



**9º Congresso de Pós-Graduação**

**A UTILIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES E OS EFEITOS SOBRE A ALAVANCAGEM OPERACIONAL**

**Autor(es)**

---

NILTON CEZAR CARRARO

**Orientador(es)**

---

CARLOS ROBERTO CAMELLO LIMA

**1. Introdução**

---

Este artigo compreende o resultado de um trabalho de campo onde a aplicação prática de elementos como planejamento empresarial, estratégia de operações, ciclo de vida de produtos, redução de custos fixos, alavancagem operacional, financeira e combinada, tributação, custo médio ponderado de capital e retorno sobre o investimento, permitiram mudanças e uma combinação de estratégias gerando resultados satisfatórios aos seus proponentes. Assim, como premissas fundamentais a pesquisa, este artigo justifica-se em função dos seguintes pontos:

1) a abertura de mercado promovida pela globalização da economia que permitiu aos consumidores optarem por um mix maior de produtos, obrigando os produtores a se especializarem e cada vez mais competirem por objetivos de desempenho como custos, velocidade, qualidade, flexibilidade e confiabilidade, que serão definidos no capítulo 2.

2) em países onde o regime de tributação pode ocorrer diretamente pelo faturamento, é fundamental que os gestores tenham consciência que é necessário buscar alavancagem sobre as operações, uma vez que a dedutibilidade do imposto de renda não acontecerá e conseqüentemente a alavancagem financeira não otimizará a redução do custo médio ponderado de capital.

Como hipótese a essa pesquisa presume-se que a estratégia de operações possa através da alavancagem operacional permitir um retorno positivo sobre o investimento, possibilitando também mais amplitude e visibilidade a tomada de decisão gerencial. Assim, apoiando-se na teoria de Slack & Lewis (2009) e também em Damodaran (2001), buscou-se entender se essa hipótese pode ser considerada como verdadeira através da combinação de teorias já consagradas e defendidas em vários trabalhos.

Esta pesquisa limita-se a experimentar a introdução da estratégia de operações em duas empresas de manufatura de calçados com estrutura similares localizadas em um mesmo pólo industrial no Estado de São Paulo, Brasil.

**2. Objetivos**

---

No Brasil, micros, pequenas e médias empresas (MPMEs) são a grande maioria e são carentes de métodos práticos para a tomada de decisão, muitas vezes desconhecendo fundamentos básicos. Sendo essa a principal motivação para a pesquisa, espera-se responder as seguintes questões:

- 1) Como introduzir a estratégia de operações para MPMEs com produtos de ciclo de vida curto?
- 2) A estratégia de operações nas MPMEs pesquisadas permitiu a alavancagem operacional?

**3. Desenvolvimento**

---

O planejamento empresarial tem sido muito utilizado nessas últimas décadas. Sugere-se uma divisão do planejamento empresarial em várias etapas por seus responsáveis permitindo uma visão melhor da somatória dos recursos que deverão ser empregados para atingir as macro estratégias traçadas pelos proprietários ou presidente da entidade. (TURBAN; RAINER JÚNIOR; POTTER 2003). Entretanto muitas mudanças vêm ocorrendo na maneira de se fazer negócios nas últimas décadas. Hoje, produtos com ciclo de vida curto são um grande problema para vários segmentos de mercado. Vários autores produziram obras significantes nessas últimas quatro décadas sobre o assunto, entretanto, nessa pesquisa será utilizado como fundamentação a questão do ciclo de vida do produto e estratégia de operações a obra de Slack & Lewis (2009). Produzir mais com menos já se tornou uma palavra de ordem entre as empresas, conforme descrito na obra de Barney e Clark (2007). Porém, alguns hábitos dos consumidores ainda exigem por parte das empresas um grande esforço em ofertar produtos atrativos e diferentes, contribuindo cada vez mais para a redução do ciclo de vida dos produtos. É com essa visão que alguns benefícios competitivos podem ser alcançados em função da forma como os objetivos de desempenho foram idealizados. Existem três estágios determinantes para alcançar fatores competitivos e que devem ser categoricamente diferenciados. São eles os “qualificadores”, os “ganhadores de pedidos” e o efeito “surpresa”. Na estratégia de operações é preciso saber diferenciar em que nível está localizado o desempenho pretendido para não se correr o risco de estar situado em uma faixa negativa de resultado ou baixo desempenho. A conscientização que ao elaborar as estratégias corporativas deve-se observar necessariamente as estratégias de operações e conseqüentemente voltar-se aos requisitos de mercado determinará o nível dos recursos a serem empregados e conseqüentemente o desempenho em alguns aspectos específicos em sacrifício a outros. Segundo Slack & Lewis (2009) essa idéia é chamada de conceito de compensação (trade-off). Para as MPMEs que no Brasil segundo divulgação prévia feita pelo IBGE (2011) englobam cerca de 5 milhões de empresas ativas, ou seja, aproximadamente 98% das empresas existentes no país, é fundamental a utilização da estratégia de operações no sentido de atribuir competitividade e estabelecer bases para a decisão gerencial, principalmente para aquelas empresas que estão competindo em mercados com ciclo de vida curtíssimo do produto como é o caso dessa pesquisa. Presume-se que operações focadas permitirão uma alavancagem operacional face a redução de determinados custos.

#### 4. Resultado e Discussão

---

No Estado de São Paulo, na região centro-oeste, a cidade de Jaú recebeu o título de capital nacional do calçado feminino. Com pouco mais de 150 mil habitantes, especializou-se nesse setor econômico que teve sua origem na década de 50, conforme descreve Carraro (2007). Desse pólo foram escolhidas duas empresas para representar um teste sobre a aplicação da estratégia de operações e conseqüentemente a aferição dos resultados e seus efeitos sobre a alavancagem operacional e o retorno sobre o investimento. Para manter o sigilo sobre as estratégias adotadas e sobre os resultados alcançados essas empresas serão chamadas de A e B respectivamente. Os dados necessários para a avaliação da implementação da estratégia de operações constam inicialmente na tabela 1. Com o propósito de implementar a estratégia de operações para dar suporte a estratégia corporativa na geração de vantagens competitivas, partindo da visão de Slack & Lewis (2009) o primeiro objetivo de desempenho trabalhado foi custos. Então, a interpretação de quais elementos sofreram acréscimos e quais redução foi o primeiro passo. As empresas em questão simularam a troca de custos fixos por terceirizados. Segundo Assaf Neto (2007), quanto maiores os gastos fixos, mais elevado será o risco de uma empresa entrar em prejuízo. Procedendo com as análises, os resultados primários apontaram para a terceirização de mão-de-obra como elo forte e fraco ao mesmo tempo na cadeia de suprimentos. Segundo os resultados alcançados por Peck (2006) é fundamental compartilhar tecnologias para mitigar riscos envolvidos no fornecimento de suprimentos. Como a terceirização de mão-de-obra já é tradicional nesse pólo industrial, entretanto, constatando-se que não transferência de conhecimento pelo contratante, esse elemento importante da cadeia acaba sendo fragilizado quando o contrato, por vezes inferior a um semestre, é rompido. Partindo da premissa que esse elo poderia ser fortalecido e transformado em um recurso importante na geração de vantagem competitiva dentro da rede de suprimentos, buscou-se fornecedores de mão-de-obra terceirizada com o perfil desejado pelos contratantes para discussões iniciais sobre um contrato fixado em política de “ganha ganha”. Após várias rodadas de negociações, chegou-se a conclusão que para tornar-se um elo forte na rede de suprimentos seria necessário criar um contrato de longo prazo, onde a remuneração existisse mesmo sem produção, como um critério de compensação futuro. Essa visão está apoiada nos resultados das pesquisas elaboradas por Morgan e Hunt (1994). Partiu-se para uma análise quantitativa onde mesmo havendo uma elevação dos gastos totais de 7% para 2010, a empresa A obteve um incremento positivo no resultado operacional de 43% para o mesmo período. A indicação dos resultados apontados pela análise vertical e horizontal argüiu aos envolvidos a analisar o efeito dessas mudanças sob o enfoque da alavancagem operacional a partir da apuração do Ebit – Earning before interest and taxes. O resultado apurado em 2010, permitiu a empresa A reduzir seu risco operacional em 50% em relação a 2009, pois segundo Assaf Neto (2007, p. 297), quanto maior o GAO, maior o risco e maiores os efeitos sobre o resultado de qualquer porcentagem de alteração no volume de atividade. Quanto menor o GAO, menor o risco e menores esses efeitos. É necessário entender essa relação com os efeitos produzidos no retorno sobre o investimento. A empresa A apresenta um acréscimo no retorno sobre o investimento no ano de 2010, resultando em uma taxa de 9,2%, aproximando-se de outras oportunidades disponíveis no mercado financeiro livres de risco. É importante ressaltar que para um primeiro estágio, a estratégia de terceirização implementada após a reorientação para a estratégia de operações mostrou que os

objetivos de desempenho podem gerar fatores competitivos de alto desempenho. Conforme tabela 2 foram confirmadas as premissas que o redirecionamento das operações de ambas as empresas necessitavam estar voltados para as operações, nessa condição a empresa B tornou a obter retorno sobre o investimento, e certamente os ganhos qualitativos para ambas as empresas poderão ser ratificados adicionando-se a essas análises outros períodos e indicadores

## 5. Considerações Finais

---

A estratégia de operações mostrou-se inicialmente uma ferramenta eficaz, pois a partir de construtos baseados nos cinco objetivos de desempenho, pode-se detectar qual era o objetivo mais próximo a ser trabalhado, e partindo desse elo chegou-se a combinação de resultados satisfatórios conforme demonstra tabela a tabela 3.

Entende-se que a estratégia de operações necessita de um acompanhamento premente sobre quais enfoques irá agregar valor as decisões gerenciais. Nesse caso, essas premissas estão claramente detectadas no ROI, com acréscimos consideráveis nas taxas para o ano de 2010.

O presente trabalho provou que a hipótese é verdadeira, e portanto indica-se como contribuições futuras detectar respostas aos seguintes questionamentos:

- Testar os termos do “contrato de fidelidade” para outras indústrias do mesmo setor e detectar se o mesmo pode ser considerado como uma prática sustentável?

- Detectar mecanismos de implementação plena dos cinco objetivos de desempenho para gerar fatores competitivos determinados como “ganhadores de pedido” e “surpresa” pelas MPMEs produtoras de calçado feminino da região centro-oeste do Estado de São Paulo, Brasil?

A presente pesquisa deu-se a nível prático e foi trazida ao ambiente acadêmico no intuito de demonstrar a aplicabilidade técnica de elementos favoráveis ao desenvolvimento estratégico das MPMEs do setor calçadista com ciclo de vida curto de produtos. Esse trabalho teve-se seu início ao final de 2009, quando da elaboração do planejamento financeiro para o ano seguinte.

## Referências Bibliográficas

---

ASSAF NETO, A. Finanças Corporativas e Valor. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BARNEY, J.; CLARK, D. N., Resource-Based Theory. New York, Oxford, 2007.

CARRARO, N. C. Estudo sobre a utilização da informação gerencial nas decisões de posicionamento estratégico: uma pesquisa na indústria de calçados de Jaú – SP. 2007. 121 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. São Paulo, 2007.

DAMODARAN, A. Corporate finance. 2. ed. New York: John Wiley, 2001.

IBGE. [2011]. Disponível em:

. Acesso em: 16 jul. 2011.

JUNQUEIRA, L. R.; et al. Alavancagem Financeira como Estratégia de Financiamento do Processo de Crescimento de Empresas Brasileiras de Capital Aberto no Período 1995-2002. E&G – Revista Economia e Gestão, v.10, n.23, mai-ago 2010. Disponível em: . Acesso em: 16 jul. 2011.

KAZLAUSKAITÉ, R.; BU?I?NIENÉ, I. The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage. ISSN 1392-2785 ENGINEERING ECONOMICS. 2008. No 5 (60)

MODIGLIANI, F.; MILLER, M.H. The cost of capital, corporate finance, and the theory of investment. American Economic Review, Nashville: American Economic Association, v.XLVIII, n.3, Jun, 1958.

MORGAN, R.M.; HUNT, S. D. The Commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of marketing, v.58, p. 20-38, July 1994.

PECK, H. Reconciling supply chain vulnerability, risk and supply chain management. International Journal of Logistics: research and applications, v. 9, n. 2, p. 127-142, 2006.

POWELL, TC. 2001. Competitive advantage: logical and philosophical considerations. Strategic Management Journal 22(9): 875–888.

SEBRAE. Sebrae e Abicalçados lançam banco de dados para o setor. [2010]. Disponível em: < <http://www.sebraesp.com.br/Paginas/Resultadobusca.aspx?q=cal%u00e7ados>>. Acesso em: 19 jun. 2011.

SLACK, N. ; LEWIS, M. Estratégia de operações. Tradução de Sandra de Oliveira. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

TURBAN, E; RAINER Jr., R. K.; POTTER, R. Administração de tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

TABELA 2: Dados pós-implementação a estratégia de operações (valores em reais)

Dados operacionais Ano 2010	Empresa A	Empresa B
Faturamento	21.825.612,00	21.630.879,00
Produção (pares)	324.135	326.360
Mão-de-obra (custo fixo)	3.062.530,00	2.980.176,00
Demais custos fixos	1.780.154,00	1.837.924,00
Salários Administrativos e comerciais (despesas fixas)	416.162,00	452.125,00
<b>Total de gastos fixos</b>	<b>5.258.846,00</b>	<b>5.270.225,00</b>
Materiais (custo variável)	6.964.285,00	8.033.954,00
Contrato de fidelidade (mão-de-obra terceirizada)	3.613.357,00	3.834.159,00
Demais custos variáveis	4.966.934,00	4.035.128,00
<b>Total de gastos variáveis</b>	<b>15.544.576,00</b>	<b>15.903.241,00</b>
<b>Total de gastos</b>	<b>20.803.422,00</b>	<b>21.173.466,00</b>
<b>Resultado operacional</b>	<b>1.022.190,00</b>	<b>457.413,00</b>
<b>Patrimônio líquido</b>	<b>8.120.897,00</b>	<b>9.315.208,00</b>

Fonte: o autor

TABELA 1: Dados pré-implementação a estratégia de operações (valores em reais)

Dados operacionais Ano 2009	Empresa A	Empresa B
Faturamento	20.125.310,00	21.256.125,00
Produção (pares)	323.500	325.200
Mão-de-obra (custo fixo)	5.527.532,00	5.935.400,00
Demais custos fixos	2.165.428,00	3.058.333,00
Salários Administrativos e comerciais (despesas fixas)	428.510,00	472.152,00
<b>Total de gastos fixos</b>	<b>8.121.470,00</b>	<b>9.465.885,00</b>
Materiais (custo variável)	6.352.878,00	7.957.318,00
Demais custos variáveis	4.936.965,00	3.816.420,00
<b>Total de gastos variáveis</b>	<b>11.289.843,00</b>	<b>11.773.738,00</b>
<b>Total de gastos</b>	<b>19.411.313,00</b>	<b>21.239.623,00</b>
<b>Resultado operacional</b>	<b>713.997,00</b>	<b>16.502,00</b>
<b>Patrimônio líquido</b>	<b>8.120.897,00</b>	<b>9.315.208,00</b>

Fonte: o autor

TABELA 3: Comparação entre empresas pós implementação da estratégia de operações

	Empresa A		Empresa B	
	2009	2010	2009	2010
Resultado operacional	3%	4%	1%	2%
GAO	12	6	574	12
ROI	6,3%	9,2%	0,1%	3,1%

Fonte: o autor