

Paulo Reis¹

A Lógica das Verticais como Fonte de Conhecimento para a Inovação

A lógica das ‘verticais’ é uma forma de estruturar, de forma segmentada, um determinado setor industrial, ou seja, dividir em hubs especializados, empresas que compõem determinado setor da economia – de forma exclusiva ou não.

As verticais vão envolver grupos específicos de clientes, fornecedores, orientados por dinâmicas de atuação e competição específicos, os quais realizam suas interações produtivas e comerciais direcionadas por necessidades, também específicas.

A terminologia que une integração e inovação, dentro de um mesmo campo ‘vertical’, vai descrever um tipo específico de gestão de um determinado negócio.

A lógica é direcionar as operações de venda, atendimento e suporte do seu negócio, no sentido de estruturar um ecossistema capaz de atender, com agilidade e qualidade, as demandas do setor. Podem-se observar estes canais verticais, no varejo, na manufatura, na educação, na saúde e nos setores com vieses bem conformados.

Trabalhar na lógica das verticais, significa, como premissa, trabalhar na identificação de cada detalhe e característica setorial, como: dinâmica da concorrência, potência da demanda, crescimento do segmento, cultura de investimentos, estruturas de serviços, maturidade dos compradores, legislação de apoio, estabilidade do ambiente de negócios, tendências tecnológicas, panorama de riscos, entre outras.

A lógica das verticais, induz ao desenvolvimento de uma cultura comportamental e ao compartilhamento – por parte de seus players – de um mesmo tipo de vocabulário, de discurso e de objetivos, uma vez que estão, em conjunto, focados em grupos de necessidades comuns.

Os setores – estruturados em verticais – trazem, ainda, o desafio de conhecer tendências e desenhar cenários, antecipando as transformações tecnológicas e as alterações comportamentais, as quais podem impactar os clientes e o setor.

Integração vertical, então, é uma estratégia de foco e especialização, que visa controlar fatores de produção, dominar os sistemas de distribuição e agregar os processos associados dentro de uma mesma cadeia de valor.

Ao atender, exclusivamente, um setor da economia, os processos de produção e operação podem ser incrementados, expandidos, de onde podem derivar, com maior agilidade, inovações setoriais, ou seja, evoluções, adaptações, melhorias e novidades. Algumas vantagens desse tipo de foco:

- permite especialização;
- reduz custos de produção e comercialização;

¹ Como citar: REIS FILHO, Paulo. *A Lógica das Verticais como Fonte de Conhecimento para a Inovação*. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.4. Vol.61, 2020. Disponível em:
http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_61_logica_verticais_fonte_conhecimento_inovacao_2020.

- melhora na eficiência da empresa;
- controle dos prazos de entrega;
- aumento da gama de produtos e/ou serviços;
- aumento do poder de negociação com fornecedores;
- dificulta o crescimento da concorrência;
- melhora a qualidade dos serviços e produtos;
- aumento no resultado operacional;
- reduz incertezas; e
- opera de forma otimizada.

As inovações horizontais vão estar relacionadas a interagir com distintos e múltiplos atores, de distintos e múltiplos setores, os quais integram a produção de variados produtos-serviços, os quais atuam sob perspectivas de manufatura, também, variadas. Nessa lógica, ocorre uma desconcentração geral, considera a ampla diversificação como maior objetivo ativo para o desenvolvimento de novos produtos e a conquista de novos mercados.

A integração horizontal, como lógica estruturante, pode induzir a uma série de ganhos estratégicos, como: ganho de vantagem competitiva, incremento da cultura inovativa; diversificação de capacidades; ampliação de novas oportunidades de negócios; e diversificação de receitas.

Várias das histórias de sucesso atuais estão baseadas gestão estratégica de seus ativos, orientados à capacidade de inovar – ao longo de sua cadeia produtiva. Para Aaker (2016) quando a integração se conforma como um sistema bem coordenado, acaba por tornar-se um fator de sucesso fundamental. A seguir, o breve relato de alguns exemplos de integração vertical:

O Caso da Apple: A Apple detém, amplas possibilidades de acompanhamento e controle sobre a maioria dos elementos associados aos produtos e serviços, desde o conceito até a introdução do produto. Isso a faz uma das empresas maior integração vertical. A empresa controla o desenvolvimento do software, os processos de evolução das interfaces do cliente, o sistema de design de produto, a infraestrutura de apoio ao varejo e, participação significativa sobre a manufatura.

Nesse processo, amplia, em muito, as possibilidades de avanços tecnológicos, gerando novos produtos e serviços, viabilizando a abertura de novas fatias no mercado.

A integração vertical, associada à marcas de forte presença emocional, cria um ambiente único – com base na paixão e no engajamento – de compartilhamento de conhecimentos.

O Caso da Netflix: a empresa começou a produzir conteúdos autorais nos últimos anos. Ao investir no controle de toda a cadeia de produção, consegue minimizar custos, agilizar seus processos e estabelecer melhores relações de barganha.

A empresa, ao dominar as várias áreas de produção e oferta de serviço / varejo – seja a partir seus próprios serviços ou a partir da fusão com antigos fornecedores, visa ganhar maior vantagem competitiva e se afastar da competição.

O Caso da Tesla: Da mesma forma, a Tesla controla o desenvolvimento do software, o processo de fabricação, controla o desenvolvimento e fornecimento carregadores de bateria e mantém uma forte presença nas operações do varejo.

A busca por inovações está, como apontado, sustentada por uma relação de envolvimento passional e emocional com os valores da empresa. Esse processo, de desenvolvimento contínuo, acaba por amplificar a capacidade de geração de novos produtos e serviços.

O Caso da H&M: A empresa de varejo fast-fashion, se estrutura em sua capacidade de controlar o desenvolvimento dos processos de design, da gestão do sistema de manufatura e da administração dos serviços de varejo.

A integração vertical da H&M, transformou sua capacidade de integração vertical, na própria vantagem competitiva – baseada na capacidade de renovação das coleções, em períodos muito curtos de tempo.

A integração vertical está associada, como visto, à forma e à capacidade de promover a interação, a reconfiguração e, no caso de sistemas mais inteligentes, de flexibilização dos processos, seja nos sistemas das atividades produtivas (manufatura), seja no conjunto de subsistemas componentes da cadeia produtiva (produção).

Estratégia das Verticais

A inovação derivada da integração vertical é, então, uma estratégia da empresa que mira na expansão de sua capacidade de entender e controlar seus sistemas produtivos, incorporando, sob sua tutela, dois ou mais processos de uma mesma cadeia de valor.

A lógica estratégia da integração vertical, prevê que uma determinada empresa, passa a assumir uma grande amplitude de controle sobre os fatores de produção e de distribuição – passando a ter controle total sobre o processo. As estratégias de integração vertical de um setor produtivo, podem se configurar de três formas: integração a montante e a integração a jusante.

- Estratégia de integração vertical a montante (para trás) – quando a empresa busca controlar a cadeia de valor a partir da estruturação ou aquisição de uma parte da indústria, assim, ao controlar fornecedores críticos, cria, para si, um fornecimento estável de componentes estratégicos, ganhando estabilidade, segurança e qualidade. Como exemplo, uma loja de varejo, compra uma parte da indústria de manufatura, conseguindo acesso prioritário à produtos exclusivos, criando importante vantagem competitiva.

- Estratégia de integração vertical a jusante – (para frente) – quando uma empresa busca controlar a cadeia de valor a partir da apropriação de estruturas de outras fases complementares da cadeia de produção, facilitando, assim, o acesso ao mercado. Ao apropriar-se de outras fases, após a produção, cria vantagens competitivas. Como exemplo, um fabricante de produtos x, compra uma rede de varejo, visando a facilidade e agilidade de distribuição e venda.
- Estratégia de integração vertical em dois sentidos – (para frente e para trás) quando uma empresa busca controlar a cadeia de valor a partir da apropriação de estruturas de varejo, com a complementação da aquisição de plantas de manufatura. Como exemplo, o caso das petrolíferas, onde é comum o controle desde a refinação de petróleo, até a ‘bomba de gasolina’, no varejo.

O processo de inovar está baseado no acúmulo e na gestão de conhecimento específico, no domínio e na capacidade de lidar com tecnologias e no desenvolvimento de produtos, serviços e processos, os quais permitirão a uma empresa, satisfazer a uma determinada demanda e diferenciar-se da concorrência - preservando sua posição no mercado.

O desenvolvimento de produtos, parte essencial desse processo, prevê a avaliação das tecnologias disponíveis para aquisição e as necessidades e desejos do mercado - é onde a maior carga de incerteza fica exposta.

O início deste processo, amplo em incertezas e inseguranças, é onde o planejamento ganha forma, ou seja, é onde se tomam a maior parte das decisões de projeto - referente, segundo Rozenfeld et al. (2006), a aproximadamente 85% do custo final do produto.

O acesso a conhecimentos específicos é o melhor caminho para minimizar a incerteza é o envolvimento com as diversas áreas que envolvem o negócio. A integração vertical, se verifica como uma estratégia capaz oferecer acesso ágil e prático à conhecimentos e tecnologias, como coloca Malerba et al. (2008), este “processo de acumulação de capacidade, que é adquirido ao longo do tempo por meio da aprendizagem em relação a tecnologias específicas, produtivas, e ao domínio do mercado”, será capaz de minimizar incertezas e gerar vantagens competitivas.

É na troca interativa entre os distintos atores que compõem a cadeia produtiva, que se verificam as melhores oportunidades de inovação e geração de novos negócios.

Ao sugerir estas formas integradas de imersão no arcabouço de conhecimentos e tecnologias que compõem um negócio, Phall, Farrukh e Probert (2004), apontam a necessidade de integração de três pilares:

- tecnologias alinhadas com o desenvolvimento de produtos;
- estratégia de negócio alinhadas com o contexto da competição; e
- orientação às oportunidades de mercado, apoiadas por estudos de cenários.

As Cadeias de Valor

Na visão da gestão, a Cadeia de Valor é a identificação sistêmica de todas as etapas de produção de determinado produto ou serviço. Visa, assim, identificar o caminho da criação de valor para os consumidores.

A ideia de determinar onde estão as fontes de valor, pressupõe uma visão completa do negócio, dessa forma, observa as relações comerciais com distintos tipos de fornecedores, as relações operacionais com distintos ciclos de produção e as relações logísticas com as distintas etapas da venda.

O conceito, introduzido por Michael Porter em 1985, busca estruturar um mapa de relevância estratégica, com o objetivo de melhor visualização dos marcos críticos - os drivers de custo e as fontes de diferenciação - e, a partir daí, promover ajustes e mudanças.

As etapas da Cadeia de Valor conformam um grande complexo de atividades sistêmicas. De forma ampla, busca-se observar as etapas da logística de entrada (operações de suporte à manufatura) e da logística de saída (marketing e serviços), o objetivo é identificar e aquelas atividades que possuem maior potencial de agregar valor no sistema produtivo, seja via diferenciação, seja via redução de custo, seja via a eliminação de desperdícios, ou seja, reconhecer, na cadeia, aquelas atividades geradoras potenciais de alguma forma de vantagem competitiva.

Os sistemas produtivos complexos, por esta perspectiva, deve, de forma constante, observar as etapas:

- mapa de recebimentos de matérias-primas;
- análise do comportamento dos custos;
- estrutura de negociação com fornecedores;
- desenvolvimento do escopo do negócio;
- identificação dos pontos críticos de agregação de valor;
- estruturação do planejamento estratégico;
- implementação das ações e intervenções táticas;
- comercialização do produto final para os consumidores;
- monitoramento e controle do sistema.

A lógica da cadeia de valor é reconhecer que o negócio deve observar seus processos a partir da perspectiva de, sempre e cada vez mais, satisfazer as necessidades e desejos do latentes no mercado - ao oferecer um novo diferencial, a empresa amplia a percepção de valor do cliente, ampliando, assim, sua vantagem competitiva. A lógica da cadeia de valor, dessa forma, cria a possibilidade de construção de um mapa, identificando os caminhos e oportunidades de agregação de valor.

Referências

- AAKER, D. When Innovation Needs Vertical Integration. May, 2016. Available at: <https://medium.com/@DavidAaker/when-innovation-needs-vertical-integration-c38f1e35c67e>.
- ANSOFF, H. A model for diversification Management Science, v. 4, n. 4, p. 392, Jul. 1958.
- FERREIRA, V.; SALERMO, M.; LOURENÇÃO, P. As estratégias na relação com fornecedores: o caso Embraer. Gest. Prod. vol.18 no.2 São Carlos 2011. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2011000200001&script=sci_arttext.
- GRZEBIELUCKAS, C.; MARCON, R.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; ALBERTON, A. Estratégia de Diversificação: Conceitos, Motivos e Medidas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA - 3, São Paulo: ANPAD, 2007.
- MALERBA, F. et al. Vertical integration and disintegration of computer firms: a history-friendly model of coevolution of the computer and semiconductor industries. Industrial and Corporate Change, v.17, n.2, p.197-231, 2008.

PHALL, R.; FARRUKH, C.; PROBERT, D. Technology roadmapping: a planning framework for evolution and revolution. *International Journal Technological Forecasting and Social Change*, v. 71, p. 5-26, 2004.

PITTS, R.; HOPKINS, H. Firm diversity: conceptualization and measurement. *The Academy of Management Review*, v.7, n.4, p.620-629, Oct. 1982.

RAMANUJAM, V.; VARADARAJAN P. Research on corporate diversification: a synthesis. *Strategic Management Journal*, v.10, n.6, p.523-551, Nov./ Dec. 1989.

ROZENFELD, H. et al. *Gestão de Desenvolvimento de Produtos: uma referência para a melhoria do processo*. São Paulo: Saraiva, 2006.