficit de sua história, acumulando US\$ 28 bilhões. Para se ter uma ideia do que este resultado representa, o valor registrado em 1991 foi de US\$ 1,5 bilhão. Neste mesmo período, as importações saltaram de US\$ 3,6 para US\$ 43 bilhões, enquanto as exportações subiram de US\$ 2,1 para US\$ 14,8 bilhões.

Na figura 2 pode-se observar o volume de negócios mundiais de produtos químicos no ano de 2011, através de uma análise geográfica por continentes. O total foi de € 2744 bilhões, se comparado ao ano de 2010 o setor teve um crescimento de 11,6%, o que reforça a recuperação econômica do setor.

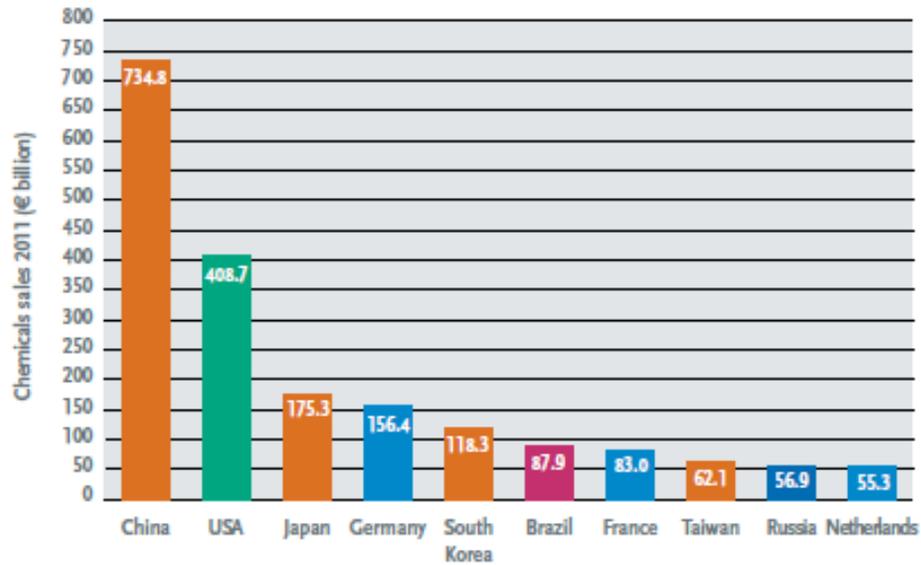
**Figura 2 – Venda Mundial de Produtos Químicos – Análise Geográfica**



Fonte: CEFIC, 2013

Na figura 3 tem-se a relação de países produtores de produtos químicos, percebe-se que a China é o maior produtor mundial. Entre os países da América Latina o Brasil possui maior relevância para o setor. O autor Saba (2002) evidencia a importância do Brasil para o mundo: pontualmente, pela diminuição do peso político, consequência do desgaste do paradigma Leste-Oeste de funcionamento internacional e, economicamente, pelo esfriamento da importância dos países exportadores de *commodities*, em virtude do progresso tecnológico e científico.

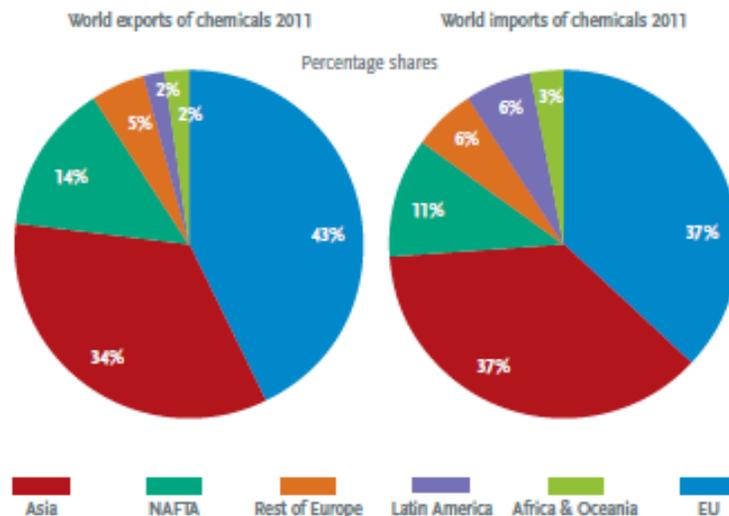
**Figura 3 – Produtos Químicos por País – Top 30**



Fonte: CEFIC, 2013

Na figura 4, está à relação de exportações e importação mundiais. No total foram exportados US\$ 2,071 bilhões, ou seja, uma alta de 1,3% em relação a 2011, cujo valor final ficou em US\$ 2,043 bilhões. A única região com superávit é da NAFTA, as demais regiões possuem déficits em sua balança comercial, pois importam mais do que exportam.

**Figura 4 – Exportações e Importações Mundiais de Produtos Químicos por regiões**



Fonte: CEFIC, 2013

Dentro desta perspectiva o autor Wongtschowski (2002, p. 1) analisa que o objeto deste estudo também sofre a influência da globalização, pois “é reflexo, na indústria química, da mobilidade de capital, da revolução nas comunicações e da abertura generalizada dos mercados”, sendo assim, a análise da cadeia produtiva é essencial para atender a estes padrões. As demandas por produtos deverão ser atendidas em qualquer lugar do mundo, sob quaisquer perspectivas, sempre buscando a eficiência econômica.

O mesmo autor ainda cita que as grandes empresas químicas mundiais modificaram seus processos de fabricação, o modelo inicial de produção e atendimento ao resto do mundo através da exportação foi sendo substituído por uma produção descentralizada, o que comprova o comprometimento logístico. Este autor concorda com Nosé (2005) ao abordar a descentralização de produções, pois globalizar para as empresas é mais do que só estar presente nos mercados, é atuar ativamente, seja com plantas ou escritórios de comercialização.

Para Oliveira (2005) o setor de fármacos e medicamentos constitui um setor industrial concebido de forma verticalmente integrada e, assim, requer um tratamento distinto de outros setores. Esse movimento pode ser repetido para as indústrias de químicos, pois são cadeias produtivas semelhantes.

## **2.2 Cadeia produtiva**

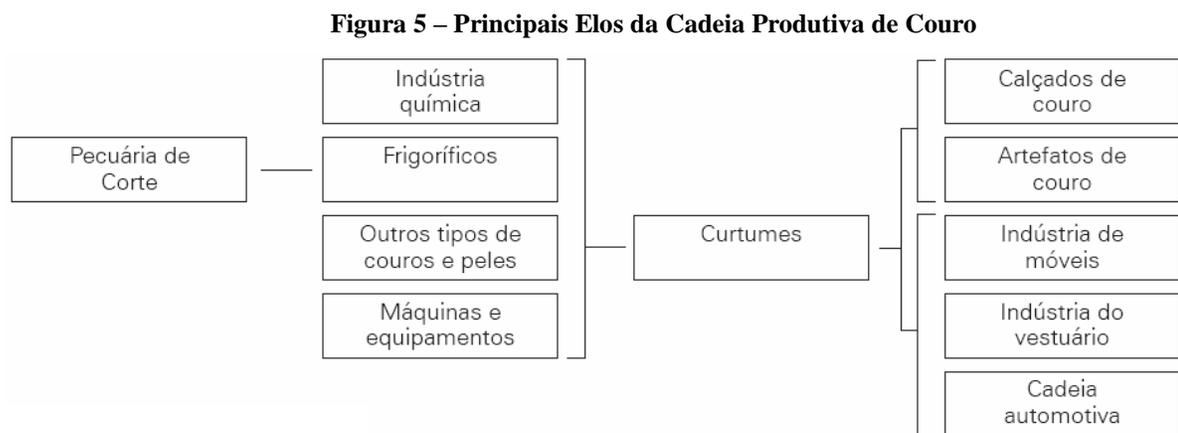
A cadeia produtiva refere-se a todo o processo produtivo necessário para disponibilizar um bem final aos consumidores, a ideia de cadeia remete-se ao fato de que cada membro do canal depende dos demais para desempenhar seu papel. É um conjunto de atividade das diversas etapas de transformação de matérias-primas, em produtos finais acabados, sem restrições significa a ampliação da cadeia de suprimentos, pois se envolve com outros setores como planejamento, marketing, vendas e produção, entre outros, exigindo assim, maior coordenação e integração entre as atividades (COUGHLAN, STERN, EL-ANSARY, 2002; CAMPOS 2007).

O *supply chain management* trata este conceito de uma forma ampla, avaliando que os fornecedores dos fornecedores são importantes para toda a cadeia de valor agregado, onde o que fazer e como fazer são resultados do que ocorre no fim da cadeia. Trata-se da análise logística dos fluxos do negócio como um todo (COUGHLAN, STERN, EL-ANSARY, 2002; DORNIER, ERNST, FENDER, KOUVELIS, 2000).

Na figura 5 apresenta-se os principais participantes da cadeia produtiva da indústria do couro, como a pecuária de corte e frigoríficos, responsáveis pelo fornecimento da matéria-prima, as indústrias químicas onde a empresa Beta está inserida e os curtumes que possuem destaque, pois são os responsáveis pelo produto final. Estes compram a pele na forma verde ou conservada com sal dos frigoríficos ou abatedouros e podem ser classificados pela etapa de processamento que realizam:

- Curtumes de *wet blue* fazem o primeiro processamento após o abate;
- Curtumes de semiacabado que utilizam o *wet blue* como matéria-prima e transformam em semiacabado;
- Curtumes de acabamento que terminam o couro semiacabado e
- Curtumes integrados que realizam todas as etapas do processo.

Neste processo é possível avaliar a eficácia de ações estratégicas das empresas assim como políticas públicas para o desenvolvimento dos setores, pois representa uma visão sistêmica, onde a assertividade de decisões em parceria é possível (ABDI, 2011).



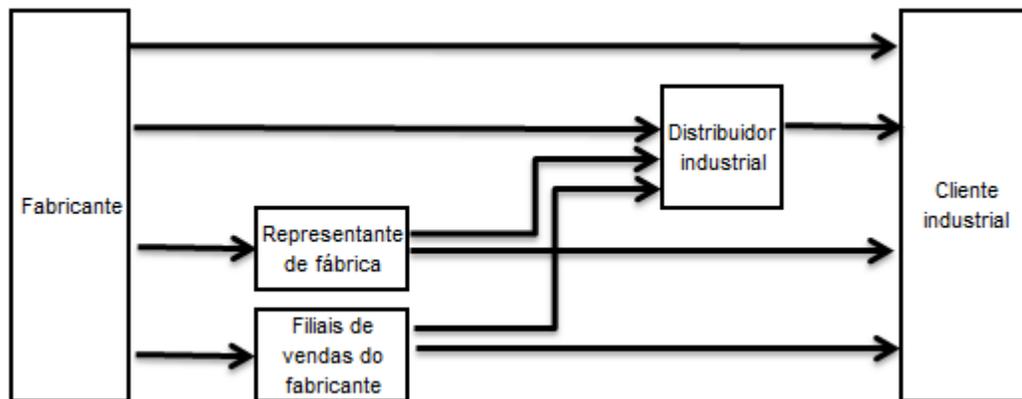
Fonte: ABDI, 2011

Segundo Campos (2007) torna-se difícil para as empresas manterem-se competitivas separadamente, por isso as cadeias produtivas foram desenvolvidas, globalizando uma rede de negócios. Integrar eficientemente todos os envolvidos é um desafio para a redução de custos globais do sistema (SIMCHI-LEVI, KAMINSKY, 2003).

### 2.2.1 Canais de marketing

Neste mesmo sentido o conceito de canais de marketing remete a um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo (KOTLER, 1998, apud STERN, EL-ANSARY, 1996). Na figura 6, exemplifica-se o que Kotler trata como canais de marketing para bens industriais, da mesma forma que as cadeias produtivas, os canais de marketing são amplos, pois vão de uma ponta da cadeia até o cliente final.

Figura 6 – Canais de Marketing para Bens Industriais



Fonte: KOTLER, 1998

O propósito do canal de marketing é satisfazer as necessidades do cliente final, com eficiência, desempenhando um papel estratégico no sucesso global de uma empresa no mercado. Os intermediários desta relação auxiliam os usuários finais a consumir o produto ou serviço, sendo assim o papel dos intermediários pode ser visto como se criassem utilidade para o usuário final, agregando valor e ajudando a reduzir o custo no canal (COUGHLAN, STERN, EL-ANSARY, 2002).

Com a intenção de superar desafios comerciais as empresas desenvolveram uma rede de negócios com outras companhias para que, em conjunto, desempenhassem suas atividades, onde a cooperação resultaria em benefícios (BOWERSOX, CLOSS, COOPER, 2006). A compreensão de que as necessidades do cliente são a base para a definição de produtos ou serviços é importante para todas as etapas da cadeia produtiva e de marketing (COBRA, 1997).

## 2.3 Integração vertical

Inicialmente, para desenvolver este tema remete-se ao conceito de integração, que é o ato de adaptar-se e/ou juntar-se a novos elementos, para as organizações representa um desafio prioritário, não somente a integração da própria organização, mas a integração *upstream*<sup>3</sup> com fornecedores e *downstream*<sup>4</sup> com distribuidores e clientes, pois a competição inerente ao mercado demanda por eficiência em todas as etapas da cadeia. Pela integração do processo de *supply chain* entende-se que a colaboração deve ocorrer entre compradores e fornecedores (CHRISTOPHER, 1998).

A integração vertical pode ser definida como a decisão da empresa em internalizar várias atividades em fases adjacentes da cadeia de produção e comercialização. Esta pode ser de atividades que se situam a montante (atividades que vão desde a compra à transformação de fatores produtivos) e/ou a jusante (atividades desde a venda e distribuição do produto final). A integração vertical a montante ocorre quando a empresa adquire ou integra subsidiárias que produzem fatores de produção dos seus produtos, e a jusante quando adquire ou integra subsidiárias que incorporam o produto no seu processo produtivo, ou que procedem à distribuição ou venda do produto no mercado (BARROS, 2012).

Neste processo verifica-se uma maior internalização da empresa com outras funções de sua cadeia produtiva (RIBEIRO, 2002). A respeito disto, Silva (1997) complementa que o processo representa um passo de suma importância, pois significa um aprofundamento em sua área de atuação, com o intuito de atender as necessidades produtivas ou comerciais. Conforme Kotler (1998) o principal objetivo é controlar o comportamento do canal e assim, eliminar conflitos resultantes de atividades individuais com propósitos isolados e pensar estrategicamente na cadeia como um todo. Desta forma, a firma que realizar esta prática poderá ter maior controle de seus preços e custos em segmentos diferentes do seu negócio.

A principal ideia deste sistema é possuir um canal do mercado, o que aumentaria a eficiência em longo prazo, porém esta é uma decisão estrutural da organização, que despende principalmente de recurso (COUGHLAN, STERN, EL-ANSARY, 2002; VIERA, 2008). Existem duas formas de integração vertical, citadas pelos autores Silva (1997) e Coughlan, Stern e El-Ansary (2002):

- Integração vertical para frente (*upstream*) ou a jusante: quando a organização orienta-se em direção ao mercado consumidor final, como por exemplo, quando uma tecelagem passa a

---

<sup>3</sup> *Upstream*: acima, produzir o insumo para o subseqüente da cadeia

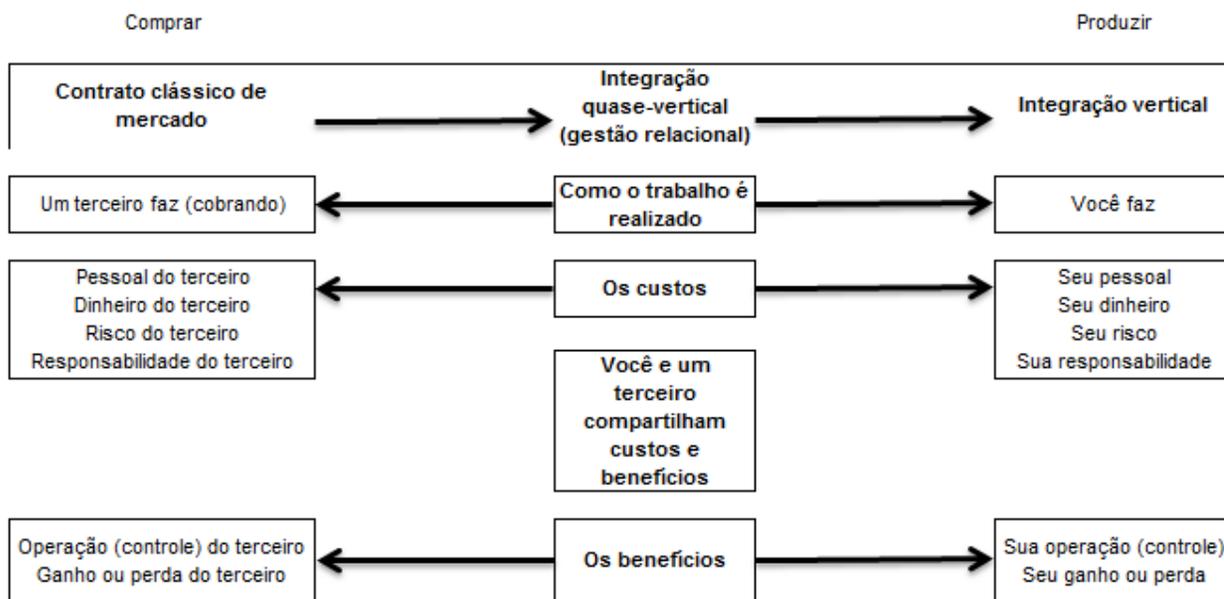
<sup>4</sup> *Downstream*: abaixo, empregar o insumo do processo anterior

atuar também no ramo de confecções. Ocorre quando um membro do canal que passa a realizar atividades como vendas, atendimento de pedidos, oferta de créditos; eliminando um intermediário, mas não suas funções (COUGHLAN, STERN, EL-ANSARY, 2002; SILVA 1997).

- Integração vertical para trás (*downstream*): quando a organização orienta-se em direção aos fornecedores, passando a produzir o que antes comprava, incumbindo-se da fonte de um produto ou marca. Ocorre quando o produtor deseja abandonar um membro do canal, pois este tornou-se sem valor para ele, ou mesmo adquirir este fornecedor (COUGHLAN, STERN, EL-ANSARY, 2002; SILVA 1997).

Na figura 7, apresenta-se o *continuum* de graus de integração vertical, onde a decisão de comprar ou produzir está contraposta, os riscos seguem este mesmo fluxo. Na atividade de comprar não existe compartilhamento, nem continuidade, porém muitos contratos de mercado possuem algum grau de relacionamento. A quase-integração, também denominada de estratégias de partilha, trata da cooperação entre parceiros através da co-participação com despesas, contratos de fornecimento, licenciamentos ou até alianças estratégicas. Na continuação, a decisão de produzir implica em maiores custos, riscos e possíveis benefícios. (COUGHLAN, STERN, EL-ANSARY, 2002; RIBEIRO, 2002).

**Figura 7 – O Continuum de Graus de Integração Vertical**



Fonte: COUGHLAN, STERN, EL-ANSARY, 2002

Um dos principais fatores incentivadores está vinculado ao conhecimento da tecnologia produtiva empregada nos processos de produção e a capacidade de investimento, alguns dos fatores propulsores podem ser segurança quanto ao fornecimento, redução global de custos, lucratividade, poder de barganha e mercado, proximidade do cliente, mudanças tecnológicas, sinergia, complementaridade, comodidade, taxa de risco, diversificação, entre outros (SILVA, 1997).

A decisão de integração vai além da *core competence* das firmas, portanto é bastante complexa. Alguns dos seus benefícios são a apropriação de margens, controle de ativos estratégicos, economias operacionais de informação, capacidade de diferenciação, barganha em negociações, aumento das barreiras à entrada, redução de custos devido ao tamanho, eliminação de serviços duplicados, entre outros. Algumas das desvantagens são deseconomias de escala, dificuldades de balanceamento da cadeia operacional, modificação/complexidade da estrutura de custos, custos da ultrapassagem as barreiras de entrada, maior complexidade organizacional, menor flexibilidade operacional, perda de tecnologia externa, diluição da estratégia da empresa, entre outros. (KOTLER, 1998; RIBEIRO, 2002). No quadro 1, analisa-se as vantagens e desvantagens com uma divisão interna e externa (competição).

**Quadro 1 – Algumas Vantagens e Desvantagens da Integração Vertical**

| <b>Vantagens</b>   | <b>Desvantagens</b>  |
|--|--|
| <p><i>Benefícios Internos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Economias integradas reduzem custos eliminando etapas, reduzindo despesas duplicadas e cortando custos (tecnologia inferior).</li> <li>- Melhorar a administração de atividades que reduzam os custos de inventário.</li> <li>- Evitar tarefas que consumam muito tempo, como preços de compras, comunicação, negociação de contratos (custos de transação).</li> </ul> | <p><i>Custos Internos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de despesas gerais para coordenar o processo de integração vertical, o que aumenta custos.</li> <li>- O fardo do excesso de plantas desiguais com capacidade de escala minimamente eficaz.</li> <li>- Empresas verticalmente integradas mal organizadas não gostam de sinergias que compensem os custos mais elevados.</li> <li>- Falta de especialização de acordo com habilidades centrais.</li> </ul>                          |
| <p><i>Benefícios Competitivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evitar o encerramento de <i>inputs</i>, serviços ou negócios.</li> <li>- Melhorar a inteligência de mercado ou de tecnologia.</li> <li>- Aumentar o valor agregado.</li> <li>- Poder de mercado.</li> <li>- Criar credibilidade para novos produtos.</li> <li>- Sinergias podem ser criadas pela coordenação hábil de atividades verticalizadas.</li> </ul>         | <p><i>Riscos Competitivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Processo obsoleto pode ser perpetuado.</li> <li>- Cria mobilidade (ou saída) à barreiras.</li> <li>- Vincula empresas a negócios adjacentes problemáticos.</li> <li>- Perda de acesso a informação de fornecedores ou distribuidores.</li> <li>- Sinergias criadas através de integração vertical podem ser superestimadas.</li> <li>- Administrações integradas antes mesmo de pensarem sobre a melhor maneira de prosseguir.</li> </ul> |

Fonte: Elaborado pela acadêmica, com base no autor HARRIGAN, 1985 (apud VIERA, 2008).

Segundo Kotler (1998) algumas empresas poderão chegar a conclusão de que é mais vantajoso a integração, seja para trás ou para frente, pois frequentemente reduz custos da cadeia e exerce maior controle sobre o fluxo de negócios. Quando a estratégia é bem planejada e alinhada a sua cadeia isso levará a uma vantagem competitiva (VIERA, 2008).

### **3 Método de Estudo**

A metodologia tem como objetivo auxiliar com ferramentas imprescindíveis para a pesquisa acadêmica, de forma coordenada e organizada. Este artigo se desenvolverá através da pesquisa descritiva e exploratória, Medeiros (2000) conceitua descritiva como sendo uma pesquisa de estudo, análise, registro e interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador, já a exploratória busca investigar mais informações sobre o assunto. Sendo assim, será feito um estudo para verificar o que aconteceria com a empresa Beta caso seus clientes que hoje compram produtos químicos processados realizassem uma verticalização de cadeia em direção aos fornecedores e passassem a consumir somente preparações de matérias-primas.

Os procedimentos utilizados para este trabalho científico são o estudo de caso, referente a uma situação que já acontece na realidade empresarial, realizado na indústria química Beta da região metropolitana de Porto Alegre; a pesquisa bibliográfica, feita a partir de materiais já publicados, um referencial teórico utilizado pelos demais tipos de estudo, e pesquisa participante, pois a acadêmica trabalha na organização, relacionando o conhecimento e a prática (PRODANOV; FREITAS, 2009).

A abordagem utilizada neste projeto é a qualitativa. A pesquisa qualitativa também é conhecida como pesquisa descritiva pelo fato de que não há manipulação das variáveis (KÖCHE, 1997). De acordo com o problema de pesquisa estabelecido a melhor técnica de coletas de dados é a entrevista semi-estruturada, a amostra utilizada para a análise deste estudo será não probabilística, selecionada por acessibilidade ou conveniência.

As entrevistas utilizadas encontram-se no apêndice A, foram elaboradas conforme o referencial teórico estudado, aplicadas nos dias 6 e 7 do mês de agosto de 2013, na referida indústria química, foram gravadas para que não ocorressem enganos devido ao esquecimento de determinados pontos e posteriormente, descritos em relação aos principais aspectos das respostas dos entrevistados e para reduzir a reflexividade usou-se o sigilo de nomes e da empresa. Os entrevistados foram selecionados por conveniência, de acordo com os cargos ocupados, o diretor da empresa e do segmento de *finishing*<sup>5</sup>, o gerente técnico, o coordenador de serviço de atendimento ao cliente e produto e o coordenador de suprimentos, foram escolhidos por representar de alguma forma as decisões da empresa Beta, segundo Certo (2003) tomadores de decisão são indivíduos que realmente fazem a escolha entre alternativas.

Após a pesquisa, segundo a metodologia citada, foi feita uma análise e interpretação dos dados coletados, são pontos de suma importância para uma pesquisa científica, pois devem atender aos objetivos da pesquisa. Medeiros (2000) coloca que a análise volta-se para a compreensão, comparação e reflexão, enquanto que a interpretação reproduz ideias do texto, realiza comentários e discussões.

---

<sup>5</sup> *Finishing*: Etapa de acabamento do couro

## 4 Resultados Alcançados

### 4.1 Caracterização da empresa

A empresa Beta opera globalmente desenvolvendo, produzindo e comercializando produtos químicos para a indústria do couro, para os estágios de tratamento do couro. Além disso, complementa a produção de seus clientes e parceiros com produtos para todo o processo de fabricação do couro, da ribeira até a finalização. Seus produtos são divididos por grupos, como automotivo, vestuário, calçados e estofamento, e por processos, curtimento, re-curtimento, ribeira, corante, e acabamento. A linha de produtos é composta por aproximadamente 1000 produtos divididos em aproximadamente 55 linhas. Produzidos em diferentes unidades produtivas, por isso, o grupo é caracterizado por complexos processos de produção e logística.

Presente em 14 países, com 19 filiais, em 3 continentes, possui presença ativa em 90 países, auxiliadas pela atividade de agentes e distribuidores. A matriz da empresa está situada na Alemanha, as plantas produtivas da Beta situam-se na Argentina, Brasil, China, França, Índia e Itália. A empresa realiza a divisão de suas atividades, no globo, basicamente conforme os blocos econômicos e características de mercado, as divisões utilizadas são NAFTA<sup>6</sup> e zona norte da América Latina, MERCOSUL<sup>7</sup> e América do Sul, Itália, Ásia, EMEA<sup>8</sup>, Índia e China.

A empresa entende que responsabilidade ambiental é vital para uma indústria química, e busca desenvolver produtos ecologicamente corretos, assim como processos de produção e tratamento do couro. Levando em consideração estes fatores, suas plantas produtivas possuem certificação ISO 9001 e ISO 14001. Investe em pesquisa e desenvolvimento, ao oferecer diversos centros de desenvolvimento de tecnologia, treinamento e aplicação de seus produtos no couro, equipados com máquinas e tecnologias de última geração. Analisa informações sobre necessidades dos curtumes, sobre registros e certificações, devido a determinadas substâncias químicas. Desenvolve tratamentos que visam reduzir o desperdício de água e componentes desnecessários, no tratamento dos efluentes dos curtumes, através da modificação em etapas da aplicação.

Possui vasta experiência, devido à fusão de algumas empresas que se reuniram ao fundar esta organização, em 1996, assim oferecendo uma gama completa de produtos para o tratamento do couro. Desde sua fundação a empresa obteve grande *know-how* com a aquisição de empresas

---

<sup>6</sup> NAFTA: Canadá, México e Estados Unidos da América

<sup>7</sup> MERCOSUL: Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai

<sup>8</sup> EMEA: Europa, Oriente Médio e África

na Itália, Estados Unidos da América, Índia, entre outros. Esta sinergia é base para a inovação e continuidade de suas atividades no mercado. Em 2003 a empresa foi comprada por uma companhia de fundo Alemão.

O objeto deste estudo será a subsidiária no Brasil, fundada em 1944 e após 24 anos, foi comprada por uma empresa alemã, além desta venda, passou por mais duas. Em 2001 foi adquirida por um fundo europeu de investimentos e por fim, em 2003 foi vendida, o que ocasionou a mudança da razão social, que permanece até hoje. Possui uma planta produtiva situada na região metropolitana de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, um laboratório de desenvolvimento e aplicação de tecnologia do couro e um centro de distribuição em São Paulo.

Foi pioneira na conquista simultânea das ISO 9001 e ISO 14001 no Brasil, atualmente certificada pela BSI<sup>9</sup>, recebeu vários prêmios de reconhecimento nacional e estadual. Possui uma cultura organizacional voltada para a qualidade em seus produtos e serviços, com responsabilidade ambiental e social.

#### **4.2 Descrição dos respondentes**

Para realizar a entrevista semi-estruturada na empresa Beta foram selecionados por conveniência quatro entrevistados, o diretor da empresa e de *finishing*, o gerente técnico e o coordenador de atendimento ao cliente e produto, selecionados devido a sua capacidade opinativa para responder as questões abordadas.

O diretor comercial e do segmento de *finishing* (abreviado como D) é o responsável legal pela subsidiária brasileira de Beta, reporta-se ao vice-presidente de vendas de sua região e ao conselho de administração. Desempenha decisões referentes à empresa e atua coordenando o segmento de vendas de acabamento para o couro. Anteriormente ocupou outros cargos, como de gerente técnico de acabamento, onde se evidenciou experiência comercial. Envolve-se com todas as áreas da organização onde analisa criticamente negociações referentes a vendas, dentre outras funções.

O gerente técnico (abreviado como GT) é responsável pela coordenação e controle do desenvolvimento técnico-comercial de produtos, assim como supervisiona a aplicação de produtos químicos no couro, em testes e também pesquisas e desenvolvimentos; reporta-se diretamente ao diretor. Anteriormente atuou em curtumes e ocupou vários cargos na organização,

---

<sup>9</sup> BSI: *The British Standards Institution*

envolvendo-se com atividades de desenvolvimento técnico de vendas, adquirindo uma visão ampla do negócio.

O coordenador de produto e serviço de atendimento ao cliente (abreviado como CPS) envolve-se no controle logístico da linha de produtos analisando decisões e determinando cursos, contata as demais plantas para verificar aspectos de produções, distribuições, entre outros. Atua na área de atendimento a clientes supervisionando as atividades de vendas, exportações, importações direta a clientes e, por isso possui uma visão sistêmica.

O coordenador de suprimentos (abreviado como CS) administra o setor de compras de produtos, matérias-primas, produtos acabados, improdutivos e importações, analisa a logística de distribuição controlando custos e demandas da organização. Contata fornecedores e demais plantas produtivas para alinhar o fornecimento. Já atuou como cliente da empresa Beta e isso lhe permite uma visão global dos negócios do couro.

Os entrevistados foram selecionados por conveniência, pois representam de alguma maneira as decisões de negócios para a organização. É possível que com suas respostas a formulação da análise ocorra adequadamente. Relacionando suas respostas a acadêmica espera compreender melhor as atividades relacionadas ao seu processo de verticalização em direção aos fornecedores.

#### **4.3 Resultados de campo**

Os resultados de campo são apresentados relacionando as respostas com teorias estudadas, comentando pontos em comum e em oposição de opiniões dos entrevistados e teóricos. A análise é a confrontação final da prática com a teoria, onde se pode observar a atuação das empresas em comparação com a ciência do conhecimento.

A primeira pergunta visa analisar a situação da indústria química e do segmento de tratamento para o couro, ao falar do segmento em geral o D identifica que a química é fundamental para o desenvolvimento do mundo, o CPS comenta que esse é um setor está crescendo e possui investimentos consideráveis em pesquisa e desenvolvimento e o CS complementa lembrando-se de dados das entidades de classe que dizem que as importações aumentaram ao passo que as exportações reduziram o que evidencia a perda de competitividade do setor, exemplificando o cenário de dificuldade das empresas brasileiras. Com relação ao setor coureiro foi dito que é um setor maduro, porém várias dificuldades foram citadas, como a baixa

lucratividade, a alta complexidade de problemas, um mercado que não apresenta taxas consideráveis de crescimento e baixa tecnologia. O GT explica que os investimentos em pesquisa foram deixados de lado, sendo necessário buscar nos outros segmentos inovações, ao mesmo tempo em que a inserção da China neste ramo intensificou a competição entre as empresas.

A segunda e a terceira pergunta buscavam entender como são as relações comerciais do *supply chain* de Beta com seus fornecedores e clientes, pois ao contextualizar estes aspectos podemos entender melhor a cadeia (CHRISTOPHER, 1998). Para o D e o CS a relação com os fornecedores é boa, transparente e duradoura, pois é consolidada no mercado. Segundo o GT e o CPS o poder de barganha ao negociar com fornecedores é baixo, pois os volumes são pequenos, o que representa aceitar os custos repassados, o CS diverge desta ideia ao falar que muitas negociações são fechadas a nível global.

Em contrapartida, a relação com qualquer cliente, independente do volume, é significativa para a organização, pois de acordo com o CPS todos os clientes são atendidos da mesma forma, gerando uma estrutura cara e ao fazer o link com o fornecedor – que repassa custos sem dificuldades para Beta – a mesma tem muitos problemas para repassar o custo ao cliente e em função da alta concorrência os seus clientes também não podem aceitar o aumento de preços. Mesmo assim, os entrevistados dizem que a relação com os clientes é ótima, pois trata-se de uma empresa líder de mercado com capacidade de atendimento global, com produtos bons, consagrados e ao mesmo tempo garantidos, em adição as estratégias de vendas estão alinhadas a serviços, logística e imagem.

Ao considerar a cadeia produtiva o primeiro problema identificado pelos entrevistados é o consumo de carne como sendo um dado degenerativo, devido a apelos ecológicos. Após falam da aglomeração de mercado verificada nos frigoríficos, o que lhes garante alto poder de imposições, tanto de preços quanto de disponibilidade de matérias-primas. O couro é um sub-produto da carne que os curtumes tentam agregar valor. Ao falar dos curtumes exemplificam que estes sofrem pressão de duas partes, do frigorífico e também dos clientes, pois não valoriza-se suficientemente o produto, o GT complementa a ideia com o fato que ainda é exportado muito couro no estágio *wet blue*, que é trabalhado em outros países, que agregam valor a ele, então se conclui que o Brasil possui uma ineficiência no acabamento do couro produzido nos abates, exportando um produto de menor valor agregado. Outro problema é a desvalorização do couro pelo consumidor final, pois não percebem a diferenciação de um artigo de couro e um de sintético, ao contraponto

que a maior parte da população não percebe este valor do produto existem as grandes marcas que utilizam em sua linha somente produtos de couros de altíssima qualidade e cobram caro por isso. Por fim, falou-se das dificuldades logísticas, pois a maioria das indústrias químicas localiza-se ao sul do país e os curtumes mais para o centro do país e nordeste, implicando em custos, para Campos (2007) o entendimento dos problemas da cadeia logística poderá direcionar a empresa para uma rede de negócios, integrando os envolvidos, como já acontece em alguns estágios.

O agrupamento do mercado cria fundamentações lógicas econômicas para se integrar verticalmente, dificultando a situação para concorrentes de médio e pequeno porte, o CS cita que de 20 anos para cá existiu um movimento de verticalização dos frigoríficos em direção aos curtumes. Os frigoríficos, então grandes grupos organizaram-se e passaram a integrar uma etapa a mais da cadeia produtiva, se o couro fosse melhor distribuído a participação de mercado de Beta poderia ser melhor. Ao traçar um paralelo com os problemas descritos na cadeia produtiva o D e o CS concordam que o papel da Beta é criar valor ao produto couro, através de trabalhos de moda e informações aos consumidores, pois este é um material nobre, mais sustentável e renovável do que o sintético que utiliza petróleo em sua base, que não é renovável, fazer com o que cliente final perceba o valor e não somente o custo ao adquirir uma mercadoria de couro (COUGHLAN, STERN, EL-ANSARY, 2002).

Tanto o GT quanto o CS afirmam que a monopolização do mercado trouxe um desequilíbrio para a maioria das empresas, as relações comerciais foram estreitadas e perdeu-se competitividade, ocasionando na diminuição da eficiência global da cadeia, a pressão de custos e as dificuldades para precificar o produto final esclarecem o fato descrito. O D diverge ao falar que a relação como eficiência é boa, ressalta que os desperdícios que ocorriam antigamente no mercado já não existem mais hoje.

Um fato importante sobre a realidade do mercado trazido pelo CS informa que o maior desperdício dos frigoríficos e curtumes está no tratamento da matéria-prima, que representa o maior custo no produto acabado. A pele que os frigoríficos vendem aos curtumes poderia ser mais bem preparada, como por exemplo, pré-descarnada, o que evitaria alguns processos posteriores. Os curtumes beneficiam a pele conforme explicado na revisão bibliográfica, existem vários curtumes envolvidos na transformação do couro até o artigo final, ao longo dos processos de beneficiamento a pele acaba sendo recortada e também pode possuir uma espessura inadequada, então mais produtos e processos são necessários, gerando resíduos que poderiam ter

sido evitados. Para o CS este processo deve ser melhorado e seu impacto no custo global seria melhor do que uma verticalização em direção as indústrias de químicos.

Ao serem questionados sobre a existência do movimento de verticalização dos clientes em direção aos fornecedores de produtos químicos, como a empresa Beta, os entrevistados divergiram em partes, pois o GT e o CPS acreditam que este movimento existe, assim como já existiu no passado, porém o D e o CS acreditam que não existe esta tendência, mas ao falar sobre a situação para grandes grupos todos concordam que é possível em algumas etapas do processo produtivo que têm menor especificidade quanto ao artigo final. O D destaca que dentro de um processo de ribeira até é possível e que isso já acontece no sentido de que os curtumes utilizam *commodities* mundiais para a sua produção e buscam o fornecimento direto nas fontes, não através de indústrias intermediárias.

Mesmo que um grande grupo tentasse realizar este processo, os seus volumes ainda assim seriam baixos mediante o tamanho da indústria química mundial, com isso acaba sendo mais fácil buscar parcerias intermediadoras, os recursos necessários para possuir uma parte a mais da cadeia depende de uma decisão estrutural muito grande (VIERA, 2008). Para os processos de re-curtimento e acabamento o grau de dificuldade aumenta, pois o número de produtos também aumenta e o tratamento do couro vai depender do artigo final que o cliente do curtume vai comprar, sendo mais vantajoso comprar o produto químico pronto.

O CPS pontua que a concentração de mercado implicou numa maior profissionalização da atividade curteira, o que era muito arcaico se tornou uma estratégia de negócio mais eficiente do que se via antes, então uma empresa maior passa a comprar os concorrentes menores e menos eficientes, se aproveitando da sua falta de eficiência. Cita também que em algumas etapas um cliente já está misturando suas matérias-primas na própria planta e também já firmou uma parceria com um concorrente para que esse trabalhe em processos de transformação para ele, entregando as matérias-primas ao fornecedor e recebendo o produto acabado, os autores Coughlan, Stern e El-Ansary (2002) explicam que a integração quase-vertical ocorre quando há cooperação entre parceiros através da participação em custos ou até em contratos de fornecimento, como percebe-se que ocorre na concorrência de acordo com o relato.

O D e o GT utilizaram de exemplos ocorridos no passado para destacar as dificuldades que poderiam acontecer neste processo. Vários curtumes já tentaram trabalhar com a verticalização da produção de produtos químicos, mas sem sucesso, pois acabaram sem

competitividade ao longo da sua cadeia produtiva, gerando uma lucratividade baixa em cada etapa e um prejuízo global. Como exemplo, citou-se uma empresa americana que só produzia couros para o mercado automotivo e que tentou fazer sua própria produção de químicos, porém mesmo assim a variedade de matérias-primas que foi necessária era tão grande que eles acabaram perdendo o controle e ao menor problema de produção enfrentaram imensa dificuldade para solucioná-lo, isto somado a outros fatores ocasionou na venda desta empresa. Outros exemplos também foram citados, destacando a importância da qualidade em todas as etapas produtivas de uma matéria-prima orgânica e analisando que a verticalização não deu certo para estes curtumes. O D conclui que é melhor ser bom em algumas coisas do que tentar produzir tudo.

As próximas perguntas visam analisar quais os motivos, quais as vantagens e desvantagens para o cliente, os pontos positivos e negativos para o fornecedor (a empresa Beta) e quais as ações que a firma poderia tomar; todos estes aspectos considerando a existência de integração vertical em sua cadeia produtiva, assim, apresenta-se o quadro resumo 2.

**Quadro 2 – Síntese das Respostas dos Entrevistados sobre Verticalização e seus Impactos**

| Motivos   | Para o cliente:  |  | Para o fornecedor:  |   | Ações   |
|---|--|--|---|---|---|
|   | Vantagens  | Desvantagens   | Pontos positivos  | Pontos negativos  |   |
| Redução de custo; Grande demanda de produtos químicos; Grande volume de couros; Os produtos químicos são o segundo item mais importante na cadeia de produção; Lucratividade; Consolidar o processo e agregar mais uma empresa ao grupo; Se o cliente produzisse somente um artigo. | Redução de custo; Menor custo do produto químico; Compra em escala; Na hora da venda teria uma margem de lucro; Comprar algumas <i>commodities</i> . | Estrutura; Investimento; Altos custos de produção; Dificuldade de produzir químicos específicos; Foge de sua finalidade de produção; Controle com os químicos passa a ser maior que com o couro em si; Defasagem tecnológica de seus produtos químicos; Dificuldades em testes e aspectos técnicos; Demora para resolução de problemas; Grande gama de produtos. | Barreira à entrada dos concorrentes; Venda de mais produtos, com maior volume e mais itens do portfólio; Negociações duradouras; Confiança entre as partes envolvidas; Produtos diferenciados por qualidade e por serviços. | Perda de vendas; O cliente se tornar um grande concorrente; Reduzir as margens dos produtos; Alto risco; Divulgação das fórmulas dos produtos; Perder a identidade. | Integrar o departamento de vendas com o departamento de compras, assim como outros setores para fazer um plano, um estudo sobre como agir mediante este movimento; Analisar a logística; Unir-se ao cliente em forma de parceria ou aliança; Propor um coprocessamento; Vender o serviço; Reduzir a estrutura; Concentrar a venda em outros clientes menores. |

Fonte: Elaborado pela acadêmica, com base nas entrevistas realizadas

Decisões estratégicas tendem a possuir um maior grau de complexidade, e a decisão de integrar parte da organização, seja em sentido ao mercado ou em direção ao fornecedor envolve uma análise criteriosa. O principal motivo incentivador informado nas entrevistas seria uma possível redução de custos, o autor Silva (1997) complementa que o conhecimento da cadeia produtiva é fundamental para tornar a integração realidade, de acordo com Coughlan, Stern e El-Ansary (2002) quando o cliente deseja abandonar um membro do canal, pois tornou-se sem valor para ele, provoca uma perda para o fornecedor, neste caso, as vendas. Passando para uma próxima análise os entrevistados comentam que o produto químico representa até 20% do custo do valor do couro acabado, então não é o item de maior custo para o curtume, logo não seria o primeiro item a ser atacado numa busca por reduções de custos. Atualmente verifica-se no mercado a formação de grandes grupos empresariais com atividades variadas, para estas empresas a integração vertical já seria um processo consolidado devido ao número de segmentos

em que atuam. Para a grande maioria dos clientes de Beta este processo é impossível devido ao tamanho de suas firmas, organização e profissionalização.

Quando analisa-se o mercado do couro é importante entender que sua cadeia envolve muito intermediários, pois muitas vezes o curtume irá produzir mais de um artigo, como vestuário, estofamento, automotivo, calçadista, entre outros, e mais de um curtume será envolvido no processo até a finalização do tratamento de couro, pois nem todos o trabalham do início ao fim. Estes indícios nos levam a refletir que os processos iniciais de curtimento são mais simples, os produtos químicos utilizados nas fases iniciais apresentam menor complexidade e alguns são *commodities* mundiais, como ácido fórmico, cloreto de amônia, cloreto de magnésio, óxido de magnésio, então essas *commodities* já são fornecidas aos clientes pelos fornecedores mundiais de matéria-prima em qualquer lugar do mundo, pois os negócios são globalizados.

Quando a produção do curtume evolui para processos mais complicados no acabamento específico para cada tipo de artigo a diversidade de produtos utilizada é grande e os processos de produção são mais complexos, então nesses casos seria suficientemente difícil a integração vertical se viabilizar. Mesmo no início do beneficiamento do couro as empresas enfrentariam dificuldades, pois estariam se distanciando de sua atividade fim para envolverem-se com outras atividades, poderiam acabar deixando de investir em pesquisa e desenvolvimento nas duas áreas e com isso, em pouco tempo, estariam fora de competição.

Quando questionado sobre as vantagens em o cliente verticalizar o CPS respondeu que a redução de custos na compra de matérias-primas resultaria na hora que o curtume fosse vender, em uma margem de lucro um pouco maior. O CS contrapõe que como o curtume não estaria trabalhando na sua especialidade, poderia ter problemas para ter acesso a inovações e novidades tecnológicas.

Ao falar sobre os impactos que poderiam acontecer com Beta os entrevistados, GT, CPS e D evidenciaram que a empresa perderia uma quantidade de vendas, principalmente de produtos mais *commoditizados*, em contrapartida o D diz que Beta já possui “produtos diferenciados por qualidade e por serviços”. Sobre outra ótica de análise o CS pensa na possibilidade de Beta ser um intermediário produtivo no caso de uma verticalização da cadeia e assim, consegue elencar alguns pontos positivos, como volume, maior quantidade de itens vendidos, confiança nas negociações, barreiras aos concorrentes. Porém contrapõe que o risco envolvido é muito grande,

pois talvez fosse necessário informar fórmulas de produtos químicos e as margens de lucro certamente seriam reduzidas.

Supondo o acontecimento deste fenômeno e acreditando que o mesmo já ocorre em alguns graus da cadeia produtiva, perguntou-se sobre as ações que a firma poderia tomar, o GT foi realista ao encarar que se as vendas fossem reduzidas, toda a estrutura de Beta precisaria acompanhar o fluxo, sendo resultado de um mercado monopolista. Já o CPS e o CS propõem que um estudo seja feito para identificar como agir, integrando os setores de compra e venda para detectar as matérias-primas dos produtos acabados com maior vantagem competitiva e a melhor forma de fornecimento, a estratégia da empresa deve estar disseminada e bem planejada, para que independente das alterações de mercado possa se precaver e agir corretamente (VIERA, 2008). D, CPS e CS supõem que seria possível realizar uma parceria com o cliente visando o ganho das duas partes ou até vender serviços e não apenas produtos. Nesta mesma linha Dornier, Ernst, Fender e Kouvelis (2000) refletem que ou a empresa reage a mudanças ou são deixadas de fora da concorrência. Contudo, verifica-se que a integração vertical em direção ao fornecedor pode ter diferentes impactos, tudo irá depender da forma que a firma irá lidar com isso.

## **5 Considerações Finais**

Este artigo teve como objetivo geral identificar os impactos que a indústria química do setor coureiro Beta sofreria caso seus clientes realizassem a verticalização em direção aos fornecedores. Para atingir este foco principal, foram traçados objetivos específicos no intuito de atingir às intenções previstas e responder ao problema de pesquisa: “O que aconteceria com a empresa Beta caso seus clientes que hoje compram produtos químicos processados realizassem uma verticalização de cadeia em direção aos fornecedores e assim, passassem a consumir somente preparações de matérias-primas?”. A pesquisa foi organizada para que os propósitos fossem atingidos e o problema respondido.

Apresentou-se dados da indústria química e também do segmento couro, visando contextualizar o negócio. O objetivo específico de “descrever e analisar a cadeia produtiva da indústria química para o couro” foi atendido no referencial teórico de cadeia produtiva, onde se comentou-se sobre as empresas envolvidas no processo e canais de marketing; e também na análise das entrevistas. Foi possível verificar que a aglomeração do mercado vem intensificando os impactos competitivos, assim influenciando todos os envolvidos na cadeia a buscar eficiência

e redução de custos, então para as organizações manterem-se competitivas devem procurar estratégias adequadas as suas metas em cada mercado e de acordo com as mudanças tecnológicas. Comparando este aspecto com relação à Beta nota-se que a empresa está bem posicionada para competir na cadeia, pois além de oferecer produtos de qualidade, tem uma gama de serviços que atendem as necessidades dos clientes.

O segundo objetivo específico foi atendido no referencial teórico de integração vertical, onde constatou-se aspectos positivos e negativos, motivos para a decisão, destacando que o processo pode ocorrer de diversas formas, como para frente ou para trás, na direção do fornecedor, como poderia acontecer com os clientes de Beta. Foi descrito o significado de integração vertical e na parte de análise foi confrontada a tendência de mudança no mercado, com os impactos para os clientes, para a Beta (enquanto fornecedora) e ações que poderiam ser implementadas. As ações podem ser tratadas como estratégias ou mesmo mudanças no posicionamento, pois ao serem questionados os entrevistados pensaram neste cenário, prevendo que a empresa poderia integrar melhor os departamentos de compras e vendas, visando analisar o movimento de verticalização para os produtos vendidos e o que poderia ser feito para manter-se competitiva e aliada ao cliente. Outra ideia é dar ênfase aos serviços prestados e procurar diferenciar-se através deles. Discorrendo ainda nesta dimensão os impactos negativos poderiam significar uma perda de mercado em volumes de venda, o que faria com que Beta fosse obrigada a reduzir sua estrutura.

O terceiro objetivo específico: “pesquisar aspectos que influenciam na verticalização em direção aos fornecedores” foi apresentado no referencial teórico de integração vertical e nas respostas dos entrevistados, onde tópicos como decisões estratégicas foram abordados, assim como o cenário do mercado do couro. Para analisá-los foi feito um comparativo com motivos, vantagens e desvantagens para o cliente, pontos positivos e negativos para o fornecedor e ações a serem realizadas; desta forma atendendo a esse objetivo, o principal fator de motivação para os clientes se movimentarem na cadeia e reduzirem participantes no processamento é a redução de custos.

Na parte do trabalho resultados alcançados o objeto de estudo foi caracterizado, assim como os entrevistados e o porquê foi decidido entrevistá-los. Então se analisou as respostas aos questionamentos feitos através da entrevista semi-estruturada; os resultados acompanharam a sequência teórica lógica da pesquisa, onde as perguntas realizadas foram confrontadas com a

revisão bibliográfica. Ao questionar os entrevistados percebe-se que o quarto objetivo específico foi atendido, pois contextualizaram Beta no mercado do couro, supondo este movimento e elencaram que a concentração de mercado tem aspectos negativos para os demais participantes da cadeia produtiva e somente para organizações aglomeradas é possível pensar na verticalização, devido a seu poder de barganha e capacidade de investimentos.

Organizando o trabalho desta forma pode-se dizer que o objetivo geral foi alcançado, pois com o referencial teórico e o estudo de caso foi possível identificar os impactos que a organização sofreria com a verticalização e já propor ações, através das sugestões descritas nas entrevistas, tais como um plano de ações, formação de parceria, venda de serviços, atendimento de outros clientes menores e integração dentro da própria empresa, desta forma evidenciam-se ações para remediar a integração ao fornecer. Acredita-se que o problema de pesquisa foi respondido, pois após a análise observou-se que já são utilizadas estratégias de diferenciação por Beta, porém é necessário divulgar a todos qual é seu foco e sempre estudar as mudanças de mercado, para dizer aos clientes que propõem verticalizações qual é a sua estratégia de negócios.

Este artigo contribuirá para a empresa no momento que apresentar teorias sobre integrações, pois os entrevistados afirmam que o movimento pode estar ocorrendo, desta forma, quando são apresentadas novas alternativas para decisões, pode-se dizer que foi possível complementar sua visão. Para os acadêmicos de gestão empresarial este trabalho é de grande valia, pois apresenta um tema importante a ser pesquisado, demonstrando que ainda faltam estudos específicos sobre o setor, torna-se fundamental conhecer profundamente as estratégias empresariais para o posicionamento. Para a autora foi possível expandir seus conhecimentos e, principalmente, conhecer melhor a empresa Beta, na qual a pesquisadora exerce funções de comércio exterior, representando que um conhecimento profissional adquirido, certamente também é um conhecimento intelectual.

Observa-se que esta pesquisa foi limitada a somente uma indústria química, desta forma os resultados obtidos não podem ser generalizados, também é possível que o fato de a autora trabalhar na Beta tenha influenciado o estudo de alguma forma. Os entrevistados escolhidos também podem ser considerados uma limitação, pois ainda que muito importantes na estratégia de gestão da organização, não representam a totalidade dos tomadores de decisão da empresa, por

esta ser uma multinacional hierarquizada, muitas escolhas são feitas pelo conselho de administração na matriz.

Para Beta, esta pesquisa possibilitou o conhecimento de novos conceitos. Considera-se que é possível utilizar este estudo para formular abordagens variadas aos movimentos de mercado, destaca-se a importância do consenso da estratégia, pois se verificou um problema de disseminar o que a empresa pensa com relação às novas demandas dos clientes. Ainda assim, é possível relacionar ações da organização, com a percepção dos entrevistados, pois nota-se muitas informações sobre a cadeia produtiva do couro.

Algumas situações ainda podem ser melhoradas, para isso sugerem-se novos estudos com base neste artigo, como pesquisar sobre ações para melhorar ainda mais o entendimento sobre os impactos da verticalização, e confronto com os gestores, para que o posicionamento seja mantido e sempre, melhorado. Ainda, sugere-se comparar os resultados obtidos com outras indústrias químicas, analisando-os a fim de formular nova visão. É possível aplicar um projeto com um plano de ação para promover a ideia de integração setorial na empresa e negociações de parceria com clientes. Sugere-se estudar sobre a formulação de alianças e *joint-ventures* com parceiros comerciais e clientes em mercados potenciais.

Fica evidenciada a importância de estratégias claras ao posicionar-se para os clientes e realizar negócios que busquem a relação ganha-ganha, pois é necessário refletir sobre as práticas da organização, para que as chances de erro diminuam. A globalização da economia faz com que novas oportunidades surjam ao encontro dos interesses empresariais e exigem decisões rápidas, a integração vertical pode ser uma boa alternativa para os clientes, mas se o fornecedor constata que este processo é uma tendência ele precisa comunicar ao cliente como irá se posicionar, pensando em sua estratégia e lucratividade. Muitas vezes as mudanças de cenários do mercado são tão rápidas que somente simples deliberações são feitas, este artigo representa um momento de alisar como implementar melhorias antes que se perca a competitividade por não adiantar-se aos impactos possíveis.

### **Referências Bibliográficas**

ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Relatório de Acompanhamento Setorial:** Indústria de Couro. Brasília, 2011. Disponível em: <[http://www.abdi.com.br/Estudo/Couro\\_Relat%C3%B3rio%20de%20Acompanhamento%20Setorial\\_mar%C3%A7o2011\\_vers%C3%A3o%20eletr%C3%B4nica.pdf%20copy.pdf](http://www.abdi.com.br/Estudo/Couro_Relat%C3%B3rio%20de%20Acompanhamento%20Setorial_mar%C3%A7o2011_vers%C3%A3o%20eletr%C3%B4nica.pdf%20copy.pdf)> Acesso em 30 de jul. 2013.

ABIQUIM – Associação Brasileira da Indústria Química. **A indústria química brasileira**. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.abiquim.org.br/pdf/indQuimica/AIndustriaQuimica-SobreSetor.pdf>> Acesso em 11 jul. 2013.

ABQTIC – Associação Brasileira dos Químicos e Técnicos da Indústria do Couro. **Revista do Couro**. Edição 226, Janeiro e Fevereiro. Rio Grande do Sul, 2013. <[http://www.abqtic.com.br/upload/site\\_revista/32.pdf](http://www.abqtic.com.br/upload/site_revista/32.pdf)> Acesso em 27 de jul. 2013.

---

\_\_\_\_\_. Edição 228, Maio e Junho. Rio Grande do Sul, 2013. <[http://www.abqtic.com.br/upload/site\\_revista/34.pdf](http://www.abqtic.com.br/upload/site_revista/34.pdf)> Acesso em 27 de jul. 2013.

ANDRADE, Carlos Antônio Soares. **Percepção Ampliada da Cadeia Produtiva**: as contribuições da teoria dos custos de transação e da análise de redes sociais. Curitiba: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR10\\_0714.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR10_0714.pdf)> Acesso em 31 de jul. 2013.

BARROS, Patrícia Maria Araújo de. **Determinantes da integração vertical**: Uma análise de empresas Portuguesas. Portugal: Universidade do Minho, 2012. Disponível em <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/22794/1/TESE.pdf>> Acesso em 31 de jul. de 2013.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2006.

CAMPOS, Luiz Fernando Rodrigues. BRASIL, Caroline V. de Macedo. **Logística**: teia de relações. Curitiba: Ibplex, 2007.

CEFIC - The European Chemical Industry Council. **Facts and Figures 2012**: The European chemicals industry in a worldwide perspective. Bélgica, 2012. Disponível em: <<http://www.cefic.org/Documents/FactsAndFigures/2012/Chemicals-Industry-Profile/Facts-and-Figures-2012-Chapter-Chemicals-Industry-Profile.pdf>> Acesso em 27 de jul.2013.

---

\_\_\_\_\_. **The European chemical industry in worldwide perspective Facts and Figures 2012**. Bélgica, 2012. Disponível em: <<http://www.cefic.org/Documents/FactsAndFigures/2012/Facts-and-Figures-2012-The-Brochure.pdf>> Acesso em 27 de jul.2013.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHRISTOPHER, Martin. **Logistics and supply chain management**: strategies for reducing cost and improving service. Second edition. England: Financial Times - Prentice Hall, 1998.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**: uma abordagem brasileira. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1997.

COUGHLAN, Anne T; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adeli I. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed Porto Alegre, RS: Bookman, 2002.

DORNIER, Philippe-Pierre; ERNST, Ricardo; FENDER, Michel; KOUVELIS, Panos. **Logística e operações globais**: texto e casos. São Paulo, SP: Atlas, 2000.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 16. ed. Petrópolis, RJ.: Vozes, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle . 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1998.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NOSÉ, Amadeu Jr. **Marketing Internacional**: Uma estratégia empresarial. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

OLIVEIRA, Nelson Brasil de. Química Nova. **Inovação e Produção na Química Fina**. Rio de Janeiro. V. 28. Suplemento S79-S85. 2005

PRODANOV, Cleber C; FREITAS, Ernani C. de. **Metodologia do Trabalho Científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

RIBEIRO, Joaquim Silva. **A Integração Virtual**. Portugal: Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, 2002. Disponível em: <<http://comum.rcaap.pt/handle/123456789/4230>> Acesso em 31 de jul. 2013.

SABA, Sérgio. **Comércio internacional e política externa brasileira**. Porto Alegre, RS: Livraria do Advogado, 2002.

SILVA, Wilson Rezende da. **Terceirização versus Integração Vertical**: Teoria e Prática. São Paulo: EAESP/FGV/NPP - NÚCLEO DE PESQUISAS E PUBLICAÇÕES, 1997. Disponível em < [http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3083/P00174\\_1.pdf?sequence=1](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3083/P00174_1.pdf?sequence=1)> Acesso em 31 de jul. 2013

SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, Philip; SIMCHI-LEVI, Edith. **Cadeia de suprimentos**: projeto e gestão. Porto Alegre, RS: Bookman, 2003.

VIERA, Luciana Marques. **The Applicability of Transaction Costs Economics to Vertical Integration Decision**: Evidences from a Brazil Beef Processor. São Leopoldo: Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2008. Disponível em: < <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/61471/2/Artigo1.pdf>> Acesso em 31 de jul. 2013.

WONGTSCHOWSKI, Pedro. **Indústria química**: riscos e oportunidades. 2. ed. São Paulo, SP: Edgard Blücher, 2002.

#### **APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA REALIZADA**

1 – Como você avalia a situação da indústria química no Brasil? E no Mundo? E a situação da indústria química para o couro?

2 – Como é a relação da empresa com seus fornecedores?

3 – E como é a relação da empresa com seus clientes?

Por cadeia produtiva do couro, entenda todos os processos envolvidos em disponibilizar o produto final até o cliente.

4 – Sendo assim, percebes algum problema na cadeia produtiva do couro? Em quais canais? E qual o papel de Beta?

5 – Como percebes o custo e a eficiência desta cadeia logística?

Por verticalização em direção ao fornecedor, entenda o processo no qual o cliente passaria a participar ativamente de uma etapa produtiva da indústria química, como por exemplo, passaria a produzir os produtos ou a comprar somente as matérias-primas e então processá-las.

6 – Você acredita que existe um movimento de verticalização dos clientes em direção aos seus fornecedores?

7 – O que motivaria um cliente a realizar uma verticalização em direção aos seus fornecedores?

8 – Quais as vantagens e desvantagens para os clientes em realizarem a integração?

9 – Qual o impacto (positivo ou negativo) que a verticalização de um cliente poderia causar para a empresa Beta?

10 – Como a empresa poderia agir caso a verticalização acontecesse nesta cadeia produtiva?