



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Tânia Manuela Fernandes Vieira

**Vantagens e Desvantagens da Integração Vertical no  
Setor Automóvel**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Economia Industrial e da Empresa

Trabalho realizado sob orientação da

**Professora Doutora Natália Maria Carvalho Barbosa**

Abril 2019

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos. Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



Atribuição-NãoComercial-Compartilhalgual

CC BY-NC-SA <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

## **Agradecimentos**

Esta dissertação é o resultado de um longo percurso, que nem sempre foi fácil, e que não seria possível sem o contributo de algumas pessoas.

Agradeço à Professora Doutora Natália Maria Carvalho Barbosa, pela disponibilidade constante, pela sua paciência e dedicação, pela ajuda ao longo desta dissertação com todo o seu conhecimento, pelos seus métodos de trabalho e de rigor que ajudaram a tornar possível a realização desta investigação.

Agradeço também aos meus amigos e familiares que me acompanharam nesta etapa e que sempre me deram uma palavra de incentivo e confiança

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## Resumo

Ao longo dos vários anos, têm sido diversas as teorias que abordam a integração vertical de diferentes pontos de vista. Se temos autores que defendem a integração vertical, existem também autores que concordam que a externalização, de determinados processos de produção, é mais benéfica para as empresas.

O principal objetivo desta dissertação é analisar as mais diversas teorias, concebidas por diversos autores, para concluirmos quais as principais vantagens e desvantagens da integração vertical direcionada ao setor automóvel. Com a sustentação destes contributos teóricos queremos também perceber quais os principais determinantes na decisão das empresas integrarem verticalmente.

A metodologia adotada para chegarmos às principais conclusões consistiu numa abordagem mista, sendo qualitativa numa primeira fase, em que foram recolhidos diversos contributos teóricos e posteriormente numa fase quantitativa em que foi realizado um questionário em diversas empresas da indústria automóvel.

Os resultados obtidos permitem concluir que existe uma tendência de as empresas optarem pela integração vertical. Esta tendência deve-se às principais vantagens referidas pelas empresas e estão relacionadas com o facto de que as atividades realizadas internamente exigem um conhecimento aprofundado, assim como a diferenciação do produto, a possibilidade de não dependerem dos fornecedores, entre outros fatores, embora as empresas identifiquem também algumas desvantagens da integração vertical como a falta de acesso a serviços mais especializados, ou a perda de flexibilidade para lidar com situações de maior afluência e até mesmo um aumento de gastos com o pessoal como o pagamento de salários.

Foi estimado um modelo *order logit* para perceber quais os principais determinantes da Integração vertical, que nos permitiu concluir que um dos principais fatores tidos em consideração na decisão de integrar verticalmente é a redução com gastos na procura de novos parceiros e a redução com gastos de salários, transportes entre outros é tido em consideração na decisão de externalizar.

**Palavras-chave:** Integração Vertical; Vantagens e Desvantagens da Integração Vertical; questionário; Determinantes da Integração Vertical; Externalizar.

## **Abstract**

Along the years, there have been several theories that approach vertical integration from different points of view. If we have authors that support vertical integration, there is also authors that agree that outsourcing, of certain production processes, is more beneficial for the companies.

The main objective of this dissertation is to analyze the several theories, framed by several authors, so we can conclude which are the main advantages and disadvantages of vertical integration related with the automotive industry. With the support of these theoretical contributions we also want to understand the main determinants in the decision of the companies to use vertical integration.

The methodology adopted to reach the main conclusions consisted in a mixed approach, being qualitative in a first stage, in which were collected several theoretical contributions and afterwards a quantitative stage in which was made a questionnaire at several companies in the automotive industry.

The results obtained allow to conclude that there is a tendency for companies to choose vertical integration. This tendency is due to the main reasons listed by the companies and are related with the fact that the activities made internally demand a deepened knowledge, as well as product differentiation, the possibility of not depending of suppliers, among other factors, however some companies also identify some disadvantages of vertical integration such as a lack of more specialized services , or loss of flexibility to deal with situations of more inflow or even a rise in salary spending.

It was estimated a model order logit to understand which are the main determinants of vertical integration, that allowed us to conclude that one of the main factors taken into account in the decision to vertically integrate is the reduction of spending in search of new partners and the reduction in salary spending, transports between others is taken into account in the decision to outsourcing.

**Key-words:** Vertical Integration; Advantages and Disadvantages of Vertical Integration; Questionnaire; Determinants of Vertical Integration; Outsourcing.

# Índice

<b>Abreviaturas e Siglas Utilizadas.....</b>	<b>VIII</b>
<b>Índice de Tabelas .....</b>	<b>IX</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>X</b>
<b>Capítulo I- Introdução.....</b>	<b>11</b>
1.1 Introdução ao Tema.....	11
1.2 Motivações e questões de investigação .....	11
1.3 Organização da dissertação .....	12
<b>Capítulo II- Vantagens e Desvantagens da Integração Vertical.....</b>	<b>13</b>
2.1 Integração vertical: conceito e tipos.....	13
2.2 Vantagens da Integração Vertical .....	14
2.3 Desvantagens da Integração Vertical .....	19
2.4 Integração Vertical na Indústria Automóvel .....	22
<b>Capítulo III- População, Amostra e Dados .....</b>	<b>24</b>
3.1 Introdução.....	24
3.2 Descrição do Estudo.....	24
3.3 Considerações sobre a metodologia adotada.....	24
3.4 População e Amostra.....	26
3.5 O Questionário .....	27
<b>Capítulo IV- Análise e Discussão dos Resultados .....</b>	<b>29</b>
4.1 Vantagens e Desvantagens da Integração Vertical.....	29
4.2 Determinantes da Integração Vertical .....	38
<b>Capítulo V- Conclusões .....</b>	<b>43</b>
5.1 Principais conclusões da Investigação .....	43
5.2 Limitações da Investigação .....	45
5.3 Sugestões para trabalhos futuros .....	45
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>46</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>51</b>

## **Abreviaturas e Siglas Utilizadas**

CAE- Classificação Económica das Atividades Portuguesas

I&D- Investigação e Desenvolvimento

IV- Integração Vertical

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1- Caracterização Geral das Empresas Inquiridas.....	30
Tabela 2 - Correlação de determinadas variáveis descritivas.....	31
Tabela 3 - Estatísticas Descritivas das Vantagens da Integração Vertical.....	33
Tabela 4. Correlação entres as estatísticas descritivas das Vantagens da Integração Vertical.....	36
Tabela 5. Estatísticas Descritivas da Externalização dos Processos de Produção.....	37
Tabela 6. Transição entre graus de IV.....	38
Tabela 7: Estimativas dos fatores explicativos do tipo e intensidade da integração vertical.....	40

## **Anexos**

Anexo 1.....	51
--------------	----

# Capítulo I- Introdução

## 1.1 Introdução ao Tema

Numa era de alto consumismo, que conduz a uma forte concorrência globalizada entre empresas, torna-se essencial que as empresas definam claramente os seus objetivos e estratégias que as tornam mais competitivas e eficientes para o mercado.

A integração vertical, que é geralmente caracterizada pelo controlo interno da produção de uma empresa, surge como um método para as empresas manterem esta competitividade e eficiência no seu meio.

Esta investigação é direcionada para as empresas do setor automóvel, um dos setores mais competitivos do mercado e onde as empresas tentam alcançar constantemente a maior eficiência possível, uma vez que é uma tendência para as empresas que não se conseguem manter esta eficiência e produtividade, acabarem por serem adquiridas por outras empresas de maior dimensão e eficiência.

Existem diversas abordagens a este tema da Integração Vertical.

Nesta investigação é pretendido analisar de que formas estes estudos influenciam a integração vertical no setor automóvel, ou seja, pretendemos analisar que tipo de integração é mais vantajosa para diferentes empresas que têm também diferentes estratégias e dimensões, assim como também investigar quais são as principais vantagens que as empresas sentem com a integração vertical e também quais as principais desvantagens encontradas.

Assim, iremos investigar diferentes empresas deste setor para obtermos conclusões mais consistentes.

## 1.2 Motivações e questões de investigação

O autêntico interesse pela indústria automóvel esteve na base de decisão para a realização desta dissertação.

Sendo que atualmente esta é das indústrias mais competitivas e exigentes do mercado, é interessante perceber como as empresas conseguem manter determinados níveis de

competitividade e também quais as motivações que impulsionam as empresas a integrar verticalmente os processos de produção.

O objetivo principal desta dissertação é encontrar respostas para a questão: “Quais as vantagens e desvantagens da integração vertical na indústria automóvel”, assim como analisar “Quais os principais determinantes na decisão das empresas pela integração vertical ao invés de recorrerem ao mercado”.

Outro dos motivos que influenciou a minha decisão pela escolha deste tema foi o facto de laborar numa empresa do setor automóvel, levando a que haja um maior interesse pela indústria em questão. Acredito também que este facto me irá ajudar na compreensão de algumas situações que poderão surgir ao longo da investigação.

### 1.3 Organização da dissertação

Esta dissertação está segmentada em cinco capítulos diferentes.

Neste primeiro capítulo é feita uma breve introdução ao tema, onde são também identificadas as principais questões de investigação desta dissertação, assim como as motivações e foco de investigação.

No capítulo II, estão expostos os principais contributos teóricos desta esta investigação, expondo também as principais vantagens e desvantagens da integração vertical identificadas pelos autores. Neste capítulo foram também abordados diversos contributos teóricos aplicados ao setor automóvel, que foi o foco desta investigação.

No capítulo III é apresentada a metodologia da pesquisa, serão também apresentadas a população e a amostra assim como a pesquisa qualitativa e quantitativa. Nesta secção é também descrito os métodos e técnicas para a recolha de dados

No capítulo IV serão apresentados e discutidos os principais resultados obtidos, de forma a determinar quais as vantagens e desvantagens da integração vertical. É também apresentado um modelo econométrico de forma a identificar alguns dos determinantes da integração vertical, identificados pelas empresas.

Por fim, no capítulo V são expostas as principais conclusões desta investigação. São ainda referidas as principais limitações identificadas no decorrer desta investigação e ainda algumas sugestões para trabalhos futuros.

## Capítulo II- Vantagens e Desvantagens da Integração Vertical

### 2.1 Integração vertical: conceito e tipos

A integração vertical pode ser entendida como o controlo de uma empresa da sua produção (Mpoyi, 2003). Esta opção pode ser justificada pelas sinergias, pelo controlo da cadeia de distribuição ou pela proximidade da empresa com o cliente.

A integração vertical pode ocorrer no momento em que a empresa é criada, ou seja, a empresa decide internalizar todo ou partes do processo produtivo, ou então, pode ocorrer devido ao grande crescimento da empresa, que leva a que esta crie as suas próprias filiais que produzem diferentes partes do processo produtivo. Existe também a integração vertical através de fusões, ou seja, a empresa opta pela compra de outras empresas já existentes (Perry, 1989). Quanto menor for o número de empresas externas presentes no processo produtivo de um determinado produto mais integrada verticalmente está a empresa.

Existem dois tipos de integração vertical: a montante e a jusante. A integração vertical a montante ocorre quando a empresa adquire ou integra subsidiárias que produzem os fatores de produção do seu produto final. A integração vertical a jusante ocorre quando a empresa adquire ou integra subsidiárias que incorporam o seu produto no processo produtivo.

A integração vertical pode ainda adquirir várias formas: pode ser total, parcial e quase-integração vertical. A integração vertical total ocorre quando a empresa integra todas as atividades a montante e a jusante, é uma situação que ocorre frequentemente nos casos em que o produto obtido numa fase do processo produtivo é um fator de produção numa fase posterior do processo produtivo. Ao fazer a integração vertical total a empresa pode utilizar as sinergias das diferentes fases do processo produtivo.

A integração vertical parcial pode ser mais vantajosa para a maior parte das empresas uma vez que este tipo de integração exige um menor investimento financeiro assim como apresenta um menor risco operacional (Freire, 1997). A integração vertical parcial ocorre quando a empresa produz parte do processo produtivo e recorre ao mercado para obter a outra parte do processo. A quase integração vertical consiste na celebração de contratos entre duas empresas que operam normalmente em fases próximas da cadeia de valor (Perry 1989). A quase integração vertical pode ser traduzida em contratos de longo prazo, *joint-ventures*, alianças estratégicas, licenças de

tecnologia, propriedade de ativos e franquias, e levam a que se alcancem menores custos de capital e maior flexibilidade que a integração vertical (Stuckey e White 1993).

## 2.2 Vantagens da Integração Vertical

É essencial que as empresas definam quais são as principais atividades de todo o processo produtivo que contribuem para a diferenciação do seu produto final, estas são as que devem ser realizadas internamente (Freire, 1997). Zhang, (2013) argumenta que o nível de integração vertical em cada empresa vai depender da estratégia de negócios que esta tenha no mercado. As empresas que se pretendem definir no mercado com uma estratégia de custos reduzidos, isto é, empresas que pretendem liderar no mercado a baixos custos, vão integrar verticalmente quando o processo levar a uma redução de custos e possivelmente ao alcance de economias de escala, assim, quando o custo de produzir externamente os produtos é elevado, as empresas devem optar pela integração vertical, se a produção independente dos processos produtivos for mais barata, então as empresas devem externalizar os processos de produção (Robins, 1993). As empresas que pretendem liderar no mercado pela diferenciação não ignoram os custos, mas o seu foco principal é a qualidade e diversidade que os seus clientes-alvo estão dispostos a pagar. Para Atalay (2013) quanto maior for uma empresa maior a probabilidade de ocorrer a integração vertical uma vez que se espera que estas tenham uma maior capacidade organizacional quando comparadas a pequenas empresas. A integração vertical depende também da estrutura dos mercados, assim como pela capacidade de excluir concorrentes Riordan (2005).

Adelman (1955, citado por Longlois 1989) defende que uma indústria que esteja em rápido crescimento vai sentir a necessidade de fazer a integração vertical pois os seus fornecedores não são capazes de se expandir a tempo de atender as necessidades da indústria.

Ao longo dos anos existem duas teorias que se têm vindo a contrastar: a teoria onde as empresas optam pela integração vertical como um método para poderem diminuir os seus rivais e assim poderem aumentar os seus preços, e a teoria em que a integração vertical aumenta a produtividade e conseqüentemente leva a uma diminuição de preços. Laura Alfaro et al (2010) argumentam que apesar dos economistas abordarem essencialmente como a integração vertical afeta os preços, estes acreditam que os preços também podem levar a que as empresas optem pela integração vertical nas suas empresas, isto é, os autores defendem que a integração aumenta a produtividade, assim como os preços mais elevados impõem à integração vertical.

Para Loertscher e Reisinger (2014), existe uma forte possibilidade de a integração vertical prejudicar os consumidores quando existem vários concorrentes, dado que quanto mais alto for o grau de integração de uma empresa, mais elevados vão ser os preços. Uma empresa com uma capacidade maior vai produzir com um custo marginal menor, e vai utilizar a sua capacidade de produção menos intensivamente, por sua vez, uma empresa com um poder de mercado mais reduzido vai ter custos que são aproximados aos preços, estas empresas vão utilizar a sua capacidade de forma muito mais intensiva. Ao aumentar o grau de integração vertical, a empresa integrada vai diminuir a capacidade disponível para as empresas rivais, isto vai fazer com que haja um decréscimo de bem-estar do consumidor se as empresas rivais tiverem pouca, ou nenhuma potência de mercado. Sintetizando, o poder de mercado das empresas diminui na mesma proporção da entrada de concorrentes, este facto leva a que seja mais provável que a integração vertical se torne anti concorrencial.

Embora a integração vertical permita melhorar a coordenação entre fornecedores existe a possibilidade de a mesma gerar custos administrativos, o que leva a que as empresas apenas optem pela integração vertical nos casos em que se verifique que os lucros superarem os custos de integrar, é frequente que quando os preços são baixos, os ganhos provenientes da produtividade não são muito avultados, e vice-versa, ou seja quando os preços são altos a integração provavelmente irá valer a pena.

Arijit Mukherjee e Piercarlo Zanchettin (2012), defendem que a integração vertical depende crucialmente da diferenciação do produto, isto é, as empresas que estão integradas a jusante vão ser obrigadas a diferenciarem os seus produtos de maneira a tornar a integração vertical não lucrativa.

A integração vertical nas empresas é originada pela presença de imperfeições no mercado (Joskow 2005). Ao optarem pela integração vertical as empresas vão conseguir reduzir os custos de transação, assim como a possibilidade da existência de comportamentos oportunistas, que são originados pela existência de assimetrias de informação (Williamson, 1985), ou seja, por vezes as empresas estão vinculadas por um contrato, e em grande parte das situações o custo de procura de novos parceiros de negócios são mais elevados do que se as empresas continuarem com o contrato inicial. Nestas situações vai haver uma forte probabilidade de acontecerem comportamentos oportunistas, no sentido de aumentarem os seus próprios interesses. Estes conflitos levam, entre outros problemas, a uma diminuição da eficiência. A integração vertical vem

harmonizar estes conflitos de interesses levando a que haja uma maior eficiência e qualidade dos produtos oferecidos (Joskow, 2005)

A teoria dos custos de transação tem sido das teorias que mais contribuem para o estudo das estratégias de integração vertical. Esta teoria começou por ser abordada por Coase (1937), que afirma que a empresa é um método alternativo de produção, de ativos ou fatores de produção, ao mercado, e que a mesma vai organizar a sua produção de forma a diminuir os custos de transação. Os custos de transação são os custos considerados aquando a redação, negociação e execução de um contrato. A integração vertical é preferível à externalização dos processos sempre que se verifiquem três condições básicas: quando o grau de incerteza da transação é elevado, os ativos envolvidos na transação são muito específicos e quando a transação ocorre com frequência (Coase, 1937).

A teoria dos custos de transação aborda dois pressupostos: os aspetos comportamentais e os aspetos ambientais. Os aspetos comportamentais são caracterizados pelo comportamento dos agentes intervenientes nas transações. O comportamento difere para cada individuo, existem alguns com mais propensão para adotarem um comportamento oportunista (este comportamento tem mais propensão para ocorrer quando há dependência dos indivíduos e quando ambas as partes não têm acesso à mesma informação) de forma a maximizarem a sua utilidade (Williamson, 1985). Os aspetos ambientais são caracterizados pela frequência das transações assim como pela especificidade de ativos. Quanto mais frequentes foram as transações mais necessidade há de se criarem contratos. A especificidade de ativos leva a que as empresas se vejam na obrigação de fazerem investimentos iniciais específicos, estes levam a uma maior propensão à existência de comportamento oportunista, pois uma das partes está dependente de outra, o que leva a que, caso a empresa decida desistir deste investimento irá perder o seu investimento inicial específico (Joskow, 2005). Para Williamson (1979) a integração vertical deve ser escolhida ao invés da ida ao mercado sempre que as transações são complexas, quando o comprador e o vendedor fazem investimentos em ativos específicos.

É imperativo a realização de um contrato o mais completo possível de modo a que não surjam imprevistos nas transações. A necessidade de se redigirem contratos completos surge como prevenção para o aparecimento de casos em que as empresas têm que negociar quando se deparam com situações que não estão reguladas pelo contrato inicial, tendo este fator uma relação direta com o aumento dos custos de transação, uma vez que leva a um aumento significativo da probabilidade de oportunismo por uma das partes do contrato (Williamson, 1985). É altamente

improvável que tal não se verifique, uma vez que não se conseguem prever todas as eventualidades que irão surgir a longo prazo (Coase, 1937).

Os custos de transação podem assim ser traduzidos nos gastos incorridos pelas empresas relacionados com o facto de estas se verem obrigadas a recorrerem ao mercado em situações não reguladas pelo contrato inicial. Tais custos poderiam ser evitados caso a empresa produzisse internamente (Harrigan, 1985 e Bullington, 2004 citados por Zhang, 2013), o que levaria à extinção dos riscos associados ao investimento inicial específico, uma vez que não ficam sujeitas ao comportamento oportunista dos agentes (Williamson 1985).

As empresas são constituídas por um conjunto de ativos que são detidos sobre o seu controlo (Grossman e Hart, 1986). A empresa que possui os ativos pode ceder à outra parte o uso desses ativos. Como os contratos são incompletos, devido à dificuldade de se preverem todas as adversidades que irão surgir a longo prazo, faz com que não se possam dividir os custos do investimento inicial efetuados pelas empresas (Grossman e Hart, 1986) o que leva a uma maior probabilidade de ocorrerem comportamentos oportunistas por uma das partes no sentido de maximizarem a sua utilidade. Hart e Moore (1990) acreditam que as empresas, optando pela integração vertical e, conseqüentemente, possuindo direitos de propriedade, irão fazer diminuir esses custos de investimento inicial e o problema de retenção de ativos que possam surgir nestes casos, uma vez que sem integração vertical apenas uma das empresas detêm o controlo residual dos ativos (Hart e Moore, 1990; Grossman e Hart 1986).

A integração vertical é vista como uma estratégia para diminuir a existência de comportamentos oportunistas por uma das partes da relação sendo que os direitos de controlo são essenciais para a decisão de integração vertical. Grossman e Hart (1986) argumentam que uma mudança na propriedade dos ativos acarreta para as empresas custos e benefícios, ou seja, a dificuldade de se escreverem contratos completos leva a problemas de oportunismo por uma das partes do contrato, este problema leva a que as empresas não se sintam incentivadas a fazer um investimento específico inicial. Os direitos de propriedade levam a que os investidores se sintam incentivados a investir pois fazem com que este tenha um maior poder de negociação.

Grossman e Hart (1986) suportam a sua teoria com base num determinado exemplo: suponhamos que o editor de um livro e uma empresa de cópias celebram um contrato, especificando um número exato de cópias a imprimir. Se o contrato não tem uma provisão para uma impressão adicional, no caso de surgir a necessidade de efetuar uma impressão adicional apenas quem possui a empresa de cópias poderá decidir se faz a impressão adicional ou não uma vez que este

possui os direitos residuais de propriedade, ou seja, o controlo de todos os tópicos que não foram explicitados no contrato (Grossman e Hart 1986). Esta situação irá fazer com que o editor tenha de incorrer em custos numa renegociação com a empresa de cópias.

Na perspetiva de Eisenhardt (1989), o problema da agência surge devido à existência de conflitos entre os interesses do Principal e os interesses do Agente, daí existe a necessidade de se efetuarem contratos mais completos possíveis. Contudo, o Agente pode ou não cumprir o contrato. Dado que o Principal não consegue observar o comportamento do Agente leva a que o oportunismo deste último tenha uma tendência para aumentar levando assim à conclusão de que o oportunismo do Agente diminui quando sabe que o seu comportamento está a ser observado pelo Principal, levando a que haja de acordo com os interesses do principal.

Para conseguir contornar esta situação o Principal tem duas soluções: uma delas é controlar o comportamento através do investimento em sistemas de informação (tais como sistemas de orçamentação). Outra possível opção do Principal será contratar os resultados do comportamento do agente, uma vez que quando os contratos feitos entre Principal e Agente são baseados em resultados o oportunismo do Agente vai diminuir uma vez que ambos dependem do mesmo resultado (Eisenhardt 1989).

Sintetizando, a troca deficiente de informação entre o Principal e o Agente, a divergência de objetivos entre ambos assim como o problema da falta de observação por parte do Principal sobre o Agente leva a que este último tenha um comportamento oportunista na organização de modo a maximizar a sua a utilidade. Para contornar esta situação o Principal vai ter de monitorar o comportamento do Agente, facto que irá gerar os custos da Agência. O Principal vai continuar a investir até ao momento que estes custos são demasiado elevados levado a que a empresa integre verticalmente (Eisenhardt, 1989).

Acrescendo às variáveis da divergência de objetivos e o problema da falta de observação das operações numa organização existe também o risco na opção de integrar verticalmente ou não. Quando os gestores fazem uma gestão sensível ao risco são mais propensos a optar pela opção de comprar, depositando assim o risco na empresa fornecedora. Caso façam uma gestão neutra ao risco existe uma maior propensão para decidirem integrar verticalmente. Por sua vez, os executivos são mais propensos a optar por comprar, eliminando o risco associado à operação (Eisenhardt 1989).

Para Foss (1993) a empresa pode ser entendida como um conjunto de competências. A empresa possui um conhecimento específico que influencia o modo como se organiza, levando a que a

integração esteja diretamente ligada com as competências existentes na empresa uma vez que estas não são comunicáveis ou contratualizáveis. Muitas vezes as empresas optam pela decisão de produzir internamente alguns fatores de produção devido à dificuldade de transmitir informações muito precisas sobre um determinado fator de produção, a custos razoáveis. O conjunto de competências existentes na empresa leva à decisão da empresa em integrar verticalmente ou não (Teece, 1982, 1986, e Dosi et al. 1990, citados por Foss, 1993).

## 2.3 Desvantagens da Integração Vertical

Grossman e Helpman (2001) são dois autores que se debruçam na tentativa de compreenderem o que será mais rentável para as empresas: se a decisão de integrarem verticalmente ou a externalização dos processos. Estes argumentam que a decisão de integração vertical está diretamente relacionada com o grau de concorrência da indústria, a pesquisa de tecnologia, o poder de barganha, e a sensibilidade dos custos de fabricação. Existem indústrias com uma maior propensão para a integração vertical e outras com maior propensão à externalização.

Uma empresa verticalmente integrada consegue produzir os componentes de que precisa, mas, enfrenta a possibilidade de suportar custos de produção mais elevados, uma vez que a empresa tem diversas áreas para gerir, ao invés de tirar benefício da aprendizagem que surge relacionada com a especialização de produção de um único componente. Por outro lado, uma empresa que opta pela especialização produz componentes a um preço mais reduzido, mas enfrenta os custos de procura por parceiros de negócios adequados, e nem sempre é bem sucedida nesta procura. No caso de ser bem-sucedida o parceiro de negócios deve ter sempre incentivos de modo a produzir as quantidades específicas que lhe são solicitadas (Grossman e Helpman, 2001). A externalização dos processos é mais provável que aconteça quanto maior for a indústria da empresa que considera fazer a integração vertical e maior a economia uma vez que nas pequenas indústrias, os custos de se contratarem intermediários no processo de produção seriam muito elevados, levaria a uma redução significativa dos lucros. Nas grandes indústrias, e sobretudo quando se verifica que existem rendimentos de escala, é provável que estejamos perante um mercado mais consistente, o que vai levar a que as empresas optem pela especialização de um único processo da cadeia de produção de um determinado produto (Grossman e Helpman, 2001). A externalização dos processos é uma estratégia adotada pelas empresas (Gilley e Rasheed, 2000). Esta pode ser entendida como uma contribuição de fornecedores externos nos recursos

físicos/humanos associados aos componentes internos ou específicos da organização (Loh e Venkatraman, 1992), podendo ser traduzida na dependência de fontes externas integrantes de fabricação de outras atividades (Lei e Hitt, 1995). Esta opção estratégica pode ter implicações na qualidade dos produtos. Em particular, Economides (1999) analisou fornecedores verticalmente integrados assim como fornecedores desintegrados, chegando a conclusão que uma empresa que esteja desintegrada verticalmente irá fornecer produtos de menor qualidade em relação a uma empresa que esteja verticalmente integrada. Os principais motivos que levam uma empresa a decidir pela externalização dos processos de produção devem-se ao facto de optarem por recorrer a serviços especializados, uma vez que quando determinada empresa opta por produzir um único produto de certa cadeia de produção, está a optar pela especialização da sua produção (Ndubisi, 2011; Ramioul e Kirschenhofer, 2005, citados por Wirtz, Tuzovic e Ehret, 2015). Dado que estes fornecedores se tornam especialistas nas diversas áreas, as empresas que recorrem a este tipo de fornecedores estão a optar não só por um produto ou serviço de maior qualidade, mas também pelo acesso à tecnologia mais recente (Wittkowski et al., 2013 citados por Wirtz, Tuzovic e Ehret, 2015), uma vez que as empresas têm uma maior flexibilidade no desenvolvimento de novas tecnologias e sistemas complexos (Carlson, 1989 ; Harrison, 1994, citados por I. McCarthy, A. Anagnostou, 2004).

Para Sappington (2006) quando existe desintegração vertical das empresas existem maiores benefícios para os consumidores uma vez que elimina os comportamentos anti concorrenciais das mesmas. Dependendo do nível de concorrência da indústria que considera fazer a integração vertical, a desintegração vertical das empresas irá conduzir a um preço mais reduzido dos produtos para o consumidor. Para as empresas a integração vertical impede que estas possam produzir com economias de escala, mas por outro lado elimina drasticamente a sabotagem. Por estas razões, Sappington (2006) considera que a separação vertical deve ser escolhida pelas empresas, ao invés da integração vertical.

Quando as empresas que decidem integrar verticalmente as atividades operacionais ficam facilitadas a operar com economias de escala, isto acontece quando a expansão da capacidade de produção de uma empresa/ indústria conduz a um aumento dos custos totais da produção numa proporção inferior ao aumento dos custos do produto, o que vai fazer com que a longo prazo os custos médios de produção diminuam (Bannock et alii, 1977). Nem todas as empresas estão preparadas para operar com economias de escala, quer seja por falta de experiência nos processos, que dificulta quer a gestão quer os custos e controle de qualidade, pela especialização

dos trabalhadores, ou pela falta de recursos humanos suficientes, faz com que as empresas percam rentabilidade e qualidade nos processos de produção. Quando se trata de pequenas empresas não existe incentivo das mesmas para se especializarem e investirem em I&D, estas situações podem ser erradicadas quando as empresas optam por externalizar determinados processos de produção, contratando assim fornecedores especializados nos diversos processos de produção de determinado produto (Wirtz, Tuzovic e Ehret, 2015). Ao optarem pela externalização dos processos de produção as empresas irão reduzir os custos diretos e os custos indiretos de produção, formando alianças que levam a melhorias de eficiência.

Abraham e Taylor (1993, citados por McCarthy, Anagnostou, 2004) apontam como principais motivos uma empresa optar pela externalização dos processos a poupança em pagamentos de salários e benefícios aos trabalhadores da empresa, a incerteza da procura é transferida para o contratante externo, assim como as empresas gozam do acesso a habilidades e capacidades especializados. Por outro lado, Kakabadse e Kakabadse (2000, citados por McCarthy, Anagnostou, 2004) , apontam como principais vantagens a opção pela terceirização o facto de haver a possibilidade de trabalhar com economias de escala, a possibilidade de se aumentar a produção de determinada produto mais facilmente por fim, o facto de haver especialização na prestação do serviço, o que leva a uma maior qualidade deste serviço.

A externalização dos processos de produção, segundo McCarthy e Anagnostou (2004), não pode ser vista apenas como a compra de produtos ou serviços externos, mas também como a transferência de responsabilidade para uma organização externa. Existem três fatores que levam a que as empresas optem pela externalização: redução de pagamentos em salários, transferência da incerteza para um fornecedor externo, e acesso a conhecimentos especializados que a empresa não possui. O facto de a externalização dos processos diminuir o tempo de produção de um processo se a empresa optar por utilizar múltiplos fornecedores que trabalhem simultaneamente nos diversos componentes do processo produtivo é outra das vantagens que levam a que cada vez mais empresas optem por este tipo de estratégia (Quinn and Hilmer, 1994, citados por McCarthy, Anagnostou, 2004). Isto pode tornar-se negativo para a organização uma vez que há uma perda do controle de gestão por parte da organização, e é também necessário um alto poder de gestão dos fornecedores, de forma a evitar que a empresa fique demasiado dependente de um fornecedor (McCarthy, Anagnostou, 2004).

## 2.4 Integração Vertical na Indústria Automóvel

O conhecimento é algo que não pode ser transferido de fornecedor para fornecedor (Winter, 1980 citado por Monteverde e Teece 1982:212). Para Monteverde e Teece (1982) este é um dos principais fatores para a organização eficiente da indústria, a par com a dificuldade de se transmitir estes conhecimentos específicos, leva a que as empresas tenham dificuldade em alterar de fornecedor.

Em 1982 as empresas automobilísticas dos EUA optavam maioritariamente pela integração vertical. A existência de *know how* e aptidões específicas aliado à dificuldade de se transmitir esse conhecimento específico leva a custos elevados de se mudar de fornecedor (Teece, 1977, 1980 citado por Monteverde e Teece 1982:206). Na indústria automóvel, estes custos, surgem ligados diretamente com as atividades de desenvolvimento de novas peças automobilísticas. O *design* de um novo modelo exige um elevado investimento, uma vez que o desenvolvimento de uma peça automobilística tem a duração de aproximadamente 5 anos e é um processo de extrema importância (Monteverde e Teece, 1982).

Tal como Foss (1993) defende, um trabalhador que esteja alocado nestas áreas, e trabalhe diretamente com este desenvolvimento do produto adquire conhecimentos específicos do processo. Dado que existe um elevado esforço de engenharia aplicado a qualquer processo de desenvolvimento de um produto, a probabilidade de integração vertical nestas áreas vai ser elevada (Masten *et al*, 1989), de forma a conseguirem não só um produto com maior qualidade, mas também a um preço mais favorável. Dado que na indústria automóvel a produção requer grandes investimentos em ativos específicos a integração vertical pode ser mais vantajosa em relação à troca de mercado.

Na perspetiva de Monteverde e Teece, (1982) as empresas vão optar pela integração vertical sempre que o processo de produção gere recursos e conhecimentos especializados aos trabalhadores. A possibilidade de integração vertical surge ligada de forma direta quando as habilidades humanas são aprofundadas e especializadas numa empresa em particular, isto é, a especialização de um ativo humano pode ser o fator mais importante na decisão da empresa integrar verticalmente.

As empresas irão ter a tendência de escolher a produção de componentes integrados verticalmente sempre que os custos de mudança de fornecedor sejam demasiado altos. Uma vez que os contratos são incompletos e limitados, fazendo com que fique vulnerável aos comportamentos

oportunistas do fornecedor e à possibilidade da perda de *know-how* específico (Monteverde e Teece, 1982).

Monteverde e Teece (1982), depois de analisarem a indústria automóvel, chegaram a conclusão que determinadas empresas optam pela integração vertical sempre que existe especificidade dos componentes e a necessidade do *design* ser coordenado com outras partes do sistema do automóvel.

Biesebroeck e Schmitt (2011) argumentam que na indústria automóvel a localização geográfica dos fornecedores tem elevada importância no processo de decisão pela terceirização. Os fornecedores têm desempenhado um papel cada vez mais importante na indústria e é de extrema importância a proximidade destes com as localizações das indústrias de montagem (Kotabe, Parente e Murray, 2007, citados por Biesebroeck & Schmitt, 2013). Para além de uma redução dos custos de transporte e de logística, que estão implícitos no produto final, Sako e Helper (citados por Biesebroeck & Schmitt, 2013) argumentam que o nível de proximidade dos fornecedores faz com que haja uma maior facilidade de se desenvolverem relações de confiança entre estes. Proximidade também é importante no sentido de se poderem discutir os problemas presencialmente assim como monitorizar o grau de qualidade dos produtos e deixa em aberto a possibilidade de troca de conhecimentos de uma forma mais compreensível entre fornecedores. Dyer e Chu (2000, citados por Biesebroeck & Schmitt, 2013), chegam a afirmar que esta proximidade de localização de fornecedores é um dos fatores mais importantes para o estabelecimento de confiança entre ambos.

## **Capítulo III- População, Amostra e Dados**

### 3.1 Introdução

Num trabalho de investigação a explicação dos princípios metodológicos e métodos a utilizar assume contornos importantes, por estas razões, neste capítulo encontram-se todas as explicações relativamente à metodologia adotada na investigação.

Numa primeira fase, serão discutidas as questões metodológicas que conduziram a esta investigação assim como o método científico adotado na presente investigação. Seguidamente, será exposto e aclarado o método aplicado na recolha de dados e definição da amostra, assim como as razões que levaram a escolha do método aplicado nesta investigação. Por fim, irão ser descritos os critérios subjacentes à escolha das empresas inquiridas, assim como todo o processo de recolha de dados.

### 3.2 Descrição do Estudo

Desde o início desta investigação, foram estabelecidas algumas questões de forma a orientar esta dissertação às quais é pretendido dar resposta, sendo elas: “quais as vantagens e desvantagens da integração no setor automóvel” assim como perceber “quais os determinantes que levam as empresas a optarem pela integração vertical”.

Com esta investigação é pretendido dar resposta a estas perguntas e perceber quais são os fatores que levam as empresas a optarem pela integração vertical ou pela externalização de determinadas fases do processo de produção. Para tal, o modelo de investigação aplicado foi quantitativo, tendo como principal instrumento de recolha de dados, o questionário e a análise documental.

### 3.3 Considerações sobre a metodologia adotada

Esta investigação tem como principal objetivo o de incidir sobre a compreensão mais aprofundada de quando e como se desenvolve a integração vertical na indústria automóvel, tal como Bell (1997)

afirma, “uma investigação é conduzida para resolver problemas e para alargar conhecimentos sendo, portanto, um processo que tem por objetivo enriquecer o conhecimento já existente”.

Existem duas possíveis abordagens para a realização da metodologia: a abordagem quantitativa e a abordagem qualitativa. Na abordagem quantitativa os resultados podem ser quantificados, esta abordagem é centrada na objetividade. A abordagem de natureza quantitativa recorre à matemática, as relações entre variáveis, entre outros, para dar resposta ao problema (Fonseca, 2002). “A investigação quantitativa orienta-se para a produção de proposições generalizáveis e com validade universal decorrentes de um processo experimental, hipotético-dedutivo e estatisticamente comprovado” (Serrano, 2004:205). Por outro lado, a abordagem qualitativa não tem preocupação com a representação numérica, mas tendo como principal preocupação o comportamento da organização. Os pesquisadores qualitativos não podem fazer julgamentos nem deixar que as suas opiniões pessoais afetem a pesquisa (Goldenberg, 1997). Para Minayo (2001:21), a pesquisa qualitativa trabalha com “o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes”. Concluímos assim que esta abordagem qualitativa se foca nos “aspectos da realidade que não podem ser quantificados” (Gerhardt e Silveira, 2009:32).

A escolha da metodologia a adotar deve ser adequada à natureza do problema a estudar.

Uma vez que o objetivo de estudo é a análise de vantagens e desvantagens que levam à integração vertical, ou não, no setor automóvel, considerou-se adequada a escolha da abordagem de natureza quantitativa para a realização da dissertação. Não irei, no entanto, descartar a hipótese de efetuar a recolha de dados qualitativos durante o estudo uma vez que a combinação das duas abordagens leva a que haja uma maior explicação e profundidade no caso em estudo (Serrano et al, 2004).

Foi estabelecido desde o início algumas questões que pudessem servir de linha de orientação do rumo a imprimir à nossa investigação, às quais pretendemos dar uma resposta, no sentido de obter informações relevantes que propiciem uma aproximação de resultados que sirvam a nossa pergunta de partida. Assim foram formuladas as seguintes questões de estudo:

Questão 1: Quais as vantagens e desvantagens da integração vertical no setor automóvel

Questão 2: Quais os principais fatores que levam as empresas a decidir integrar verticalmente.

Um método pode ser considerado como um conjunto de princípios coerentes e mais ao menos estruturados que deverão orientar os procedimentos, o controlo da sua utilização e a integração dos resultados obtidos. A técnica é uma combinação de procedimentos que são preestabelecidos

e que deverão seguir uma determinada ordem, indispensáveis à pesquisa, assim como para tratar a informação recolhida.

Tendo em consideração que o ambicionado era analisar o maior número de empresas exequível, tomou-se a opção pelo levantamento de dados pelo método do questionário e a técnica aplicada foi a sondagem de opinião, sendo que o mesmo terá uma vertente exploratória no sentido de responder as principais questões apresentadas na fase inicial, assinalada como uma dessas questões, a principal: “vantagens e desvantagens da integração vertical no setor automóvel”.

O método do questionário enquadra-se como uma abordagem quantitativa, é importante que se tenha em consideração aquando da sua utilização que este é um método no qual o investigador não se pode restringir a coletar respostas de interesse, é preciso fazer uma análise de dados de modo a obtermos resultados relevantes para a investigação, para tal é de extrema importância ter em consideração o tamanho da amostra, o tipo de questionário a elaborar, o tipo de questões a colocar, o processo de seleção de indivíduos que compõe a amostra, entre outras questões de igual interesse (Manzato e Santos, 2012).

### 3.4 População e Amostra

O objetivo principal da dissertação é a orientação da seleção da população e amostra da dissertação, assim como a condução da elaboração das questões do questionário. O objetivo principal da investigação é perceber quais as “vantagens e desvantagens da integração vertical no setor automóvel” e compreender quais os principais fatores que levam a empresa a decidir integrar verticalmente. Para responder a esta questão o estudo será realizado em empresas com o CAE:

- 29100- Fabricação de veículos automóveis
- 29200- Fabricação de carroçarias, reboques e semi-reboques
- 29310-Fabricação de equipamento elétrico e eletrónico para veículos automóveis
- 29320- Fabricação de outros componentes e acessórios para veículos automóveis

A escolha destes CAE's deveu-se ao facto de estes serem os setores mais significativos na indústria automóvel, havendo assim a possibilidade de haver uma amostra mais significativa e consequentemente mais exata da indústria em análise.

De acordo com os dados retirados da plataforma online “GesContact”, existem 34 empresas com o CAE 29100 das quais, 10 têm email válido. Com o CAE 29200 foram contabilizadas 154 empresas das quais 69 apresentam email valido. Foram encontradas 23 empresas com o CAE 29310, das quais 7 com email válido. E por fim, com o CAE 29320, foram encontradas 248 empresas sendo que 130 com email valido.

Estes dados totalizam uma população de 459 empresas, das quais foram utilizadas como amostra 216 empresas.

Foi enviado o questionário para as empresas em questão por duas vezes, em momentos diferentes, seguido mais tarde por contacto telefónico, no sentido de favorecer a resposta ao questionário. Depois das várias abordagens, concluiu-se que algumas empresas já haviam sido encerradas em anos transatos, algumas delas recusaram-se a participar nesta investigação, e por fim houve também empresas que alegaram não dispor de tempo algum para participar na investigação. Em conclusão foram obtidas um total de 54 respostas a que corresponde uma taxa de respostas de 25%.

### 3.5 O Questionário

O questionário foi elaborado na plataforma online da Universidade do Minho “*Qualtrics*” e a sua construção foi organizada com a finalidade de dar respostas às principais questões desta investigação e assim analisar quais as vantagens e desvantagens da integração vertical e quais as principais razões que levam a empresa a integrar verticalmente.

As primeiras questões foram elaboradas com o propósito de caracterizar as empresas inquiridas assim como investigar se estas são empresas já estabelecidas no mercado. As questões seguintes foram elaboradas com o intuito de classificar a empresa com microempresa, pequena empresa, media empresa ou grande empresa. Existe também uma questão sobre a participação de capitais estrangeiros na empresa para se perceber se este é um fator que leva as empresas a decidirem integrar verticalmente ou não. As questões seguintes foram elaboradas tendo como finalidade constatar se a empresa ao longo da sua duração já optou, ou não, pela integração vertical. Por fim, as últimas questões foram elaboradas no sentido e investigar quais os fatores mais vantajosos da integração vertical em determinadas atividades operacionais e quais são os fatores mais vantajosos de se optar pela externalização de atividades operacional.

A amostra final inclui 54 respondentes. Todas as questões são de carácter facultativo. Foram informadas todas as empresas que o questionário tinha uma duração máxima de 10 minutos, a média de respostas foi de 5 minutos e 16 segundos.

## **Capítulo IV- Análise e Discussão dos Resultados**

Este capítulo tem como principal objetivo apresentar, de forma subjetiva, os resultados da pesquisa quantitativa, resultado da análise dos dados recolhidos junto das empresas referidas anteriormente.

### **4.1 Vantagens e Desvantagens da Integração Vertical**

Na tabela 1 identifica as principais características das empresas investigadas e apresentados os principais resultados da investigação, possibilitando dessa forma uma análise e discussão de todos os dados de uma perspetiva mais detalhada e concisa.

Tabela 1. Caracterização Geral das Empresas Inquiridas

Setor de Atividade	Amostra		População	
	Freq.	%	Freq.	%
29100	0	0	10	4,63
29200	27	52,94	69	31,94
29310	1	1,96	7	3,24
29320	23	45,1	130	60,19
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>	<b>216</b>	<b>100</b>
Idade da Empresa	Freq.		%	
< 5 anos	1		1,85	
5 a 10 anos	9		16,67	
11 a 20 anos	5		9,26	
21 a 50 anos	35		64,81	
> 50 anos	4		7	
<b>Total</b>	<b>54</b>		<b>100,00</b>	
Número colaboradores	Freq.		%	
< 10 colaboradores	25		46,30	
10 a 49 colaboradores	20		37,04	
50 a 249 colaboradores	6		11,11	
>= 250 colaboradores	3		5,56	
<b>Total</b>	<b>54</b>		<b>100</b>	
Volume de Negócios	Freq.		%	
< =2 milhões de euros	42		77,78	
> 2 milhões e <= 10 milhões	7		12,96	
> 10 milhões e <= 50 milhões	2		3,70	
> 50 milhões	3		5,56	
<b>Total</b>	<b>54</b>		<b>100</b>	
Localização	Freq.		%	
Norte	29		53,70	
Centro	22		40,74	
Sul	3		5,56	
<b>Total</b>	<b>54</b>		<b>100</b>	
Unidades em diferentes localizações	Freq.		%	
Não	48		88,89	
Sim	6		11,11	
<b>Total</b>	<b>54</b>		<b>100</b>	
Estrangeiro	Freq.		%	
Não	7		70,00	
Sim	3		30,00	
<b>Total</b>	<b>10</b>		<b>100</b>	
Capitais Estrangeiros	Freq.		%	
Não	50		92,59	
Sim	4		7,41	
<b>Total</b>	<b>54</b>		<b>100</b>	

Foram questionadas empresas com diferentes CAE's, todos eles relacionados com a indústria automóvel. Contrariamente ao que seria de esperar, o maior número de participações no questionário foram de empresas com o CAE 29200 com mais de 50% de respostas, sendo que haviam sido inquiridas mais empresas com o CAE 29320, foram obtidas 45 % de respostas de empresas com este CAE. Podemos assim afirmar que esta investigação foi maioritariamente dirigida para empresas com o CAE 29200 e 29320.

A maioria das empresas respondentes são pequenas empresas, com um número reduzido de trabalhadores e um baixo volume de negócios, não tem empresas no estrangeiro nem participações de capitais estrangeiros.

Tabela 2. Correlação de determinadas variáveis descritivas

	< 5 ANOS	> 50 ANOS	>= 250 COLAB.	10 A 49 COLAB.	Q6	Q8
< 5 ANOS	1					
> 50 ANOS	-0,04	1				
>= 250 COLAB.	-0,03	-0,07	1			
10 A 49 COLAB.	0,31	0,06	-0,11	1		
Q6	-0,05	-0,1	0,69	0,16	1	
Q8	-0,04	0,19	0,86	-0,13	0,58	1

Notas:

- Q6: Unidades de produção em diferentes localizações.

- Q8: Capitais estrangeiros.

Existe uma forte relação positiva relativamente as empresas que têm participação de capitais estrangeiros possuem mais de 249 colaboradores, assim como as empresas com unidades de produção em diferentes localizações, têm uma moderada relação positiva com o número de colaboradores ser mais de 249. Outra questão com uma correlação positiva é o facto de as empresas que têm unidades de produção em diferentes localizações está moderadamente relacionada com o facto de deterem participação de capitais estrangeiros.

Por outro lado, e tal como seria de esperar, o facto de as empresas deterem participação de capitais estrangeiros tem uma correlação negativa com o número de trabalhadores ser entre 10 e

49. Outra observação possível é também a correlação negativa, isto é, ambas as variáveis movem-se em sentido contrário, entre o número de colaboradores ser mais de 249 e a empresa ter mais de 50 anos.

O principal objetivo desta investigação é o de encontrar quais são as principais vantagens e desvantagens da integração vertical. Começamos assim pelas maiores vantagens que advêm da integração vertical identificadas pelas empresas exibidas na tabela 3.

Tabela 3. Estatísticas Descritivas das Vantagens da Integração Vertical

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Total</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Custos de transporte	12 24%	1 2%	11 22%	25 50%	1 2%	50 100%	2.04	1.26
Custos provenientes dos comportamentos oportunistas dos fornecedores	16 33%	4 8%	16 33%	13 27%	0 0%	49 100%	1.53	1.21
Custos elevados na procura de novos parceiros de negócio	13 27%	5 10%	14 29%	16 33%	1 2%	49 100%	1.73	1.24
Custos de monitorização do cumprimento dos contratos	14 29%	5 10%	15 31%	13 27%	2 4%	49 100%	1.67	1.26
Investimentos em ativos específicos	15 31%	1 2%	4 8%	25 52%	3 6%	48 100%	2	1.44
Dependência dos fornecedores	8 17%	1 2%	11 23%	25 52%	3 6%	48 100%	2.29	1.18
Incumprimentos dos prazos de entrega pelos fornecedores	4 8%	8 16%	12 24%	22 45%	3 6%	49 100%	2.24	1.07
As transações ocorriam com elevada frequência	21 44%	2 4%	8 17%	17 35%	0 0%	48 100%	1.44	1.37
Atividades realizadas internamente exigem um conhecimento aprofundado de quem as pratica	6 12%	0 0%	3 6%	28 57%	12 24%	49 100%	2.82	1.18
Os produtos são diferenciados do restante mercado	11 22%	0 0%	4 8%	28 57%	6 12%	49 100%	2.37	1.36
Os produtos têm mais qualidade após a integração Vertical	18 37%	1 2%	3 6%	22 45%	5 10%	49 100%	1.90	1.54

A maioria das empresas concorda que um dos fatores que mais vantajosos da integração vertical verticalmente é o facto de que as atividades realizadas internamente exigem um conhecimento aprofundado de quem as pratica, tal como Foss (1993) defende. Isto leva a que haja grande dificuldade de as empresas externalizarem determinadas fases do processo de produção dado que existem competências que não são comunicáveis ou contratualizáveis, tal acarretaria custos demasiado elevados, levando assim a empresa a optar pela integração vertical.

Outro facto que tem grande peso na decisão das empresas integrarem verticalmente é o facto de os produtos serem diferenciados, tal como referem Arijit Mukherjee e Piercarlo Zanchettin (2012).

A integração vertical depende muito deste fator, ao optarem por integrar verticalmente, as fases

do processo produtivo de determinados produtos diferenciados, as empresas parecem estar a eliminar riscos desnecessários, tais como a manutenção do sigilo sobre tecnologias próprias.

Existem também outros fatores decisivos segundo as empresas inquiridas, sendo eles, o investimento em ativos específicos, tal como foi referido por Williamson (1979). As empresas devem optar pela integração vertical em detrimento da externalização sempre que a empresa investe em ativos específicos uma vez que, caso opte pela externalização, faz com que exista uma dependência de fornecedores.

Outro fator com um peso relativamente significativo na decisão das empresas integrarem verticalmente, é o facto de ficarem dependentes de fornecedores, tal leva a que estas decidam integrar verticalmente. Dado que este ramo da indústria automóvel, é dos mais competitivos do mercado, em que as empresas trabalham com o sistema de produção *just-in-time*, muitas vezes os clientes fazem pedidos em cima da hora, ou pedem alteração de determinadas ordens de produção, caso não haja disponibilidade praticamente imediata, as empresas acabam por ser ultrapassadas por outras com maior disponibilidade, o que leva a que estas façam os possíveis para não ficarem dependentes de fornecedores.

Outra questão que leva as empresas a integrarem verticalmente, e que está indubitavelmente ligada à questão da dependência de fornecedores, é o incumprimento dos prazos de entrega definidos, por parte dos fornecedores.

Por fim os elevados custos de transporte que as empresas suportam provenientes do facto dos fornecedores se encontrarem distantes é um outro fator favorável à integração vertical. Adicionalmente, quanto mais próximos estiverem os fornecedores, mais facilmente se desenvolvem relações de confiança entre eles o que pode aumentar os motivos à integração vertical.

O fator em que houve menos concordância por parte dos inquiridos na decisão das empresas integrarem verticalmente foi relativo aos custos provenientes dos comportamentos oportunistas que podem surgir por parte dos fornecedores quando é solicitada mais quantidade do que aquele que está explícita no contrato inicial. Tal facto leva a conclusão de que a maioria das empresas inquiridas não se depara com tais comportamentos por parte dos seus fornecedores. Redigir um contrato completo revela-se uma tarefa impossível, quer seja porque não é possível prever todas as eventualidades, ou pela assimetria de informação entre as duas partes do contrato, tal facto leva a que exista uma forte possibilidade de haver comportamentos oportunistas por parte dos

fornecedores quando lhes é pedida mais matérias/serviços do que aquela que é explícita no contrato inicial tal como é referido por Williamson, (1985).

Outro facto que reuniu menos concordância entre as empresas inquiridas na opção de integrar verticalmente foram os custos com a monitorização do cumprimento dos contratos, tal como é referido anteriormente por Eisenhardt (1989). Uma das alternativas para contornar o comportamento oportunista do agente é monitorizar o seu trabalho de forma a comprovar o cumprimento dos contratos, segundo as respostas das empresas inquiridas, este facto não é um dos principais motivos que leva as empresas a integrarem verticalmente.

O fator que reuniu menos consenso entre as empresas inquiridas foi o facto de os produtos terem mais qualidade após a integração vertical. Este é um ponto em que estudos prévios suscitou debate. Por exemplo Economides (1999), defende que os produtos após a integração vertical, têm mais qualidade, enquanto que Wittkowski et al.,(2013) defendem que quando as empresas decidem contratar serviços externos têm acesso a serviços especializados e por isso, produtos finais com mais qualidade.

Existe uma correlação moderada positiva entre os custos de monitorização do cumprimento dos contratos com os custos elevados na procura de novos parceiros, ou seja, ambas as variáveis movem-se no mesmo sentido, também o facto dos produtos serem diferenciados do restante mercado tem uma relação positiva moderada com o facto de que as atividades que são produzidas internamente na empresa exigirem um conhecimento aprofundado de quem as pratica.

Não existem quaisquer correlações negativas nesta análise, tal pode dever-se ao facto de todas as variáveis serem vantagens da integração.

Com o intuito de se tornar mais fácil e de rápida leitura, foi elaborada a tabela 4 onde é representada o nível de correlação entre as vantagens e desvantagens da integração vertical.

Tabela 4. Correlação entres as estatísticas descritivas das Vantagens da Integração Vertical

	Q12_1	Q12_2	Q12_3	Q12_4	Q12_5	Q12_6	Q12_7	Q12_8	Q12_9	Q12_10	Q12_11
Q12_1	1										
Q12_2	0,39	1									
Q12_3	0,29	0,48	1								
Q12_4	0,16	0,46	0,69	1							
Q12_5	0,23	0,51	0,32	0,60	1						
Q12_6	0,18	0,27	0,27	0,20	0,40	1					
Q12_7	0,33	0,26	0,38	0,23	0,29	0,46	1				
Q12_8	0,16	0,38	0,41	0,27	0,41	0,39	0,24	1			
Q12_9	0,18	0,31	0,16	0,29	0,41	0,42	0,26	0,26	1		
Q12_10	0,16	0,34	0,26	0,38	0,31	0,26	0,33	0,35	0,61	1	
Q12_11	0,24	0,35	0,39	0,16	0,21	0,2	0,21	0,7	0,34	0,48	1

Notas:

-Q12\_1: Custo de transporte provenientes do facto dos fornecedores se encontrarem distantes.

-Q12\_2: Custos provenientes de comportamentos oportunistas.

-Q12\_3: Custos elevados na procura de novos parceiros.

Q12\_4: Custos de monitorização do cumprimento dos contratos.

-Q12\_5: Investimentos em ativos específicos.

-Q12\_6: Dependência dos fornecedores.

-Q12\_7: Incumprimento dos prazos de entrega pelos fornecedores.

-Q12\_8: Transações ocorriam com elevada frequência.

-Q12\_9: Atividades realizadas internamente exigem conhecimento aprofundado de quem as pratica.

-Q12\_10: Produtos diferenciados do restante mercado.

-Q12\_11: Produtos têm mais qualidade após a integração vertical.

No sentido de se identificarem as principais razões que levam as empresas a contratar externamente determinados processos das atividades operacionais foram colocadas algumas questões às empresas que participaram no questionário.

Tabela 5. Estatísticas Descritivas da Externalização dos Processos de Produção

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Total</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Acesso a serviços com maior qualidade	9 18%	1 2%	12 24%	26 53%	1 2%	49 100%	2.18	1.17
Acesso a serviços especializados	4 8%	1 2%	3 6%	32 65%	9 18%	49 100%	2.84	1.03
Redução de gastos nomeadamente com salários ao pessoal, transporte de matéria, entre outros.	8 16%	2 4%	11 22%	26 52%	3 6%	49 100%	2.28	1.18
Possibilidade de se praticar preços mais reduzidos	8 16%	2 4%	15 30%	23 46%	2 4%	50 100%	2.18	1.13
Maior flexibilidade em lidar com situações de maior ou menor afluência aos produtos	6 12%	2 4%	7 14%	33 66%	2 4%	48 100%	2.46	1.07

A principal razão detetada para as empresas optarem pela externalização deve-se ao facto de contratarem serviços especializados em determinadas áreas, tal como é referido por alguns autores, como Wirtz, Tuzovic e Ehret (2015), havendo assim a possibilidade de se obterem produtos de maior qualidade. Outra situação que mais contribui para que as empresas optem pela externalização de processos de produção é a maior flexibilidade que se ganha para lidar com situações de maior ou menor afluência aos produtos, uma vez que parte da obrigação é passada para o fornecedor tal como defendem Stuckey e White (1993).

Segundo as empresas inquiridas, a possibilidade de praticarem preços mais reduzidos é o fator que menos é tido em consideração na opção de externalizarem determinados processos de produção, ao contrário do que defende Sappington (2006), o que pode significar que apesar das empresas poderem reduzir os custos por exemplo com os pagamentos ao pessoal e transporte de mercadoria, têm gastos significativos de outras naturezas como por exemplo os custos provenientes de comportamentos oportunistas, ou até mesmo os custos com a monitorização do cumprimento dos contratos.

Relativamente à correlação existente entre estas variáveis, não existe qualquer correlação significativa entre as variáveis descritivas da externalização dos processos de produção.

Tabela 6. Transição entre graus de IV

	1	2 A 3	4 A 6	7 A 9	>9	<b>TOTAL</b>
1	6 66,67%	2 22,22%	1 11,11%	0 0,00%	0 0%	9 100,00%
2 A 3	0 0,00%	8 38,10%	9 42,86%	3 14,29%	1 4,76%	21 100,00%
4 A 6	0 0%	0 0%	12 100%	0 0%	0 0%	12 100,00%
7 A 9	0 0%	0 0%	1 50%	1 50%	0 0%	2 100,00%
>9	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	1 14,29%	6 85,71%	7 100,00%

Um dos objetivos desta investigação era também perceber se as empresas estão mais integradas verticalmente, ou não, comparativamente ao momento em que iniciaram a atividade.

A esmagadora maioria das empresas manteve o nível de integração vertical nas suas empresas relativamente ao início de atividade comparativamente com a atualidade. É possível também observar que começa a existir uma tendência de as empresas integrarem verticalmente uma vez que a maioria das empresa que alteraram o nível de integração vertical relativamente ao início de atividade, foi para aumentarem as fases de valor desenvolvidas internamente, tal facto pode dever-se quer à maior qualidade dos produtos, quer aos investimentos em ativos específicos, entre outros.

## 4.2 Determinantes da Integração Vertical

Com o objetivo de responder à segunda questão de investigação que tinha sido proposta: “quais os principais determinantes que levam as empresas a integrarem verticalmente ao invés de recorrerem ao mercado” foi elaborada a tabela 7, nesta tabela são analisadas 2 questões colocadas às empresas inquiridas: quantas fases da cadeia de valor são desenvolvidas pela empresa atualmente e qual o tipo de integração vertical adotado pela empresa. Para tal, nesta segunda fase da análise de dados foi usado o modelo *ordered logit*, uma vez que as variáveis usadas têm um grau ascendente de integração e são também variáveis do tipo discretas.

As variáveis explicativas usadas foram a idade, dimensão, localização, setor de atividade e fatores favoráveis à IV e à externalização. Para a idade definimos uma variável binária que assume o valor 1 se a empresa tem mais de 21 anos e 0 caso contrário.

No que se refere à dimensão foram definidas duas variáveis binárias: PME e Grande. PME assume o valor 1 se a empresa tem menos do que 249 colaboradores e um volume de negócios inferior a 50 milhões de euros e o valor 0 caso contrário. Grande empresa assume o valor 1 caso a empresa tenha mais de 249 colaboradores e um volume de negócios superior a 50 milhões de euros e o valor 0 caso contrário.

Tabela 7: Estimativas dos fatores explicativos do tipo e intensidade da integração vertical

	Modelo 1 <b>Tipo de IV</b>	Modelo 2 <b>Número de fases</b>
<i>Idade</i>		
21 a 50 anos	0.27	0.13
Ou	(0.90)	(0.78)
> 50 anos		
<i>Dimensão</i>		
PME	-0.19 (0.70)	1.30* (0.70)
Grande	-3.93*** 1.46	1.88** (0.96)
<i>Localização</i>		
Norte	0.21 (0.66)	-0.48 (0.69)
<i>Sector</i>		
CAE 29320	0.62 (0.73)	-1.50** (0.67)
<i>Fatores favoráveis à IV</i>		
Custos elevados na procura de novos parceiros	0.23 (0.27)	0.49** (0.23)
<i>Fatores favoráveis à externalização</i>		
Redução de gastos com salários, transportes, entre outros	-0.93** (0.46)	-0.23 (0.31)
-----		
N. obs.	46	45
Pseudo-R <sup>2</sup>	0.18	0.10

Notas: Desvios-padrão robustos entre parêntesis. \*\*\*, \*\*, \* estimativas significativas para níveis de significância de 1%, 5% e 10%, respetivamente.

Depois desta análise, concluímos então que os modelos definidos acima, permitem explicar alguma da variabilidade observada no que concerne ao tipo de integração vertical e ao número de fases praticado pelas empresas, uma vez que o pseudo R<sup>2</sup> é positivo, embora seja relativamente baixo.

Relativamente aos fatores favoráveis à integração vertical, foi analisada a variável “custos elevados na procura de novos parceiros”. Tal como havia sido estudado anteriormente é impossível ser redigido um contrato completo, tal facto leva a comportamentos oportunistas, nestes casos a procura de novos parceiros leva a custos mais elevados do que as empresas manterem o contrato inicial, a integração vertical acaba por harmonizar estes problemas (Joskow, 2005). O objetivo desta análise era identificar se este é um fator de impacto, tanto no número de fases do processo produtivo, realizadas internamente pelas empresas, como também poderia explicar o aprofundamento de integração vertical nas empresas. Os resultados obtidos com este modelo indicam que as empresas participantes tendem a ter um maior número de fases do processo produtivo realizadas internamente, apesar desse fator não explicar as diferenças em termos de aprofundamento vertical.

Relativamente aos fatores favoráveis à externalização, foi analisada a variável “redução de gastos com salários, transportes, entre outros.” Abraham e Taylor (1993, citados por McCarthy, Anagnostou, 2004) defendiam que a redução de gastos com salários, custos de transporte, entre outros, eram pontos levados em grande consideração pelas empresas na decisão de optarem pela externalização de processos de produção. Os resultados estimados com esta investigação estão em concordância com o estudado e indicam que as empresas que realmente consideram este como um fator relevante para a decisão de externalizar tendem a praticar um menor aprofundamento de integração vertical nas suas empresas, ou seja, é indicativo que estas empresas optem maioritariamente pela quase integração vertical, ou até mesmo apenas pela externalização.

Relativamente à dimensão das empresas, em função dos resultados estimados concluímos que as empresas que se identificam como PME's, são empresas que tendem a ter um elevado número de fases do processo de produção produzidas internamente, sendo ultrapassada pelas grandes empresas, em que apresentam um maior número de fases do processo produtivo produzidas internamente.

Ainda sobre as grandes empresas, em concordância com os resultados obtidos no modelo estimado são aquelas que tendem a praticar um tipo de integração vertical mais reduzido, em relação às outras empresas com outras dimensões.

Por fim, as empresas pertencentes ao CAE 29320, tendem a ter um menor número de fases do processo produzidas internamente, em relação às restantes empresas com outros CAE's, sugerindo que estas empresas tendem a favorecer decisões de externalização, uma possível explicação para este facto pode dever-se a este CAE dizer respeito a empresas que produzem componentes para a indústria automóvel, e por exemplo um estofo de um carro tem diferentes componentes associados, como o *airbag*, o aquecimento, entre outros. Produzir internamente todos estes componentes, pode não ser vantajoso, levando as empresas a optarem pela externalização.

## Capítulo V- Conclusões

### 5.1 Principais conclusões da Investigação

Com esta investigação era proposto respondermos a duas questões relevantes para este setor: "Vantagens e desvantagens da integração vertical no setor automóvel" e "principais determinantes na decisão das empresas integrarem verticalmente".

Começamos por sistematizar os principais contributos teóricos desta investigação, embora muitos mais havia a estudar, que nos permitissem perceber mais aprofundadamente o tema em questão, assim como analisar os diferentes pontos de vista dos diversos autores. De seguida foi abordada a questão prática com o intuito de se proceder a uma análise mais pormenorizada das empresas com base nos contributos anteriormente abordados.

Ficou definido que as empresas têm três formas possíveis de aplicarem a integração vertical, podendo esta ser total, parcial e quase-integração vertical, a sua aplicação vai depender do tipo de estratégia da empresa no mercado. As empresas recorrem a esta prática, por exemplo quando se verifica um rápido crescimento da empresa e os seus fornecedores não conseguem acompanhar este crescimento (Adelman, 1955), pode ser aplicada, ou não, quando as empresas tenham uma estratégia de diferenciação no mercado (Arijit Mukherjee e Piercarlo Zanchettin, 2012), pode ser aplicada quando existem assimetrias de informação e conseqüentemente os comportamentos oportunistas (Williamson, 1985), entre muitas outras possibilidades.

Foi realizado um questionário, com base nestes principais contributos, que nos permitisse perceber quais as principais vantagens e desvantagens que as empresas identificavam quando optavam pela integração vertical. Este questionário tinha uma primeira parte onde eram caracterizadas as empresas, com estas questões apuramos que uma grande percentagem das empresas inquiridas tem o CAE 29200, está entre os 21 a 50 anos, tem menos de 10 colaboradores e um volume de negócios menor ou igual a 2 milhões de euros, são empresas situadas maioritariamente no Norte, não têm unidades em diferentes localizações e não possuem participação de capitais estrangeiros.

A segunda parte do questionário tinha o intuito de responder às duas principais questões de investigação. Relativamente à primeira questão "quais as vantagens e desvantagens da integração vertical no setor automóvel", concluímos que as empresas consideram como principais vantagens

da integração vertical, a facilidade da produção interna quando as atividades requerem um conhecimento aprofundado e específico de quem as pratica, tornando uma tarefa praticamente impossível transmitir esses conhecimentos específicos, o facto de os produtos serem diferenciados do restante mercado, a possibilidade de se terminar com a dependência de fornecedores e o facto dos incumprimentos por parte dos fornecedores, são as principais vantagens da integração vertical que as empresas identificam.´

No entanto, as empresas também apontaram algumas desvantagens com a integração vertical, tais como a falta de acesso a serviços especializados de outras empresas, uma vez que quando as empresas optam por se especializarem apenas numa área de produção, têm uma maior especialização e todos os recursos são investidos nessa área, ao integrarem verticalmente as empresas não têm acesso a essa especialização, a pouca flexibilidade interna para se lidar com situações de maior afluência é outra desvantagem também identificada pelas empresas quando optam pela externalização de determinados processos de produção.

Para dar resposta à segunda questão de investigação “principais determinantes na decisão das empresas integrarem verticalmente”, foram questionadas as empresas quanto ao aprofundamento de integração vertical e número de fases do processo produtivo praticadas internamente. Foi elaborado um modelo *ordered logit*, que nos permite concluir que as empresas que consideram como um fator favorável á integração vertical os custos elevados na procura de novos parceiros, têm um maior número de fases realizadas internamente. Empresas que consideram como um fator favorável à externalização a redução de gastos com salários, transportes entre outros têm uma menor profundidade de integração vertical na sua empresa, ou seja, os custos elevados na procura de novos parceiros é um determinante da integração vertical nas empresas, por outro lado, a redução de gastos por exemplo com salários e transportes é um determinante, identificado pelas empresas, que resulta num menor aprofundamento de integração vertical, ou seja, favorece a externalização de determinados processos de produção.

A indústria automóvel tem revelado grande impacto na economia nos últimos anos, surgindo assim cada vez mais estudos sobre este setor, nomeadamente estudos relativos a vantagens e desvantagens da integração vertical no setor automóvel, uma vez que esta matéria oferece grandes vantagens para as empresas quando corretamente aplicada.

A principal conclusão retida desta investigação está relacionada com o facto de que as empresas têm optado, maioritariamente, pela integração vertical nos seus processos produtivos. O que nos

leva a concluir que depois de analisadas as possíveis vantagens e desvantagens da integração vertical, as empresas consideram mais vantajoso optar pela integração vertical.

Em conclusão desta investigação, fica o desejo de que este trabalho possa apoiar empresas que considerem integrar verticalmente determinados processos de produção, assim como também o desejo de que esta área seja cada vez mais alvo de investigação, para que dessa forma seja possível aumentar a eficiência das empresas.

## 5.2 Limitações da Investigação

Foram identificadas, ao longo deste trabalho de investigação, algumas limitações em diferentes aspetos.

A principal limitação detetada foi relativa ao questionário, o facto de ser disponibilizado numa plataforma online acarreta algumas dificuldades nomeadamente o envio para o departamento correto, por falta de contactos específicos. Embora tenho efetuados diversos contactos para as empresas inquiridas quer via e-mail, quer via telefone, foram relativamente poucas as empresas respondentes, comparativamente ao número de empresas questionadas.

Outra limitação identificada foi o facto de ser quase impraticável analisar todas os CAE's do setor automóvel. Foram escolhidos alguns CAE's representativos desta indústria, mas havia muitos mais a investigar, ou seja, revelou-se essencial a limitação do número de análises as empresas.

## 5.3 Sugestões para trabalhos futuros

Para uma possível investigação futura seria interessante alterar o método de análise as empresas uma vez que se revela um trabalho árduo recolher informação pela via do questionário online a um grande número de empresas.

Outra possível melhoria em trabalhos futuros seria alargar o número de CAE's em análise, dando assim a oportunidade de haver mais empresas de diferentes produções a participar e conseqüentemente a possibilidade de auxiliar cada vez mais empresas a optarem ou não pela integração vertical. Para além do número de CAE's de empresas investigadas seria também interessante analisar outras vantagens e desvantagens que surgem com a Integração Vertical.

## Referências Bibliográficas

Adelman, M. (1955) "Concept and Statistical Measurement of Vertical Integration", *National Bureau of Economic Research*, pp. 281-330

Alfaro L., et al., (2010) "DO PRICES DETERMINE VERTICAL INTEGRATION?", *The Review of Economic Studies*, Volume 83, Issue 3, pp. 855–888.

Atalay, E., Hortaçsu, A., Syverson, C., (2013). *Vertical Integration and Input Flows*, University of Chicago

Bannock, G. et al. (1997) *The Penguin dictionary of economics*. Middlesex: Penguin Books, pp 428.

Bell, J., (1997) "Como realizar um projeto de investigação" *Trajetos*. Viseu: Edições Gradiva-Publicações Ld<sup>a</sup>

Biesebroeck, J., & Schmitt, A., (2013) "Proximity strategies in outsourcing relations: The role of geographical, cultural and relational proximity in the European automotive industry", *Journal of International Business Studies*, Vol.44, No.5, pp. 475-503

Coase, R. (1937) "The Nature of the Firm", *Economica*, Vol.4, No.16, pp. 386-405

Corbin, J., Strauss, A., (1990) "Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria" *Human Sciences Press, Inc.*, Vol.13, No.1, pp. 3-21

Dosi, G. (1990) "*Finance, innovation and industrial change*", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 13, No. 3, pp. 299-319

Economides N., (1997) "Quality choice and vertical integration", *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 17, pp. 903–914.

Eisenhardt, K. (1989) "Agency Theory: An Assessment and Review", *The Academy of Management Review*, Vol.14, No.1, pp. 57-74.

Fonseca, J., (2002) "Metodologia da Pesquisa Científica", Universidade Estadual do Ceará, Ceará

Foss, N. (1993) "Theories of the firm: contractual and competence perspectives". *Journal of Evolutionary Economics*, Vol.3, pp. 127-144.

Freire, A., (1997), *Estratégia: Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo, Lisboa.

Gerhardt, T., e Silveira, D., (2009) *Métodos de Pesquisa*, Porto Alegre: Editora da UFRGS, Rio Grande do Sul

Gilley, K., e Rasheed, A., (2000) "Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance", *Journal of Management*, 2000, Vol. 26, No. 4, pp. 763–790

Goldenberg, M., (1997) "A arte de Pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais", *Editora Record*, Rio de Janeiro

Grossman, G. e Helpman, E., (2001) "Integration versus Outsourcing in Industry Equilibrium". *Quarterly Journal of Economics*, Vol.117, pp. 85-120.

Grossman, J, e Hart, O., (1986) "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical Integration and lateral integration", *Journal of Political Economy*, Vol.94, No.4, pp. 691-719

Harrigan, K., (1985) "Vertical Integration and Corporate Strategy", *The Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 2, pp. 397-425

Hart, O. e Moore, J. (1990) "Property Rights and the Nature of the Firm", *Journal of Political Economy*, Vol.98, No.6, pp. 1119-1158.

Joskow, P., (2005) *Vertical Integration, in Handbook of New Institutional Economic*, C. Ménard and M. M. Shirley, Springer, pp. 319-348

Kotabe, M., Parente, R., e Murray, J., (2007) "Antecedents and outcomes of modular production in the Brazilian automobile industry: A grounded theory approach" *Journal of International Business Studies*, Vol.38 No.1, pp. 84-106.

Kremic, T., Tukul, O. e Rom, W., (2006) "Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 11 No.6, pp.467-482

Langlois, R., & Robertson, P., (1989). "Explaining Vertical Integration: Lessons from the American Automobile Industry", *Journal of Economic History*, Vol.49, No.2, pp. 361-375

Lei, D., e Hitt, M., (1995) "Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effect of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Firm Skills and Capabilities", *Journal of Management*, Vol. 21, No. 5, pp. 835-859

Loertscher S. e Reisinger M., (2011) "Market Structure and the Competitive Effects of Vertical Integration", *Journal of Economics*, Vol. 45, No. 3, pp. 471-494

Loh, L., e Venkatraman N., (1992) "Determinants of Information Technology Outsourcing: A Cross-Sectional Analysis", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 9. No, 1, pp. 7-24

Manzato, A. Santos J., "Elaboração de Questionários na Pesquisa Quantitativa". *Departamento de Ciência de Computação e Estatística- IBILCE- UNERC*. 2008.

Masten J., Meehan, J., e Snyder, E., (1989) "Vertical integration in the U.S. auto industry". *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 12, pp. 265-773.

McCarthy I. e Anagnostou A., (2003) "The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing", *International Journal of Production Economics*, Vol.88, pp. 61–71.

Minayo, M., (2001) “Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade”, *Editores Vozes, Ltda*, Petrópolis, pp. 7-79

Monteverde, K. e Teece, D., (1982) “Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry”, *The Bell Journal of Economics*, Vol. 13, No. 1, pp. 206-213.

Mpoyi, T. (2003). “Vertical Integration: Strategic Characteristics and Competitive Implications”, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 13, No. 1, pp.44-55

Mpoyi, T. e Bullington, E. (2004) “Performance Implications of Changing Vertical Integration Strategies”, *American Business Review*, Vol 22, No.1, pp.903-101, University of New Haven School of Business.

Mukherjee A. e Zanchettin P., (2012) “ Vertical integration and product differentiation”, Discussion Papers in Economics, Division of Economics, School of Business, University of Leicester.

Perry, M. (1989) “Vertical Integration: determinants and effects”. *In Handbook of Industrial Organization*, editado por R. Schmalensee e R. Willig, Amsterdam: North-Holland.

Riordan M., (2005) “Competitive Effects of Vertical Integration”, *Department of Economics Discussion Paper Series*, pp. 0506-11.

Robins, JA., (1993). “Organization as strategy: Restructuring production in the film industry.” *Strategic Management Journal*, Vol.14, Issue 1, pp 103-118.

Sappington, D. E. M. (1991). Incentives In Principal-Agent Relationships, *Journal of Economic Perspectives*, Vol.5, No.2, pp 45-66.

Stuckey, J. e White, D. (1993) “When and When Not to Vertically Integrate”. *Sloan Management Review*, Vol.34, pp.71

Teece, D. (1982) "Towards an economic theory of the multiproduct firm", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 3, No.1, pp.39-63

Teece, D. (1986) "Transactions cost economics and the multinational enterprise An Assessment", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 7, No. 1, pp. 21-45

Williamson, O. (1971). "The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations", *The American Economic Review*, Vol. 61, No. 2, pp. 112-123

Williamson, O. (1979) "Transaction cost economics: The governance of contractual relations". *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, No. 2, pp. 233-261

Williamson, O. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York

Wirtz J., Tuzovic S. e Ehret M., (2015) "Global Business Services: Increasing Specialization and Integration of the World Economy as Drivers of Economic Growth". *Journal of Service Management*, Vol. 26 No. 4, pp. 565-587

Zhang, D. (2013). "The Revival of Vertical Integration: Strategic Choice and Performance Influences". *Journal of Management and Strategy*, Vol.4, No.1

## Anexos

### Questionário

Q1. Qual o CAE da empresa:

- 29100- Fabricação de veículos automóveis
- 29200- Fabricação de carroçarias, reboques e semi-reboques
- 29310- Fabricação de equipamento eléctrico e electrónico para veículos automóveis
- 29320- Fabricação de outros componentes e acessórios para veículos automóveis

Q2. Qual a idade da empresa actualmente?

- < 5 anos
- 5 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- 21 a 50 anos
- > 50 anos

Q3. Qual o número de colaboradores da empresa reportado a 31 de Dezembro de 2017?

- < 10 colaboradores
- 10 a 49 colaboradores
- 50 a 249 colaboradores
- $\geq$  250 colaboradores

Q4. Qual o volume de negócios da empresa reportado a 31 de Dezembro de 2017?

- $\leq$  2 milhões de euros
- > 2 milhões de euros e  $\leq$  10 milhões de euros
- > 10 milhões de euros e  $\leq$  50 milhões de euros
- > 50 milhões de euros

Q5. Onde se localiza a empresa:

- Norte
- Centro
- Sul

Q6. A empresa tem unidades de produção em diferentes localizações?

- Sim
- Não

Q7. Caso tenha respondido "Sim" na questão anterior: alguma dessas unidades se situa fora de Portugal?

- Sim
- Não

Q8. A empresa tem a participação de capitais estrangeiros?

- Sim
- Não

Q9. No momento de criação da empresa, quantas fases do processo produtivo eram desenvolvidas pela empresa:

- 1
- 2 a 3
- 4 a 6
- 7 a 9
- >9

Q10. Neste momento, quantas fases do processo produtivo são desenvolvidas pela empresa?

- 1
- 2 a 3
- 4 a 6
- 7 a 9
- >9

Q11. A integração vertical na empresa pode ser considerada:

- Parcial- a empresa desenvolve parte das actividades operacionais e contrata externamente outra parte
- Quase integração vertical- a empresa celebra contratos com outras empresas que operam em fases próximas da cadeia de valor
- Total- a empresa desenvolve todas as actividades operacionais

Q12.

Categorize cada um dos seguintes factores na decisão de produzir internamente as actividades operacionais (integração vertical):

	Discorda Totalmente	Discorda	Não tem uma opinião definida	Concorda	Concorda Totalmente
Custos de transporte provenientes do facto dos fornecedores se encontrarem distantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custos provenientes dos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discorda Totalmente	Discorda	Não tem uma opinião definida	Concorda	Concorda Totalmente
comportamentos oportunistas dos fornecedores quando é necessário mais quantidade do que aquela que está explícita no contrato inicial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custos elevados na procura de novos parceiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custos de monitorização do cumprimento dos contratos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investimentos em ativos específicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dependência dos fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incumprimentos dos prazos de entrega pelos fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discorda Totalmente	Discorda	Não tem uma opinião definida	Concorda	Concorda Totalmente
As transacções ocorriam com elevada frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atividades realizadas internamente exigem um conhecimentos aprofundado de quem as pratica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os produtos são diferenciados do restante mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os produtos têm mais qualidade após a integração vertical	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q13. Categorize cada uma das afirmações na decisão de contratar externamente certos processos das actividades operacionais:

	Discorda totalmente	Discorda	Não tem uma opinião definida	Concorda	Concorda totalmente
Acesso a serviços com maior qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discorda totalmente	Discorda	Não tem uma opinião definida	Concorda	Concorda totalmente
Acesso a serviços especializados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redução de gastos nomeadamente com salários ao pessoal, transporte de matéria, etc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilidade de se praticar preços mais reduzidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior flexibilidade em lidar com situações de maior ou menor afluência aos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q14. Se nos últimos 10 anos a empresa fez integração vertical- Desenvolvimento interno de fases da cadeia operacional, pode concluir-se que após a integração vertical:

	Discorda totalmente	Discorda	Não tem uma opinião definida	Concorda	Concorda totalmente
A empresa tornou-se mais eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discorda totalmente	Discorda	Não tem uma opinião definida	Concorda	Concorda totalmente
Houve um aumento de qualidade dos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Houve um aumento da produtividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Houve uma diminuição dos custos de produção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Houve um aumento das vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Houve um aumento do lucro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa tornou-se mais competitiva no mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>