

**UFRRJ**

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**DISSERTAÇÃO**

**Análise do Processo de Obtenção de Embalagens e da Alternativa  
de Integração Vertical: Estudo de Caso numa Empresa de  
Cosméticos.**

**Claudio de Oliveira Paes Leme**

**2018**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE OBTENÇÃO DE EMBALAGENS E DA  
ALTERNATIVA DE INTEGRAÇÃO VERTICAL: ESTUDO DE CASO  
NUMA EMPRESA DE COSMÉTICOS.**

**CLAUDIO DE OLIVEIRA PAES LEME**

*Sob a Orientação do Professor-Doutor*  
**Marcelo Sales Ferreira**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia.

Seropédica, RJ  
Junho de 2018

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

L551a Leme, Claudio de Oliveira Paes, 1971-  
Análise do processo de obtenção de embalagens e da  
alternativa de integração vertical: Estudo de Caso  
numa empresa de cosméticos / Claudio de Oliveira Paes  
Leme. - 2018.  
75 f.: il.

Orientador: Marcelo Sales Ferreira.  
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural  
do Rio de Janeiro, Pós-Graduação em Gestão e  
Estratégia, 2018.

1. Estratégia. 2. Decisão envolvendo a obtenção de  
embalagens. 3. Integração Vertical. 4. Integração  
Vertical Híbrida. 5. Melhoria de Processos. I.  
Ferreira, Marcelo Sales, 1978-, orient. II  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Pós  
Graduação em Gestão e Estratégia III. Título.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE

**CLAUDIO DE OLIVEIRA PAES LEME**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, na área de concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM: 26/06/2018.



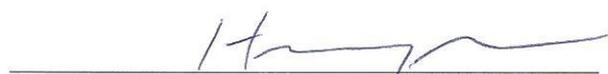
---

Prof. Dr. Gustavo Lopes Olivares  
Presidente da Banca  
Membro interno  
MPGE/UFRRJ



---

Prof. Dr. Marcelo Sales Ferreira  
Orientador  
Membro interno  
MPGE/UFRRJ



---

Prof. Dr. Henrique Martins Rocha  
Membro externo  
UERJ

Ao Rei dos reis e Senhor sobre todos!

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, Aquele que tornou possível a realização do mestrado.

À minha esposa Luciane que, juntamente com meus pais e irmão, prestaram precioso apoio e auxílio nessa tarefa.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Marcelo Ferreira Sales, por suas indispensáveis contribuições no aprimoramento da dissertação.

Aos gestores da empresa Alpha Cosméticos que, gentilmente, colaboraram na realização da pesquisa.

À todos os amigos e colegas de classe do mestrado, turma 2016.

## RESUMO

LEME, Claudio de Oliveira Paes. **Análise do processo de obtenção de embalagens e da alternativa de integração vertical: estudo de caso numa empresa de cosméticos.** Seropédica: UFRRJ, 2018. 75 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas.

O objetivo da pesquisa consistiu em identificar oportunidades de melhoria de desempenho em uma empresa de cosméticos, por meio de análise comparativa entre o processo atual de obtenção de embalagens – efetuado por compra e o processo alternativo – que propõe sua produção interna, considerando as percepções dos gestores da empresa sobre os aspectos propulsores e restritivos pertinentes aos modelos (processos). A análise do atual processo de obtenção de embalagens de polietileno e a elaboração de modelos de integração vertical (ou produção interna), como alternativa para sua obtenção, constituíram etapas preliminares do estudo. Por sua vez, a interação entre o referencial teórico e as considerações dos gestores quanto à aplicação prática da estratégia alternativa destacou a integração vertical parcial ou híbrida como o modelo potencialmente capaz de proporcionar a melhoria de desempenho organizacional. Pois, as percepções dos gestores foram altamente favoráveis à fabricação própria de embalagens de polietileno, ao passo que, dentre os autores abordados na literatura consultada, a integração vertical híbrida emerge como modelo capaz de otimizar os recursos organizacionais, por combinar os benefícios que cada estratégia oferece. Portanto, a conclusão do estudo foi de que a estratégia de integração vertical parcial ou híbrida apresenta-se como uma oportunidade de inovação incremental potencialmente capaz de promover a melhoria dos objetivos de desempenho (confiabilidade, custo, flexibilidade, qualidade e rapidez) da empresa objeto de estudo, no que consiste à obtenção de embalagens.

**Palavras-Chave:** Estratégia, Embalagem, Integração Vertical.

## ABSTRACT

LEME, Claudio de Oliveira Paes. **Analysis of the process of obtaining packages and the vertical integration alternative: case study in a cosmetics company**. Seropédica: UFRRJ, 2018. 75 p. Dissertation (Master in Management and Strategies). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas.

The objective of the research was to identify opportunities for performance improvement in a cosmetics company, through a comparative analysis of the current process of obtaining packaging - made by purchase and the alternative process - that proposes its internal production, considering the perceptions of the managers on the propelling and restrictive aspects relevant to the models (processes). The analysis of the current process of obtaining polyethylene packages and the elaboration of vertical integration models (or internal production), as an alternative to obtain them, were preliminary stages of the study. In turn, the interaction between the theoretical reference and the managers' considerations regarding the practical application of the alternative strategy highlighted partial or hybrid vertical integration as the model potentially capable of improving organizational performance. For managers' perceptions were highly favorable to their own manufacture of polyethylene packaging, while among the authors discussed in the literature consulted, hybrid vertical integration emerges as a model capable of optimizing organizational resources by combining the benefits that each strategy offers. Therefore, the conclusion of the study was that the strategy of partial or hybrid vertical integration presents itself as an incremental innovation opportunity potentially able to promote the improvement of the performance objectives (reliability, cost, flexibility, quality and speed) of the target company in the acquisition of packaging.

**Keywords:** Strategy, Packing, Vertical Integration.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Fases do planejamento estratégico .....	20
<b>Figura 2</b> - Processo de gestão estratégica .....	22
<b>Figura 3</b> - Organograma da diretoria da empresa Alpha .....	34
<b>Figura 4</b> - Unidade de produção de embalagem em polietileno.....	49
<b>Figura 5</b> – Bastonetes de polietileno .....	52
<b>Figura 6</b> - Frascos em polietileno .....	52

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Contextualização e Problema da Pesquisa .....	14
<b>Quadro 2</b> – Dimensões funcionais de embalagem .....	23
<b>Quadro 3</b> – Mercado mundial: higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.....	31
<b>Quadro 4</b> – Perfil dos respondentes selecionados para as entrevistas.....	36
<b>Quadro 5</b> – Participação de fornecedores de embalagens de polietileno da empresa Alpha, no ano de 2015.....	45
<b>Quadro 6</b> – Demonstrativo de Resultado de Exercício da empresa Beta, no ano exercício de 2015.....	47
<b>Quadro 7</b> – Projeção simulando a redução de custos estimada pela empresa Alpha, com a obtenção de embalagens a partir da decisão de integração vertical, comparativamente à decisão de aquisição externa (no mercado) .....	48
<b>Quadro 8</b> – Estimativa de investimento para integração vertical na empresa Alpha.....	49

## LISTA DE ABREVIACOES E SIGLAS

ABIHPEC	Associao Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
ABNT	Associao Brasileira de Normas Técnicas
BPM	Business Process Management
CAPES	Coordenao de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
DRE	Demonstrativo de Resultado de Exercício
ICHS	Instituto de Ciências Humanas e Sociais
ICSA	Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
MPGE	Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia
UERJ	Universidade Estadual do Rio de Janeiro
UFE	Unidade de Fabricao de Embalagem
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1.	Contextualização do Tema .....	13
1.2.	Objetivos .....	15
1.2.1.	Objetivo Geral .....	15
1.2.2.	Objetivos Específicos .....	15
1.3.	Relevância e Delimitações do Estudo .....	15
1.3.1.	Relevância do Estudo .....	15
1.3.2.	Viabilidade do Estudo .....	16
1.3.3.	Oportunidade do Estudo .....	16
1.3.4.	Delimitações do Estudo .....	16
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1.	Gestão Estratégica .....	17
2.2.	Decisões Estratégicas Envolvendo Embalagens de Bens de Consumo .....	22
2.3.	Melhoria de Processos Envolvendo a Obtenção de Embalagens de Polietileno .....	24
2.4.	Integração Vertical .....	26
2.5.	Integração Vertical Parcial ou Híbrida .....	29
<b>3.</b>	<b>APRESENTAÇÃO DO CASO .....</b>	<b>31</b>
3.1.	Indústria do Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos .....	31
3.2.	Departamento de Compras da Empresa Alpha .....	32
<b>4.</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>33</b>
4.1.	Delineamento da Pesquisa .....	33
4.2.	Sujeitos da Pesquisa e Critérios de Seleção .....	34
4.3.	Planos e Instrumentos de Coleta de Dados .....	35
4.4.	Métodos Seleccionados para Análise de Dados .....	37
<b>5.</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>39</b>
5.1.	Avaliação da Qualidade dos Fornecedores Atuais .....	39
5.2.	Análise Financeira da Decisão .....	43
5.2.1.	A Obtenção de Embalagens de Polietileno Via Compras (ou Terceirização) .....	44
5.2.2.	Investimentos Relacionados à Estratégia de Integração Vertical Envolvendo a Obtenção de Embalagens de Polietileno .....	46
5.2.3.	Mapeamento do Processo de Obtenção de Embalagens de Polietileno Via Produção Interna .....	50

5.2.4. Especificidades Técnica/Tecnológica e Operacional .....	51
5.2.5. Embalagens de polietileno .....	52
5.2.6. A Viabilidade Mercadológica .....	53
5.3. Perfil e Desafios da Empresa Alpha .....	53
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>55</b>
<b>7. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>57</b>
APÊNDICE 1 – Estágio “as-is”: Fluxograma do processo de obtenção de embalagens .....	65
APÊNDICE 2 – Estágio “to-be”: Fluxograma do processo de obtenção de embalagens .....	66
APÊNDICE 3 – Benchmarking na empresa beta: Fluxograma do processo de produção de embalagens .....	67
APÊNDICE 4 – Roteiro de entrevista com o proprietário e gestor da empresa Beta .....	68
APÊNDICE 5 – Roteiro específico da entrevista com o diretor presidente da empresa Alpha (respondente n° 1) .....	69
APÊNDICE 6 – Roteiro específico da entrevista com o diretor de operações da empresa Alpha (respondente n° 2) .....	70
APÊNDICE 7 – Roteiro específico da entrevista com o gerente fabril da empresa Alpha (respondente n° 3) .....	71
APÊNDICE 8 – Roteiro específico da entrevista com a gerente de Marketing da empresa Alpha (respondente n° 4) .....	72
APÊNDICE 9 – Roteiro específico da entrevista com o gerente de controle da qualidade da empresa Alpha (respondente n° 5) .....	73
APÊNDICE 10 – Roteiro específico da entrevista com o gerente administrativo/financeiro da empresa Alpha (respondente n° 6) .....	74
ANEXO – Relatório: Ranking de fornecedores de embalagens de polietileno compradas pela empresa Alpha .....	75

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Contextualização do tema

A constante evolução da competição por mercados impõem às empresas a necessidade de buscarem, continuamente, por inovações ou melhorias em seus processos para se adaptarem às novas condições (como aumento da concorrência entre as empresa e o desenvolvimento tecnológico) que lhes são impostas. Isto é, diferenciarem-se uma das outras. A concorrência implica na busca incessante por diferenciação por parte das empresas, com o objetivo de obter vantagens competitivas (ALMEIDA, 2002).

Acontecimentos como a redução do ciclo de vida de produtos e a compressão de margens de lucro são tendências que acabam se tornando requisitos de mercado/clientes e, por conseguinte, influenciam nas decisões organizacionais como, por exemplo, quanto ao atendimento dos objetivos estratégicos. Pois, nesse aspecto, as empresas direcionam-se à elaboração e implementação de estratégias voltadas, por exemplo, ao aumento do número de “lançamentos” de novos produtos e a redução de custos.

Assim, estratégias orientadas ao atendimento de requisitos internos são iniciativas que visam o alcance de benefícios organizacionais. Todavia, a busca por melhorias pode implicar na necessidade de ampliar o gerenciamento tradicional para um escopo mais amplo, atentando para a cadeia do negócio.

A estratégia de integração vertical envolvendo embalagem é um exemplo de estratégia corporativa que compreende a ampliação do escopo de análise do negócio para a cadeia de suprimento.

Segundo Barney e Hesterly (2011) duas grandes categorias dividem as escolhas estratégicas organizacionais quanto ao alcance de benefícios competitivos: *Estratégias no nível de negócios* e *estratégias no nível corporativo*. A primeira com ênfase em um único mercado ou setor como, por exemplo, liderança em custo e diferenciação de produto. E a segunda com ênfase em múltiplos mercados ou setores simultaneamente como, por exemplo, integração vertical e diversificação.

Para Barney e Hesterly (2011, p. 4, 9),

[...] a estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas. [...] Mas, o que é vantagem competitiva? Em geral, uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes.

Porter (1996) afirma que a integração vertical é a estratégia corporativa que consiste na combinação de processos de produção, distribuição, vendas, entre outros, realizados dentro das fronteiras de uma mesma organização e estando sob o controle da mesma. A integração vertical está associada à ideia de redução do nível de dependência de outrem para produzir ou comercializar seus produtos. Sendo que, uma empresa pode aplicar tanto uma estratégia de integração vertical à jusante ou em direção aos clientes, quanto à montante ou em direção aos fornecedores.

O presente estudo consistiu em um estudo de caso com o objetivo de investigar o processo de obtenção de embalagens de polietileno, realizado na empresa Alpha (uma indústria de médio porte do setor de cosméticos para cabelos), na perspectiva da decisão de “comprar” e/ou “fazer”. A pesquisa envolveu a realização de análises de viabilidades de estratégias alternativas de aquisição de terceiros e/ou de sua produção interna, além da identificação das percepções dos gestores da empresa. Pois, sendo a embalagem um item

fundamental na comercialização de produtos para uso cosmético – por desempenhar importantes funções, como: acondicionamento, proteção e apresentação estética do produto (que são vitais para a imagem da marca e o consequente resultado econômico do negócio) – esta constitui um elemento organizacional estratégico, assim como a decisão sobre sua forma de obtenção.

No caso da empresa Alpha, o custo com embalagens varia, em média, entre 10% e 40% do custo de insumos de fabricação, dentre os produtos que compõe o seu portfólio. Desse modo, a embalagem caracteriza-se como um elemento estratégico para empresa, assim como a decisão sobre sua forma de obtenção.

O interesse pelo tema de pesquisa surgiu a partir da observação de que, nos anos de 2014 e 2015, ocorreram elevações sistemáticas no nível do estoque de embalagens da empresa. O mesmo período apresentou elevações no número de ocorrências de atrasos nas entregas dos pedidos de embalagens feitos aos fornecedores, queda na qualidade das embalagens adquiridas destes e, também, maiores dificuldades da organização na execução de projetos no curto prazo, o que constituiu um entrave ao atendimento de clientes customizados.

A pergunta da pesquisa consiste em **como a estratégia de verticalização envolvendo embalagem para produtos cosméticos pode gerar benefícios para a empresa Alpha?**

O Quadro 1 resume a contextualização e o problema da pesquisa.

Quadro 1 – Contextualização e Problema da Pesquisa

Contextualização	Problema da Pesquisa
As empresas realizam melhorias dos objetivos de desempenho em busca de competitividade para se adaptarem as novas condições de sobrevivência que lhes são impostas.	A estratégia atual de obtenção de embalagens tem apresentado dificuldades à geração de benefícios para a empresa no que consiste à qualidade das embalagens, rapidez em sua entrega e redução de custos com sua obtenção.
A compressão de margens de lucro tem sido uma realidade e exigido estratégias de redução de custos e preços.	
A estratégia da empresa Alpha para obtenção de embalagens tem gerado estoque excedente maior do que o estoque de segurança definido pela empresa.	
A execução de projetos no curto prazo constitui entrave para a empresa no atendimento de clientes customizados.	

Fonte: Elaboração do autor.

O trabalho está estruturado em seis capítulos.

No primeiro capítulo é apresentado o tema da pesquisa em seu contexto, os objetivos da pesquisa, sua relevância e delimitações. No segundo capítulo segue o referencial teórico composto pelos seguintes tópicos: Gestão estratégica, decisões estratégicas envolvendo embalagens de bens de consumo, melhoria de processos envolvendo a obtenção de embalagens de polietileno, integração vertical e integração vertical híbrida. No terceiro

capítulo é apresentada a empresa Alpha e o setor onde a pesquisa se concentra. No quarto capítulo segue a metodologia definida para a pesquisa. No quinto capítulo é apresentada a análise dos resultados. Por fim, no sexto capítulo são tecidas as considerações finais da pesquisa.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

O objetivo geral da pesquisa consiste em identificar uma estratégia alternativa envolvendo a obtenção de embalagem que seja capaz de gerar vantagens para a empresa Alpha.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos compreendem as etapas do estudo que corroboram para o alcance do objetivo final. Deste modo, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar, à luz da revisão teórica realizada, a importância estratégica da decisão de fazer ou comprar materiais de embalagem;
- b) Modelar o processo que constitui o estágio atual (“as-is”) de obtenção de embalagem da empresa Alpha, com base na metodologia de mapeamento de processos;
- c) Remodelar o processo em estágio atual (“as-is”) de obtenção de embalagem da empresa Alpha para a perspectiva estratégica de integração vertical, como formato alternativo em estágio futuro (“to-be”), com base na metodologia de mapeamento de processos;
- d) Analisar os aspectos propulsores e restritivos do modelo “to-be” e seu alinhamento com a estratégia central de negócio da empresa Alpha na promoção de melhorias nos objetivos de desempenho (qualidade, rapidez, flexibilidade, confiabilidade e custo).

## **1.3. Relevância e Delimitações do Estudo**

### **1.3.1. Relevâncias do Estudo**

A relevância teórica do trabalho acadêmico reside em sua capacidade de contribuir para a discussão a cerca das alternativas estratégicas para a obtenção de material de embalagem. A análise da estratégia da organização em contexto, bem como da percepção dos gestores sobre possíveis resultados decorrentes, constituem a base para tomada de decisão diante de um dos dilemas estratégicos mais comuns das empresas de bens de consumo, fazer ou comprar materiais de embalagem.

A relevância prática do projeto de pesquisa consiste na oportunidade de ampliar o conhecimento sobre o atual processo de obtenção de embalagem, identificar possíveis alternativas e conhecer as percepções dos participantes selecionados.

Identificar se há alinhamento entre a estratégia de integração vertical com a estratégia central do negócio estabelecida pela diretoria da empresa é um exemplo de sua relevância prática.

O estudo da estratégia de integração vertical envolvendo embalagem favorece o alcance do conhecimento requerido para a melhoria incremental do processo de obtenção de embalagem e sua aplicabilidade na organização (CRESWELL, 2014; GARVIN, 1998).

### 1.3.2. Viabilidade do Estudo

O estudo mostrou-se viável em razão da autorização dada pela direção da empresa Alpha para o acesso ao campo de estudo e da cooperação dos gestores da alta e média administração, quanto à realização de entrevistas semiestruturadas com os participantes selecionados.

Por questões de confidencialidade, o nome da empresa não pôde ser exposto. Entretanto, foi permitido o livre acesso às informações da empresa, geradas no exercício de suas atividades, além da realização de entrevistas com seus diretores e gerentes.

Cumprir destacar que, os custos incorridos na pesquisa foram provisionados pelo pesquisador.

### 1.3.3. Oportunidade do Estudo

Entre os anos de 2014 e 2015 a empresa Alpha apresentou um aumento no seu faturamento anual da ordem de 500%, o que a elevou à categoria da empresa para médio porte. Com a taxa de crescimento acelerada houve ampliação do número de ocorrências relacionadas a atrasos na fabricação dos produtos, em razão de faltas de embalagens e, conseqüentemente, redução da rapidez no atendimento aos clientes.

Tal fato implicou em diminuição da produtividade fabril, aumentos nos custos de produção e ampliação do estoque de embalagens excedentes, como solução para atender prontamente às demandas dos clientes, por exemplo.

Diante do exposto, a realização da pesquisa ofereceu a oportunidade de estudar a estratégia de integração vertical envolvendo a aquisição de embalagens de polietileno, na empresa Alpha. A finalidade consistiu em identificar oportunidades de melhorias dos objetivos de desempenho relacionados à forma de obtenção do insumo. A redução de seu estoque excedente ou o aumento na qualidade da embalagem ou a diminuição no *lead time* de sua entrega (o que pode favorecer o atendimento de clientes que demandem de projetos orientados a produtos customizados) são alguns exemplos de melhorias procuradas.

### 1.3.4. Delimitações do Estudo

A delimitação conceitual do estudo compreendeu sua orientação à integração vertical como estratégia corporativa alternativa, possivelmente capaz de favorecer a melhoria dos objetivos de desempenho da empresa Alpha, por meio da produção interna de embalagem de polietileno. O estudo não teve, entretanto, o objetivo de realizar a implementação da estratégia, mas, medir os impactos de sua utilização na organização (BARNEY E HESTERLY, 2011).

Quanto a sua delimitação temporal, o estudo teve por limite o período de 24 meses, correspondendo aos anos de 2016 e 2017, sendo realizado na planta fabril da empresa Alpha, sediada no Estado do Rio de Janeiro, tendo os setores de compra, produção e logística como centrais à investigação pretendida.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O capítulo 2 apresenta a revisão de literatura pertinente ao assunto da pesquisa, onde foi abordado, dentre os autores pesquisados, o conhecimento existente relacionado ao problema.

Assim, os tópicos 2.1, 2.2, 2.3, 2.4 e 2.5 compreendem o referencial teórico que permitiu a realização da pesquisa. O tópico 2.1 faz referência aos conceitos de gestão e estratégia nas perspectivas dos autores citados. O tópico 2.2 versa sobre decisões estratégicas envolvendo embalagens de bens de consumo. O tópico 2.3 discorre a respeito da melhoria de processos envolvendo a obtenção de embalagens de polietileno como possibilidade de contribuir para a melhoria dos objetivos de desempenho da organização. O tópico 2.4 apresenta conceitos e aspectos pertinentes à integração vertical. O tópico 2.5 aborda a integração vertical parcial ou híbrida como estratégia alternativa na busca de benefícios para a organização.

### **2.1. Gestão Estratégica**

Segundo Ansoff e McDonnell (1993) a gestão estratégica compreende: a estratégia, o planejamento estratégico e o pensamento estratégico, em um processo integrador entre os níveis organizacionais da empresa e desta com o seu ambiente. A gestão estratégica atua de modo contínuo, perseguindo os resultados pretendidos, por meio da oferta de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes e, também, possibilitando a criação de benefícios para a organização.

A compreensão sobre gestão estratégica remete ao conhecimento de seus elementos constituintes, como estratégia, planejamento estratégico e pensamento estratégico, citados por Ansoff e McDonnell (1993).

A definição de estratégia (organizacional), por sua vez, envolve diferentes perspectivas, conforme percebidas por aqueles que a definem:

Para Maximiano (2000, p. 203), “Estratégia é a seleção dos meios, de qualquer natureza, empregados para realizar objetivos”.

Mintzberg e Quinn (2001), entretanto, definem estratégia como um plano que correlaciona: metas, políticas e ações de uma organização numa sequência coerente entre si. Os autores complementam que quando bem formulada, a estratégia organizacional auxilia tanto na ordenação quanto na alocação dos recursos envolvidos, pois, a estratégia baseia-se em competências e deficiências internas, além de mudanças verificadas no ambiente externo.

Mintzberg (2004, p. 185) observou o caráter transitório e pertinente ao contexto em que a estratégia é desenvolvida. Para o autor, “[...] a estratégia evolui e muda com o tempo, à medida que os executivos da alta administração tomam decisões significativas para o seu futuro [...]”.

Outras perspectivas que norteiam a construção do conceito de estratégia “emergem” como vertentes paradigmáticas, presentes na literatura existente. Por um lado, tem-se a visão porteriana, onde se pode observar a ênfase em influências externas às organizações como sendo agentes decisivos na “construção” do conceito de estratégia, sendo esta última entendida como meio de obtenção de vantagens competitivas organizacionais (PORTER, 1990).

Por outro lado, tem-se a visão da escola neoaustriaca: *Resource Based View*, com ênfase nos aspectos internos às organizações como sendo elementos determinantes à compreensão do conceito de estratégia, sendo esta última entendida como instrumento da racionalidade humana capaz de auxiliar no alcance de benefícios, a partir de recursos internos (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 2011).

A primeira vertente compreende a abordagem da relação entre empresas numa visão de fora para dentro (*outside-in*), conhecida como modelo estrutura-conduta-desempenho de Bain (1959). O modelo é utilizado em análises da estrutura de mercado, onde o paradigma das cinco forças competitivas de Michael Porter (1986) representa sua maior influência (BARNEY, 2011).

O modelo estrutura-conduta-desempenho de Bain (1965) estabelece associações entre os desempenhos econômicos das organizações e seus respectivos comportamentos concorrenciais, sem preocupação com arranjos internos. Vasconcelos e Cyrino (2000) acrescentam que tais desempenhos dependem, primordialmente, da estrutura do mercado em que as organizações estão inseridas.

Desse modo, na visão de Porter (1990), a estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir objetivos, como o desempenho econômico organizacional, por exemplo, sujeitos a um conjunto de restrições do meio envolvente. Assim, estratégias de liderança em custos, diferenciação ou foco constituem modelos para superação de uma organização por outra, através de seu posicionamento no mercado (PORTER, 1990).

Segundo Porter (1986, p. 22),

[...] a estrutura organizacional tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. Forças externas à organização são significativas principalmente em sentido relativo, uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas [...].

A partir de análise da estrutura organizacional, é possível identificar se uma organização apresenta rentabilidade potencial acima ou abaixo da média das organizações que integram o seu mercado (ambiente externo). O objetivo consiste em permitir o alcance de vantagens ou benefícios organizacionais sobre as demais, por meio do “enfrentamento” de cinco forças que orientam a competição entre as empresas, no mercado: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes (PORTER, 1996).

Porter (1990, p. 10) esclarece que,

[...] cada estratégia genérica é um método fundamentalmente diferente para a criação e sustentação de uma vantagem competitiva [...]; e acrescenta, [...] ser tudo para todos é receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média [...].

Ou seja, na concepção do autor, tanto a obtenção quanto a manutenção de vantagens ou benefícios em uma organização dependem do seu posicionamento em relação aos concorrentes, o que implica em priorizar os aspectos externos na definição da estratégia a ser adotada.

Portanto, baseado na ideia de “posicionamento” organizacional em relação ao ambiente externo, Porter (1990) definiu estratégia como sendo a combinação dos objetivos que a empresa persegue com os meios que a mesma utiliza para alcançá-los.

Em contraste à visão porteriana de estratégia, a escola neoaustriaca defende que os recursos e os processos internos são elementos determinantes para o desempenho organizacional. Ou seja, essa segunda vertente aborda a relação entre empresas numa visão de dentro para fora (*inside-out*), onde recursos e competências internas são elementos orientadores para a formulação de estratégias empresariais (BARNEY, 2011).

Edith Penrose foi precursora da *Resource Based View*, a partir dos conceitos introdutórios que declarou, em 1959, em seu livro: *The Theory of the Growth of the Firm*, onde apresentou os recursos internos como elementos organizacionais capazes de favorecer a criação de valor econômico. No entanto, destacou que a firma não cria valor econômico apenas por possuí-los, mas, pela gestão eficaz dos recursos e pela identificação de oportunidades produtivas para o seu crescimento e inovação (PENROSE, 2009).

Segundo Penrose (1959, p. 78),

[...] os serviços que os recursos renderão dependem das capacidades dos homens que as usam, mas o desenvolvimento das capacidades dos homens é parcialmente moldado pelos recursos com os quais os homens lidam. Os dois juntos criam especial oportunidade produtiva de uma empresa particular.

Na concepção da autora, se uma empresa investe, continuamente, na renovação de suas capacidades, por meio de novas combinações de recursos, então, esta terá maiores chances de tornar-se competitiva no mercado e, ao mesmo tempo, favorecerá a criação de barreiras à imitação, por seus concorrentes. Assim, a identificação de recursos não utilizados pela organização oferece a oportunidade para o fomento de estratégias de crescimento endógeno e, por sua vez, acaba por influenciar na direção e no escopo de suas atividades (PENROSE, 2009).

Faz-se importante destacar que, tanto na concepção quanto na gestão da estratégia de uma organização, para Penrose (2009), os gerentes possuem um papel proativo e essencial na busca por oportunidades produtivas e na gestão eficiente dos recursos da empresa. Essa perspectiva remete à relevância que as percepções dos gestores da empresa Alpha possuem para o presente estudo.

A *Resource Based View* apresenta o conceito de estratégia como associado aos recursos e capacidades que uma organização possui, onde a busca por eficiência organizacional, possivelmente, conduz ao alcance de benefícios para a empresa e, por conseguinte, à sua heterogeneidade.

No atual mercado brasileiro, adaptar-se ao ambiente tornou-se condição de sobrevivência para as organizações e isso ocorre em razão de aumento do grau de concorrência entre as empresas, o que provoca a busca incessante por diferenciação, com o fim de alcançarem vantagens competitivas (ALMEIDA, 2002).

A *Resource Based View* oferece, também, notável contribuição para o entendimento do conceito de vantagem competitiva como objetivo alcançável através de inovações, que podem ser geradas por meio de recursos e capacidades internas das organizações, pois, o seu foco de análise está em questões internas como, por exemplo, a redução de custos de uma empresa por meio de inovação em seus processos organizacionais (WERNERFELT, 1984).

Hill e Deeds (1996), nesse ponto, partilham a mesma opinião de Wernerfelt (1984) quanto à visão “para dentro”. Pois, para eles, estratégias baseadas em recursos internos da organização enfatizam o fomento por inovações, com base em tais recursos e em detrimento a ênfase no ambiente externo, para o alcance de benefícios.

Todavia, segundo Sobral e Peci (2011), o alcance de benefícios ou vantagens exige das organizações uma clara definição dos objetivos a serem alcançados e dos meios viáveis para o alcance dos mesmos. Ou seja, exige o planejamento da estratégia organizacional definida.

Segundo Sobral e Peci (2011), para que ocorra o seu desenvolvimento, faz-se necessário a construção de vantagem competitiva para a empresa, e sua permanente busca por mantê-la. Tal situação torna imperativo o planejamento organizacional, mediante a definição dos objetivos que uma organização pretende alcançar e o estabelecimento de planos compreendidos como meios para o alcance dos objetivos.

Para Peter Drucker (1970), *apud* Oliveira (2005, p.36), “[...] planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”.

Sobral e Peci (2011) classificam o planejamento em três níveis organizacionais distintos: o nível estratégico - que norteia a empresa de forma geral, com o estabelecimento de objetivos e apresentando uma perspectiva de longo prazo quanto aos resultados perseguidos; o nível tático - onde os objetivos estabelecidos são convertidos em planos de ação para atender ao nível funcional da organização ao médio prazo; e o nível operacional - que é aquele em que os objetivos são executados, no curto prazo (SOBRAL e PECCI, 2011).

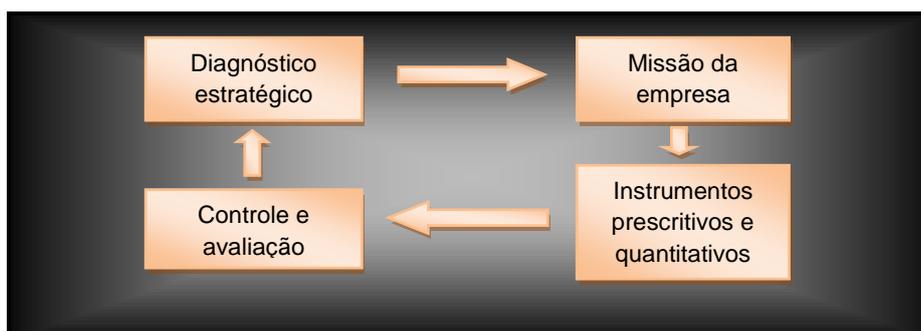
Ansoff e McDonnell (1993) destacam que o planejamento é entendido como função administrativa, que este consiste na busca por perspectivas futuras baseadas na extrapolação de dados e informações obtidas até o presente instante. Entretanto, o planejamento estratégico compreende o estabelecimento de objetivos futuros, com base em ações pró-ativas, relacionadas às possíveis variações dos ambientes: externo e interno organizacional, no momento atual e futuro.

Maximiano (2000), por sua vez afirma que planejamento estratégico consiste em um conjunto de ações que compreende tanto a determinação de quais resultados finais deverão ser atingidos, quanto à definição dos meios necessários ao seu alcance, como: atividades, operações e aplicação de recursos, para o alcance de tais objetivos, numa perspectiva futura, baseado em informações de que dispõe. O autor destaca que, “[...] planejamento estratégico consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internos e externos” (MAXIMIANO, 2000, p. 203).

Assim, a aplicação do planejamento estratégico permite o alinhamento entre os objetivos a serem atingidos e os processos de mudanças exigidas em suas ações de negócios, dado o caráter cíclico deste.

Oliveira (2005) descreve em quatro fases o planejamento estratégico, conforme apresentado na figura 1:

Figura 1 – Fases do planejamento estratégico



Fonte: Adaptado de Oliveira (2005, p. 35).

Segundo Oliveira (2005), o planejamento estratégico pode ser entendido da seguinte forma:

- a) A primeira fase compreende o diagnóstico estratégico e são identificados: a visão, as análises: externa e interna da empresa. As informações são integradas numa matriz, conhecida como matriz *SWOT*, que favorece a “leitura” dos aspectos internos e externos relevantes à elaboração do planejamento estratégico. A matriz *SWOT* permite combinar oportunidades e ameaças do ambiente externo com forças e fraquezas do ambiente interno da organização.
- b) A segunda fase determina a missão da organização, ou seja, suas diretrizes.
- c) Quanto a terceira fase, esta compreende os instrumentos prescritivos e quantitativos que evidenciam, respectivamente, as ações que a organização deve executar e as implicações econômico-financeiras relacionadas a execução de tais ações.
- d) Por fim, a quarta fase destaca o controle e a avaliação, imprescindíveis para a verificação e a manutenção ou modificação do resultado alcançado (OLIVEIRA, 2005).

Mintzberg e Lampel (2000) destacam a diferença entre planejamento estratégico e pensamento estratégico. O primeiro consiste em um processo analítico que contempla tanto a definição dos objetivos a serem alcançados, quanto o estabelecimento dos meios viáveis para o alcance dos objetivos, por meio da criação de planos de ação. O segundo compreende um processo de síntese, que demanda criatividade dos gestores e visão da organização em sua totalidade, inserida no ambiente em que atua.

Para Rhoden (2000), a eficácia da prática do planejamento estratégico está relacionada diretamente ao modo como a organização é “pensada” estrategicamente, pois, seus gestores podem aplicar o que foi planejado sem, entretanto, terem a correta compreensão das ações efetuadas. O pensamento estratégico implica na identificação clara do que é a organização, quais os seus objetivos e onde se espera que a mesma esteja no futuro. Somente depois disso é que ocorre a transmissão aos seus colaboradores e, então, são identificados aqueles desejosos e capazes de participarem das ações a serem despendidas na gestão da estratégia, para o alcance do propósito.

Diferentemente do planejamento estratégico e do pensamento estratégico, a gestão estratégica é integradora e possui caráter dinâmico. Além disso, a gestão estratégica pode ser percebida em perspectivas diferentes daquela apresentada, até então, por Ansoff e McDonnell (1993), conforme percebidas por aqueles que a definem:

Fischmann e Almeida (1991) destacam que gestão estratégica é o processo de tornar a organização capaz de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégias, procurando dar, ao mesmo tempo, maior eficiência e eficácia à organização.

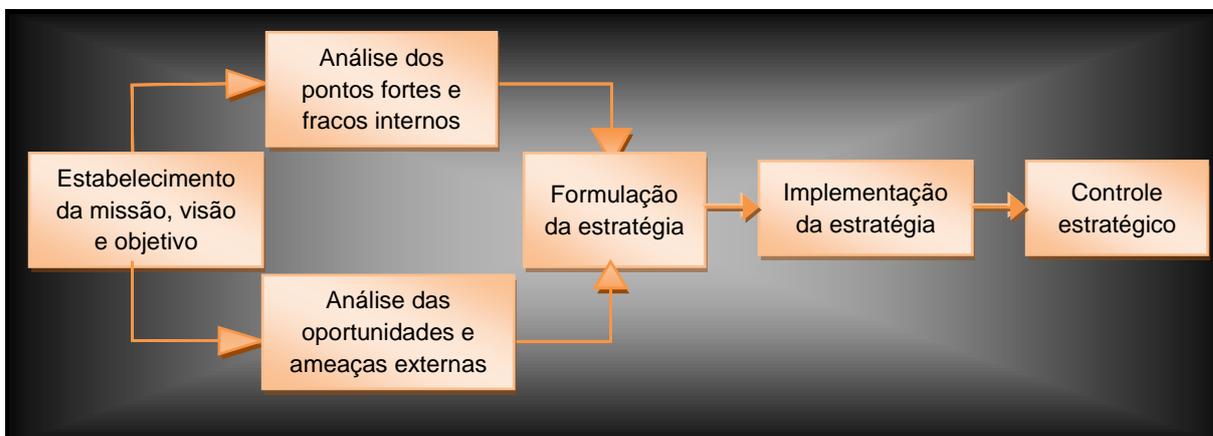
Para Barney e Hesterly (2011), a gestão estratégica consiste em análises, decisões e ações sequenciais que podem aumentar as chances de uma empresa definir uma estratégia que produza benefícios ou vantagens competitivas.

De acordo com Oliveira (2005), a gestão estratégica compreende – planejamento estratégico, organização estratégica, direção estratégica, controle estratégico e desenvolvimento estratégico.

Segundo Ghemawat (2000), sua origem se deu a partir da década de 50 do século XX, onde nos cursos de política de negócios, iniciou-se uma mudança em sua abordagem, alterando a delimitação do campo de estudo, passando a considerar a organização em sua totalidade e seu ambiente.

Bateman e Snell (2006) descrevem o processo de gestão estratégica como sendo constituído em seis etapas, conforme destacado na figura 2.

Figura 2 – Processo de gestão estratégica



Fonte: Adaptado de BATERMAN; SNELL (2006, p. 125).

A gestão estratégica apresenta uma característica indispensável na busca pela competitividade da organização: a capacidade de promover sinergia nos processos, se comparado ao modelo tradicional de gestão funcional. Isto se deve ao comportamento interativo e contínuo que envolve a busca pela adaptação da organização ao ambiente (CERTO e PETER, 1993).

No modelo de gestão funcional os departamentos da empresa atuam de modo independente e isolado. Fato que dificultam ações ágeis para responder às rápidas mudanças do ambiente externo. Desse modo, uma mudança paradigmática do modelo de gestão funcional por uma sistemática estratégica, passa pela transformação da cultura organizacional e pela análise dos processos organizacionais, na busca por benefícios competitivos (MÜLLER e GRINGS, 2003).

Assim, a elevação do grau de competitividade entre as organizações impõe prioridade à busca por melhoria no rendimento dos processos executados e redução de custos comparativamente aos resultados almejados. Tais expectativas acabam por gerar e disseminar a necessidade por aperfeiçoamentos contínuos dos processos organizacionais (DAVENPORT, 1994).

O processo organizacional que envolve a obtenção de embalagens de polietileno, na empresa Alpha, tornou-se objeto de estudo devido à relevância que o insumo possui por desempenhar importantes funções, como: acondicionamento, proteção e apresentação estética do produto. Esses aspectos são vitais para a imagem da marca e o consequente resultado econômico do negócio, uma vez que a embalagem é um item fundamental na comercialização de produtos para uso cosmético.

## 2.2. Decisões Estratégicas Envolvendo Embalagens de Bens de Consumo

O conceito de embalagem esteve, em geral, associado às funções de preservação das características do produto contido nela, além do armazenamento, da identificação e do transporte do mesmo. Entretanto, com a competitividade crescente entre as organizações por mercados, a embalagem passou a apresentar novas funções.

A comunicação de promoções e de benefícios relacionados à marca são exemplos de ações com o fim de despertar o desejo de compra nos clientes. A criação de um visual atraente tem como objetivo promover a diferenciação do produto nos pontos de venda em relação aos produtos concorrentes para conquistar a preferência dos clientes. Desta forma, a embalagem possibilita diferenciar produtos de uma mesma categoria e, com isso, favorecer sua visualização por potenciais compradores do produto (ÂNGELO e SILVEIRA, 2001).

Moura e Banzato (2000, p. 11) definem embalagem como,

[...] Conjunto de artes, ciências e técnicas utilizadas na preparação das mercadorias, com o objetivo de criar as melhores condições para seu transporte, armazenagem, distribuição, venda e consumo, ou alternativamente, um meio de assegurar a entrega de um produto numa condição razoável ao menor custo global.

Quanto à sua classificação, a embalagem pode se apresentar de duas formas distintas: embalagem para consumo e embalagem de transporte (BONSIEPE; KELLNER; POESSNECKER, 1984).

É oportuno destacar que somente a embalagem de consumo é objeto de pesquisa do presente estudo. A embalagem de consumo permite que o produto seja percebido com novos significados pelo consumidor/cliente (MESTRINER, 2004).

Para Mestriner (2004), as funções de embalagem excedem às capacidades básicas de preservação, armazenamento, identificação e transporte do produto por desempenhar outros papéis tanto na organização quanto na sociedade.

As dimensões funcionais de embalagem podem ser observadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Dimensões funcionais de embalagem

<b>DIMENSÕES FUNCIONAIS</b>	<b>FUNÇÕES</b>
<b>PRIMÁRIA</b>	Conter/Proteger Transportar
<b>ECONÔMICA</b>	Componente do valor e do custo de produção (insumo)
<b>TECNOLÓGICA</b>	Sistemas de acondicionamento Conservação de produtos Novos materiais
<b>MERCADOLÓGICA</b>	Chamar a atenção do consumidor/cliente Transmitir informações Despertar desejo de compra Vencer a barreira do preço
<b>CONCEITUAIS</b>	Construir a marca do produto Formar conceito sobre o fabricante Agregar valor significativo ao produto
<b>COMUNICAÇÃO E MARKETING</b>	Principal oportunidade de comunicação do produto Suporte de ações promocionais
<b>SOCIOCULTURAL</b>	Expressão da cultura e do estágio de desenvolvimento de empresas e países
<b>MEIO AMBIENTE</b>	Importante componente do lixo urbano Reciclagem / Tendência mundial

Fonte: Mestriner (2001). Elaboração do autor.

Embalagem de consumo corresponde à embalagem primária e à unidade de venda que leva o produto ao consumidor, podendo desempenhar quatro funções: contenção como receptáculo do produto, proteção quanto à integridade do produto, utilidade e comunicação de informações pertinentes (MOURA e BANZATO, 2000).

Impulsionado pelo crescimento da concorrência entre as organizações no mercado, houve a evolução de conceitos de marketing que atribuiu novas funções à embalagem. Esta passou a desempenhar função mercadológica com o objetivo de favorecer a busca por competitividade organizacional (MOURA e BANZATO, 2000; MESTRINER, 2004).

A busca por melhorias em processos relacionados à embalagem pode oferecer benefícios à empresa por meio da eliminação de falhas e desperdícios (CORRÊA e CORRÊA, 2007 *apud* PRADO; LICURSI; MEDA, 2007, p. 2).

Operações de obtenção, logística, utilização em produção e, até mesmo, de descarte de embalagem incorrem em custos envolvendo o insumo. Os custos absorvidos pela organização relacionados à compra de embalagem ou seu descarte, por motivos de não conformidade ou descontinuação de determinado produto, são exemplos do tipo.

Tal fato reporta à necessidade de identificar oportunidades de mudanças nos processos relacionados ao insumo, com o objetivo de obter benefícios a partir do alcance de melhorias.

### 2.3. Melhoria de Processos Envolvendo a Obtenção de Embalagens de Polietileno

Processo compreende a realização de qualquer atividade ou conjunto de atividades realizadas numa sequência lógica de ações ou procedimentos com o fim de gerar valor para as partes interessadas. Isto se dá por meio de uma entrada ou *input*, a agregação de valor por meio de recursos humanos, materiais ou conhecimentos pertinentes e, uma saída ou *output* de bens/serviços (DAVENPORT, 1994; OLIVEIRA, 2005; KRAJEWSKI, 2009).

Na perspectiva organizacional, os processos podem ser classificados (dentre outras formas) em cinco modelos básicos quanto ao seu grau de abstração, indo do modelo mais objetivo ao modelo mais abstrato: fluxo de materiais, fluxo de trabalho, série de etapas, atividades coordenadas e mudança de estados de um sistema (MORRIS e BRANDON, 1994).

Gonçalves (2000) destaca que não são poucas as organizações que carecem de conhecimento de como tais objetivos podem ser realizados, apesar de desejarem organizar e melhorar seus processos. Isto porque, para promover futuras modificações na estrutura organizacional, faz-se necessário, primeiramente, compreender o trabalho envolvido e o seu fluxo dentro da organização. Do contrário, não haverá embasamento lógico para promover qualquer melhoria em processos (VILLELA, 2000 *apud* ALVARENGA et al., 2013).

A realização de ações direcionadas à identificação e mapeamento dos processos organizacionais proporciona conhecimento necessário aos seus redesenhos. A redução de custos é um exemplo de mapeamento de processos que favorece a geração de benefícios para a organização (KIM; JANG, 2002 *apud* ALVARENGA et al., 2013).

O mapeamento de processos é uma ferramenta capaz de identificar, documentar, analisar e viabilizar melhorias em processos. E isso é possível através da compreensão do fluxo de atividades retratadas nas relações dos processos de trabalho (ANJARD, 1996).

A reestruturação de processos é possível a partir do mapa geral de processos (KIM; JANG, 2002 *apud* ALVARENGA et al., 2013).

Paim *et al.* (2009, p. 171) ressaltam que, “[...] ferramentas devem ser entendidas como instrumentos para promover o entendimento, a integração e sustentar objetivos da organização”.

Segundo Klotz *et al.* (2008), *apud* Alvarenga *et al.* (2013) a ferramenta mapeia o processo original para que seja possível encontrar pontos passíveis de melhorias para modificá-los, tendo por fim a otimização do processo original.

Para Almeida Neto (2012), a melhoria de processos pode significar diferentes demandas necessárias à organização, como: evolução, tratamento de não conformidades e adequação legal e/ou tecnológica, por exemplo.

Almeida Neto (2012, p. 23) esclarece: “A melhoria de processos pode também ser entendida como a migração do seu estado atual, o que chamamos “as-is”, para uma situação que se acredita ser melhor, ou “to-be”: é a transposição entre o que existe e o que virá a ser a nova formatação”. Para tanto, faz-se importante conhecer as formas de classificação dos processos para que seja possível compreendê-los com o objetivo de torná-los mais eficientes e eficazes.

Numa primeira abordagem, é possível conceber processos corporativos em três categorias básicas:

- a) Processos de negócios – apresentam ênfase nos clientes (DREYFUSS, 1996);
- b) Processos organizacionais – dão suporte aos processos de negócios (HARRINGTON, 1993);
- c) Processos gerenciais – pertinentes ao universo dos gerentes e supervisores da organização (GARVIN, 1998).

No paradigma de gestão estratégica, os três tipos de processos (negócios, organizacionais e gerenciais) são objetos de melhorias contínuas, cabendo-lhes revisões para o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos.

Existem diferentes propostas de nomenclaturas visando à classificação dos processos.

Assim, os processos podem, dentre outras categorias, ser classificados quanto aos seus níveis hierárquicos em:

- a) Macroprocesso – compreende um conjunto de processos básicos que representam o fluxo de trabalho de um departamento, por exemplo. Cabe ressaltar que um departamento pode também não executar todos os processos constituintes de um macroprocesso, em razão da necessidade de utilização de outros recursos ou habilidades (KRAJEWSKI *et al.*, 2009);
- b) Processo – é um conjunto de atividades inter-relacionadas que transforma insumos em produtos/serviços (ABNT NBR ISO 9000:2005);
- c) Subprocesso – consiste no conjunto de atividades interligadas e complementares direcionadas a um objetivo em comum (DAVENPORT, 1994);
- d) Atividade – refere-se a uma operação ou conjunto de operações que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso e propicia um resultado específico (HARRINGTON, 1993),
- e) Tarefa – corresponde ao nível mais detalhado de uma atividade, envolvendo rotina e prazo determinado para sua conclusão. A tarefa resulta em uma sequência de passos. Sendo um passo a ação em nível atômico. São níveis que favorecem o detalhamento necessário ao cliente/usuário (DAVENPORT, 1994).

A geração de valor para os clientes ou a busca por eficiência no fluxo de informações para as tomadas de decisão da organização, são exemplos de melhorias contínuas (Gonçalves, 2000).

Quanto à tarefa de mapear processos, esta requer o conhecimento de procedimentos para sua realização. Por seu turno, a *Business Process Management* (BPM) consiste em técnicas e conceitos de modelagem que permitem identificar e mapear o fluxo de processos que permeia a estrutura da organização, favorecendo a busca pelo desenvolvimento do modelo de negócio pretendido a mesma (SZILAGYI, 2010 *apud* DIAS; OLIVEIRA; ABE, 2011).

Segundo Sganderla e Oliveira (2012), as etapas do BPM consistem em um ciclo de ações, em seis passos:

- a) Identificação e mapeamento dos processos “as-is”: compreende o mapeamento do processo, definição dos indicadores, definição de metas e o conhecimento sobre as atividades e procedimentos realizados;
- b) Redesenho de processos “to-be”: consiste no desenvolvimento do modelo de processo que denota como deveriam ser realizados os processos na organização para se alcançar os objetivos definidos;
- c) Modelagem técnica dos processos “to-do”: refere-se ao modelo que será, realmente, implementado e executado;
- d) Implementação “to-run”: diz respeito a efetiva implementação dos processos, mediante suporte tecnológico;
- e) Implantação: corresponde à utilização e acesso dos participantes aos processos;
- f) Melhoria contínua: onde os processos são reavaliados e melhorados, continuamente, a partir de indicadores e metas estabelecidas no início do ciclo BPM.

Para Lemes e Oliveira (2012) a análise de processos engloba a medição dos dados obtidos na identificação e mapeamento dos processos e, a avaliação de desempenho destes, quanto à quantificação dos resultados obtidos.

Assim, a modelagem do processo de obtenção de embalagens de polietileno, realizado na empresa Alpha, correspondente ao seu estágio atual (conhecido como “as-is”), teve como finalidade favorecer o mapeamento das atividades e a visualização de todo o processo de obtenção para a identificação de possíveis pontos de melhorias (ALMEIDA N. *et. al.*, 2012).

Desse modo, a integração vertical pôde ser analisada com referência às especificidades pertinentes à empresa objeto de estudo.

#### 2.4. **Integração Vertical**

Segundo Barney e Hesterly (2011), a integração vertical compreende a agregação de etapas de sua cadeia de valor à organização, podendo apresentar-se em níveis. Assim, empresas com maior integração vertical executam maior número de etapas de sua cadeia de valor que outras.

Para Porter (1996) a integração vertical consiste na combinação de processos de produção, distribuição, vendas, entre outros, realizados dentro das fronteiras de uma mesma organização e estando sob seu controle. Pois, segundo o autor, a integração vertical possibilita que uma organização não dependa de outras para produzir ou comercializar seus produtos.

Hayes e Wheelwright (1984) destacam três aspectos determinantes à sua definição:

- a) Direção – relativo à propriedade. Sendo integração a montante (*downstream*) ou “para trás” como o fornecimento de suprimentos, por exemplo. E, integração a jusante (*upstream*) ou “para frente” quando, por exemplo, se tratar de canais de distribuição (MONTELLA, 2006);
- b) Amplitude – que corresponde à dimensão da apropriação pela organização da rede de operações que a engloba, diferindo entre uma operação até todas as operações ao longo da rede (MONTELLA, 2006),
- c) Equilíbrio entre etapas – referente aos recursos demandados ao atendimento de cada fase da rede de operações com relação à fase seguinte (SLACK *et al.* 2010).

É possível, também, identificar a integração vertical em diferentes níveis intraorganizacionais:

- a) Perspectiva estratégica – quando, por exemplo, analisa a relevância de utilizar transação externa (terceirização) ou transação interna (integração vertical);
- b) Perspectiva operacional – quando pondera sobre a escolha de qual item ou serviço, por exemplo, será produzido internamente pela organização (SLACK, CHAMBERS e ROBERT, 2002).

Porter (1996) faz menção aos fatores considerados propulsores à estratégia de integração vertical, no sentido de induzirem as organizações a sua efetiva aplicação. A ameaça de oportunismo em transação externa pode ser um exemplo de fator alavancador à estratégia de integração vertical, quando os fornecedores efetuam variações no preço e/ou na quantidade de bens/serviços ofertados no mercado, com o fim de maximizarem seus lucros.

Outro fator propulsor à estratégia de integração vertical consiste na capacidade de dificultar a entrada de novos concorrentes por meio do aumento dos níveis de barreiras à entrada. Sendo isto possível graças à redução de custos, que estão associados à transferência de insumos intermediários pela cadeia de organizações independentes (MONTELLA, 2006).

Fatores legais, tributários e econômicos também atuam como alavancadores à estratégia de integração vertical, por proporcionarem a minimização da carga de tributos sobre a cadeia produtiva. Isto porque a cobrança de impostos e taxas incide sobre o faturamento (BORGES, 2012).

Economicamente, a estratégia de integração vertical favorece a organização quanto a apropriação do lucro envolvido na transação externa, principalmente quando o mercado está em expansão.

Para Barney e Hesterly (2011), situações em que uma das partes recebe bens/serviços com qualidade inferior ao esperado ou recebe bens/serviços fora do prazo de entrega estabelecido na transação, são exemplos de riscos incorridos em transação externa.

Desta forma, a segurança no suprimento e escoamento constitui outro fator alavancador da estratégia de integração vertical, pois, os descumprimentos de acordos comerciais ou as diferenças nos ritmos de crescimento entre empresas demandantes e empresas fornecedoras podem limitar as capacidades de expansão das primeiras. Tal fato remete à decisão estrutural da estratégia de operações da empresa Alpha, quanto à obtenção interna de embalagens de polietileno, uma vez que o controle sobre o insumo pode favorecê-la, por meio da redução de riscos com atrasos ou desabastecimentos em meio à manutenção e/ou expansão do seu negócio.

Para Willianson e Shirley (2003) a inexistência de parceria confiável e tecnologicamente capaz de atender os critérios do negócio da organização pode inviabilizar a decisão de terceirização e favorecer a escolha pela estratégia de integração vertical ou integração vertical híbrida como solução. Qualidade do produto/serviço, pontualidade de entrega ou padronização, além de eventuais condutas oportunistas entre as partes ou, ainda, incertezas ambientais são exemplos de entraves à estratégia de terceirização.

A expressão terceirização tem origem no termo (em inglês) *outsourcing*, que significa suprir-se via fontes externas. Terceirização consiste na decisão de utilizar transações externas ou de mercado na realização de atividades requeridas, para o alcance dos objetivos econômicos do negócio, ao invés da utilização de transações internas ou integração vertical (SILVA, 1997).

Segundo Giosa (1997) a terceirização implica no estabelecimento e cumprimento de relações de cooperação e cumplicidade entre as organizações constituintes.

Portanto, a decisão envolvendo a transação externa ou interna implica em considerar a capacidade de atendimento dos critérios do negócio da organização e, também, os custos de transação envolvidos. Torna-se, assim, imperativo o estudo para determinar as atividades que devem ou não ser internalizadas, quanto aos custos envolvidos na decisão (WILLIANSON, 2004).

Quanto aos custos, Coase (1937), *apud* Neis; Pereira; Costa (2013) trouxe uma importante contribuição relacionada às razões pelas quais as organizações, por vezes, optam por internalizar atividades que poderiam obter a um custo inferior no mercado. Segundo o autor, a escolha por internalizá-las compreende a existência de custos com coleta de informações, negociação e/ou produção de contratos, por exemplo. Ou seja, custos atrelados às relações entre os agentes econômicos no mercado.

Pondé (1997) *apud* Fagundes (1997, p. 9) definiu tais custos como custos de transação e ressaltou que consistem em,

[...] dispêndio de recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar as intenções entre os agentes, garantindo que o cumprimento dos termos contratuais se faça de maneira satisfatória para as partes envolvidas e compatíveis com a sua funcionalidade econômica.

Segundo Azevedo (1996) os custos de transação são classificados em dois modos distintos: como *custos ex-ante* e os *custos ex-post*. O primeiro engloba todo o processo de negociação entre organizações independentes que se relacionam comercialmente. O segundo envolve o monitoramento e as questões pós-execução estabelecidas entre organizações, mas que incorreram em atrasos e erros ou omissões que resultaram em problemas para ambas as partes.

Assim, Azevedo (1996, p. 221) destaca,

[...] custos *ex-ante* de esboçar, negociar e salvaguardar um acordo, e, sobretudo, os custos *ex-post* decorrentes de problemas de adaptação que surgem quando a execução de um contrato é imprecisa, como resultado de atrasos, erros ou omissões; além de custos envolvendo o monitoramento de insumos/ativos.

A economia dos custos de transação constitui referencial teórico capaz de favorecer análises que envolvam diferentes formas de estruturas de governança como, por exemplo, de mercado, hierarquia ou híbridas. Sua origem remonta a escola do pensamento econômico contemporâneo que atribui às instituições capacidades de reger as interações que ocorrem entre indivíduos/organizações (LANGLOIS; FOSS, 1997).

Os custos de transação são importantes, porém, não devem ser tomados como determinantes à análise de decisão sobre a estratégia de integração vertical, uma vez que, existem especificidades de locações, de ativos físicos, de ativos humanos, de marca, de ativos delicados ou mesmo temporal que podem inviabilizar dado tipo de estratégia a ser aplicada (WILLIANSO, 1985).

Willianson (1985, p. 54) afirma que há especificidades de operações que acabam determinando a escolha estratégica de uma empresa,

[...] quando a organização opera com ativos “específicos”, ou seja, aqueles que apresentam especificidades que são “determinantes”, em sua maioria, para definição quanto à escolha estratégica para a organização [...].

Portanto, a decisão de realizar transação externa (terceirização) ou transação interna (integração vertical) tem os custos de transação como um dos aspectos a serem considerados na escolha.

De acordo com Willianson (1985) a análise de custos de transação deve ser utilizada em adição, e não como fator excludente a abordagens alternativas.

É oportuno destacar que mudanças frequentes de comportamento do mercado corroboram, favoravelmente, à utilização de estratégia de integração vertical parcial ou híbrida, uma vez que não há abandono das transações externas no mercado. Essa peculiaridade pode favorecer o desempenho da empresa a partir do “equacionamento” dos níveis de transações externas e internas que resultem em melhor desempenho ante as mudanças do mercado (WILLIANSO, 2004; SHIRLEY, 2003).

## 2.5. **Integração Vertical Parcial ou Híbrida**

A estratégia de integração vertical parcial ou híbrida combina a utilização de transações externas (terceirização) com transações internas (integração vertical).

A terceirização consiste na celebração de contratos de compra e venda, no mercado. Mas, isso tende a ocorrer quando as relações são bilateralmente eficientes, em oposição às incertezas do mercado e os agentes envolvidos apresentam convergência e reciprocidade de interesses, ao ponto de estimular a ampliação de “laços” de cooperação entre ambos (SILVA, 1997).

Em contrapartida, a estratégia de integração vertical apresenta a possibilidade de reduzir as incertezas características da estrutura de mercado (WILLIANSO, 2004; SHIRLEY, 2003).

Portanto, as características distintas das transações realizadas implicam em configurações também diferenciadas, que acabam por determinar a decisão estratégica capaz de favorecer a geração de benefícios para o negócio.

Resende (1997), no entanto, declara que a integração vertical e a terceirização não são necessariamente estratégias excludentes e podem atuar em conjunto, simultaneamente.

Assegurar um nível de suprimento mínimo aumenta a segurança da empresa. No entanto, isso não implica, necessariamente, em tornar-se auto suficiente na produção de embalagens, mas, em reduzir o risco de escassez do insumo. Desse modo, a utilização da estratégia de integração vertical parcial ou híbrida torna-se alternativa potencialmente capaz de favorecer a geração de benefícios para uma organização.

Para Willianson (1991) as mudanças no ambiente externo organizacional podem indicar a necessidade de uma “terceira via” como escolha a ser considerada na busca pela otimização dos resultados. Isto é, uma estratégia híbrida, que relacione e combine terceirização com integração vertical, com a minimização dos custos de transação.

A decisão estrutural da estratégia de operações da empresa Alpha envolve, portanto, o estudo da estratégia de integração vertical combinada com a estratégia de terceirização, em seu processo de obtenção de embalagens.

Barney e Hesterly (2011) apresentam um aspecto relevante à decisão estrutural da estratégia de operações, que diz respeito às percepções de diretores e gerentes dos departamentos funcionais da organização.

Os gestores da organização podem apresentar percepções similares ou antagônicas a respeito da estratégia abordada: o gerente de produção poderá, por exemplo, perceber a estratégia de integração vertical híbrida como, aumento em processos e em demanda por mão de obra para o setor produtivo; enquanto que o gerente de vendas poderá, por exemplo, vislumbrar a mesma estratégia como, aumento da capacidade de atendimento à demanda de nichos, pouco explorados anteriormente à decisão da estratégia; ao passo que, para o diretor presidente, a estratégia poderá significar a oportunidade para fomentar sinergia organizacional e promover a diversificação do negócio original.

### 3. APRESENTAÇÃO DO CASO

#### 3.1. Indústria do Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos.

O Brasil está entre os cinco maiores mercados consumidores de produtos cosméticos no mundo, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Mercado mundial: Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Disponível na internet.

<b>ESTATÍSTICA MUNDIAL</b>				
<b>Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos</b>	<b>2010 US\$ Milhões (preço ao consumidor)</b>	<b>2011 US\$ Milhões (preço ao consumidor)</b>	<b>Crescimento %</b>	<b>Participação %</b>
<b>Mundo</b>	<b>387.727,1</b>	<b>425.866,5</b>	<b>9.8</b>	
<b>1</b> Estados Unidos	60.744,0	63.086,4	3.9	14.8
<b>2</b> Japão	43.381,7	47.267,7	9.0	11.1
<b>3</b> <b>Brasil</b>	<b>36.186,9</b>	<b>43.028,5</b>	<b>18.9</b>	<b>10.1</b>
<b>4</b> China	23.879,4	27.704,3	16.0	6.5
<b>5</b> Alemanha	17.730,3	19.419,9	9.5	4.6
<b>6</b> França	16.079,1	17.294,7	7.6	4.1
<b>7</b> Reino Unido	15.592,8	17.019,8	9.2	4.0
<b>8</b> Rússia	12.373,0	14.187,0	14.7	3.3
<b>9</b> Itália	12.158,1	12.964,7	6.6	3.0
<b>10</b> Espanha	10.473,3	11.007,4	5.1	2.6
<b>Top Tem</b>	<b>248.598,6</b>	<b>272.980,4</b>	<b>9.8</b>	<b>64.1</b>

Fonte: ABIHPEC

Fonte: <http://www.abihpec.org.br> (Acesso em 25 mar. 2017 às 16:10h).

Segundo dados de 2011 obtidos da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) o setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos tem o Brasil como 3º maior mercado consumidor mundial (US\$ 43 bilhões/ano), com crescimento médio anual da ordem de 11%, sendo superado, apenas, por EUA e Japão, respectivamente.

Dados da ABIHPEC de 2011 apontam que 2.412 empresas atuam no mercado brasileiro, sendo que 20 indústrias são de grande porte (0,8%), representando 73% do faturamento total.

A empresa Alpha situa-se dentre as organizações que compõem 96% das organizações privadas brasileiras, classificadas como micro, pequenas e médias empresas.

A organização onde a pesquisa foi realizada está situada no Estado do Rio de Janeiro, à margem da Rodovia Presidente Dutra. A empresa Alpha, indústria brasileira de médio porte do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos foi constituída no ano de 2011 por empresários brasileiros, que estabeleceram por missão da empresa: Desenvolver, produzir, comercializar e distribuir produtos cosméticos (para cabelos) especializados no tratamento e manutenção capilares capazes de proporcionar o alcance do resultado funcional (efeito estético) esperado por clientes e consumidores dos produtos de suas marcas.

Quanto ao seu porte econômico, está classificada como organização econômica de médio porte, com faturamento de R\$ 32 milhões no ano de 2016, conforme tabela de referência do BNDES que define como empresa de médio porte àquela que apresenta

faturamento anual superior à R\$ 4,8 milhões/ano e inferior a R\$ 300,0 milhões/ano (BNDES, 2018).

Os canais de distribuição da empresa apresentam o seguinte ordenamento:

- a) 65% das vendas são efetuadas através do **canal - lojas especializadas (perfumarias)**, sendo este o seu principal canal de vendas, efetuadas através de representantes situados em todo o Brasil;
- b) 25% das vendas são realizadas através do **canal – distribuidores**, hoje localizados em parte do território nacional.
- c) 10% das vendas são realizadas no **canal - exportação**, onde suas marcas estão presentes em países como: Líbano, Portugal, EUA, México, Colômbia, Argentina, Uruguai, dentre outros;

### 3.2. Departamento de Compras da Empresa Alpha

Esta seção traz uma breve apresentação do departamento de compras da empresa Alpha onde se deu o interesse pela pesquisa. O departamento de compras possui um único colaborador que executa todos os processos pertinentes a cotações e a compras de insumos, equipamentos e outros materiais necessários à manutenção do ciclo produtivo da organização, além de possíveis devoluções.

O estudo não tem por objetivo realizar o detalhamento da totalidade de funções concernentes ao departamento de compras da empresa investigada, senão, do processo original de obtenção de embalagem efetuado pela mesma, que pode ser observado no apêndice 01 (fluxograma do processo de obtenção de embalagem da empresa Alpha – estágio “as-is”).

Com base em observações de ocorrências de atrasos nas entregas de pedidos de embalagens (utilizadas no processo industrial de fabricação de produtos para uso cosmético) e casos de não conformidades em embalagens obtidas de fornecedores, foi possível perceber a necessidade de estudar o caso com o objetivo de obter benefícios para a empresa Alpha.

Diante dos fatos observados, a pergunta pertinente foi: a escolha da estratégia para obtenção de embalagens pode influenciar na melhoria do desempenho econômico da organização objeto de estudo?

Tal pergunta permitiu indagação sobre outras questões, como:

- a) A decisão de comprar (estratégia de terceirização) ou fazer (estratégia de verticalização) embalagens (para produtos de uso cosmético) influencia efetivamente no desempenho econômico da empresa Alpha? E, caso influencie, de que modo isto se dá?
- b) Quais ações são necessárias para promover a melhoria no processo de obtenção de embalagens (insumos)?
- c) E, quanto à geração de benefícios organizacionais?
- d) Como a estratégia de verticalização envolvendo a obtenção de embalagens pode gerar benefícios para a empresa Alpha?

## 4. METODOLOGIA DA PESQUISA

### 4.1. Delineamento da Pesquisa

A pesquisa foi realizada numa abordagem qualitativa e com fim exploratório, não tendo por objetivo a generalização do estudo, mas a melhoria de desempenho na obtenção de embalagens na empresa Alpha como resultado funcional perseguido. Assim, a preocupação com a aplicabilidade do estudo consistiu no motivo de sua realização e condicionou toda a investigação à busca pela solução do problema da pesquisa.

Segundo Creswell (2014), a adoção de pressupostos a pesquisa qualitativa consiste em admitir a realidade como tendo natureza e características múltiplas tanto para os participantes do estudo quanto para o pesquisador, do ponto de vista ontológico; buscar informações diretamente dos participantes do estudo a fim de obter conhecimentos a partir de evidências subjetivas, do ponto de vista epistemológico; reconhecer que as informações obtidas em campo carregam valores pessoais dos participantes, além dos valores do próprio pesquisador, o que evidencia a presença de vieses na pesquisa, do ponto de vista axiológico; e, seguir um procedimento indutivo e emergente, ou seja, indo das informações obtidas e analisadas no contexto investigado para a teoria que a explique, do ponto de vista metodológico (DENZIN e LINCOLN, 2011 *apud* CRESWELL, 2014).

Quanto aos meios, a estrutura interpretativa está fundamentada no pragmatismo, sendo sua estratégia de investigação baseada no método de estudo de caso, com seleção intencional dos participantes da entrevista, coleta e análise de dados qualitativos. A escolha do método de estudo de caso se deve ao interesse em pesquisar uma situação singular (LÜDKE e ANDRÉ, 1986 *apud* OLIVEIRA, 2008)

Segundo Yin (2010), a pesquisa fundamentada no método de estudo de caso não se propõe a busca de resultados generalizáveis, mas a estratégia de pesquisa vantajosa diante de uma questão do tipo “como” ou “por que” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos, sobre os quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

O levantamento de dados englobou a coleta em documentos e registros, observações diretas e a realização de entrevistas semiestruturadas.

O método de análise dos dados compreendeu a análise documental e análise de conteúdo.

A análise documental constituiu uma fase preliminar de tratamento dos dados para condensar as informações, dando forma conveniente com o objetivo de facilitar sua armazenagem e consulta pelo observador (BARDIN, 1979).

No tocante a observação participante, seu objetivo consistiu em entender a realidade em que ocorreu o estudo e compreender o comportamento real da diretoria da empresa Alpha.

Para Moreira (2002, p. 52 *apud* OLIVEIRA C., 2008, p. 8), a observação participante consiste em: “[...] uma estratégia de campo que combina ao mesmo tempo a participação ativa com os sujeitos, a observação intensiva em ambientes naturais, entrevistas abertas informais e análise documental”.

Quanto à técnica de entrevista, Bardin (1979, p. 46) destaca que para o tratamento das mensagens obtidas em entrevistas semiestruturadas, a análise de conteúdo atua como instrumento facilitador na busca do pesquisador em conhecer o que está por detrás das palavras dos entrevistados: “[...] a análise de conteúdo é a manipulação de mensagens

(conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a mensagem”.

Numa pesquisa qualitativa a análise de conteúdo permite considerar a presença ou a ausência de uma dada característica da mensagem do entrevistado. Fato que torna a análise de conteúdo um importante instrumento metodológico para o tratamento de dados (BARDIN, 1979).

#### 4.2. Sujeitos da Pesquisa e Critérios de Seleção

A escolha dos participantes para a entrevista da pesquisa consistiu na seleção intencional dos respondentes-chave que desempenham funções em departamentos distintos na organização (como, produção, marketing e financeiro, por exemplo). O objetivo foi identificar suas percepções sobre a estratégia de integração vertical de obtenção de embalagens de polietileno, relacionando à área em que cada um atua.

Segundo Penrose (2009), as experiências e conhecimentos técnicos dos gerentes afetam suas visões sobre os recursos e oportunidades produtivas que a empresa dispõe e, conseqüentemente, afetam a imagem que cada um tem sobre a organização, ao ponto dos mesmos manifestarem diferentes comportamentos, atuando como empreendedores ou como “gargalos” ao crescimento da empresa.

A figura 3 apresenta o organograma das áreas de onde foram selecionados os participantes das entrevistas individuais semiestruturadas.

Figura 3 – Organograma da diretoria da empresa Alpha



Fonte: Organograma da empresa Alpha. Elaboração do autor.

Portanto, os participantes da pesquisa selecionados para a entrevista foram:

- a) Diretor presidente da organização – respondente nº 1
- b) Diretor de operações – respondente nº 2
- c) Gerente fabril – respondente nº 3
- d) Gerente de marketing – respondente nº 4
- e) Gerente de controle da qualidade – respondente nº 5
- f) Gerente financeiro – respondente nº 6

O gerente financeiro poderia perceber, por exemplo, a nova estratégia de obtenção de embalagens de modo distinto do gerente fabril ou mesmo, ambos poderiam apresentar opiniões divergentes de cada um dos demais participantes selecionados para a entrevista.

O diretor presidente da empresa Alpha (respondente nº 1) poderia oferecer uma importante contribuição à pesquisa por ser a pessoa responsável pela liderança na definição da estratégia central do negócio e possuir poder de decisão sobre todos os processos pertinentes a empresa.

#### 4.3. Planos e Instrumentos de Coleta de Dados

Segundo Minayo (2004) a fase da pesquisa de campo é uma etapa prática da pesquisa, que requer instrumentos técnicos que complementarão a teoria que envolve a primeira etapa do trabalho.

O plano de coleta de dados da pesquisa consistiu na seleção dos instrumentos de coleta, ordenação e tratamento dos dados coletados.

A pesquisa documental foi um dos instrumentos de coleta de dados definidos e compreendeu a busca e o estudo de: documentos, relatórios de conformidades e registros de entradas e saídas de embalagens adquiridas pela empresa nos últimos anos. A coleta documental permitiu o levantamento e o ordenamento de informações necessárias ao mapeamento do processo de obtenção de embalagens de polietileno em operação na empresa, identificado como estágio “as-is” (OLIVEIRA, 2007).

Segundo Hronec (1994), o mapeamento de processos é uma ferramenta capaz de representar visualmente as atividades funcionais da organização. Seu objetivo é permitir definir quais são as atividades-chave do processo estudado, identificar onde e como os recursos são consumidos, visualizar oportunidades para promover melhorias no processo, entender como as atividades se engajam com outros processos da organização e compreender o objetivo do processo estudado. Assim, o mapeamento do processo proporcionou uma “visão” panorâmica das implicações envolvidas.

A pesquisa observacional consistiu na observação direta e sistemática do comportamento dos gestores com relação a atitudes e motivações relacionadas ao processo atual de obtenção de embalagens de polietileno e o seu registro detalhado (AAKER, KUMAR e DAY, 2011).

A entrevista individual, do tipo semiestruturada, constituiu a fase da pesquisa de campo que foi realizada a partir da seleção intencional dos componentes da diretoria da empresa Alpha.

Segundo Duarte (2004), quando norteada por regras e pressupostos teórico/metodológicos previamente definidos, a entrevista pode contribuir no alcance dos critérios de rigor e confiabilidade estabelecidos para a pesquisa.

Assim, as entrevistas foram realizadas com base em roteiros de entrevistas individuais distintos e com auxílio de gravador de áudio. Quanto ao local e data, as entrevistas ocorreram nas dependências da empresa Alpha e em dias e horários específicos, informados previamente por cada um dos entrevistados.

Quanto às perguntas, estas foram organizadas em roteiro geral e roteiros específicos por área funcional.

O roteiro geral apresentou perguntas comuns a todos os participantes selecionados, enquanto que os roteiros específicos continham perguntas direcionadas à dada participante, em função da atividade desempenhada na empresa.

Tal divisão do roteiro, em parte comum e parte específica, visou adaptá-lo às especificidades relacionadas ao papel de cada área da empresa e perfil de seus ocupantes.

O quadro 4 contém o perfil de cada um dos respondentes e informações em que as entrevistas ocorreram.

Quadro 4 – Perfil dos respondentes selecionados para as entrevistas

<b>Respondente</b>	<b>Idade</b>	<b>Formação Educacional</b>	<b>Tempo na empresa</b>	<b>Tempo na função</b>	<b>Tempo de duração da entrevista</b>
<b>Diretor Presidente</b>	64 anos	Graduação em Administração	15 anos	15 anos	55 min.
<b>Diretor de Operações</b>	42 anos	Técnico em Informática	11 anos	2 anos	45 min.
<b>Gerente Fabril</b>	52 anos	Advogado	6 anos	15 anos	45 min.
<b>Gerente de Marketing</b>	32 anos	Ensino Médio	14 anos	2 anos	45 min.
<b>Gerente do Controle da Qualidade</b>	42 anos	Químico Industrial	12 anos	20 anos	40 min.
<b>Gerente Administrativo e Financeiro</b>	62 anos	Graduação em Administração	4 anos	18 anos	30 min.

Fonte: Dados coletados em entrevistas realizadas em 2017. Elaboração do autor.

O roteiro geral foi constituído de questões comuns a todos os participantes e pode ser consultado, conforme destacado. Portanto, o roteiro geral contém as seguintes perguntas:

- 01) Você pode definir, em linhas gerais, a estratégia central da empresa Alpha para os próximos cinco anos?
- 02) Em sua opinião, quais seriam os principais entraves a serem superados para o alcance dos resultados esperados com a aplicação da estratégia central definida para a empresa Alpha?
- 03) A busca por melhorias de processos na empresa Alpha pode ter apoio dos departamentos da empresa? Por quê?
- 04) Você conhece a estratégia de obtenção de embalagens utilizado na empresa Alpha?
- 05) Você tem conhecimento sobre ocorrência(s) de atraso(s) por parte de fornecedor(es) quanto a(s) entrega(s) de embalagens compradas pela empresa Alpha?
- 06) E quanto à ocorrência(s) de não conformidade(s) de embalagens obtidas pela empresa?
- 07) Como o planejamento e a gestão do processo de obtenção de embalagens influencia no funcionamento do setor pelo qual você é responsável?
- 08) Em sua opinião, a estratégia atual de obtenção de embalagens exerce influência nos objetivos de desempenho (qualidade, rapidez, flexibilidade, confiabilidade e custo) da empresa?

09) A integração vertical envolvendo obtenção de embalagens pode ser uma estratégia alternativa capaz de melhorar os objetivos de desempenho da empresa? Por quê?

10) Em sua opinião, quais seriam os possíveis benefícios e/ou desvantagens da estratégia de integração vertical para a empresa?

11) Você apoiaria a implantação da referida estratégia de integração vertical na empresa Alpha? Por quê? e como?

Quanto ao roteiro específico, este apresentou perguntas direcionadas a cada participante da pesquisa, identificado pela função desempenhada na organização. Os roteiros específicos podem ser consultados nos apêndices 5,6,7,8,9 e 10.

Após a coleta de dados, foi realizado o ordenamento e tratamento dos mesmos.

O conteúdo das respostas foi gravado, conforme autorização de cada participante, e transcrito integralmente. Os participantes da entrevista não foram identificados nominalmente a fim de preservar a condição de anonimato.

#### 4.4. Métodos Selecionados para Análise de Dados

Segundo Eisenhardt (1989) a etapa de análise de dados não possui um formato padrão para sua realização. Entretanto, o mesmo autor destaca que tal processo deve apresentar originalidade e autonomia compatíveis ao constructo pesquisado.

O método escolhido para análise de dados da pesquisa compreendeu a aplicação de técnica executada em três passos (HAIR JR, 2014).

1º Passo – Separação dos dados em categorias para reduzi-los. Sem, no entanto, comprometer a fidedignidade da pesquisa.

2º Passo – Resumo do conteúdo de dados em ideias principais para favorecer a análise.

3º Passo – Análise dos dados escriturados contendo informações relevantes para a busca de soluções do problema de pesquisa proposto.

Em análises documental e observacional foram feitas as identificações das informações pertinentes ao atual processo de obtenção de embalagens da empresa e seu registro em um banco de dados, conforme destacado por Bardin (1979), de modo que fosse possível realizar a construção de um documento secundário que representasse os documentos primários da empresa Alpha. Por exemplo, a modelagem do processo de obtenção de embalagens de polietileno, realizado na empresa Alpha, correspondeu ao seu estágio atual (conhecido como “as-is”) e teve como finalidade favorecer o mapeamento das atividades e suas inter-relações, baseado em informações obtidas a partir do exame de documentos e, também, de observações realizadas no setor de compras da empresa. Assim, o mapeamento das atividades sobre embalagens de polietileno, na empresa Alpha, favoreceu a visualização de todo o processo de obtenção para a identificação de possíveis pontos de melhorias.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (1977), consiste em procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de informações com base no tratamento de dados obtidos na fase de coleta para permitir a inferência de conhecimentos relacionados à solução procurada na pesquisa.

Segundo Vergara (2015, p. 8), “A análise de conteúdo admite tanto abordagens quantitativas quanto qualitativas ou, ainda, ambas [...]”. Tal recurso permite confrontar os

resultados obtidos com as teorias que embasam a pesquisa focalizando as peculiaridades e as relações entre ambos (LAVILLE e DIONNE, 1999 *apud* VERGARA, 2015).

A aplicação da técnica de entrevistas individuais semiestruturadas teve por objetivo a identificação de aspectos práticos da estratégia organizacional, além do conhecimento sobre os pressupostos, valores e crenças dos tomadores de decisão da empresa Alpha, quanto à estratégia de obtenção de embalagens de polietileno.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1. Avaliação da qualidade dos fornecedores atuais

Avaliar a qualidade de fornecedores implica em identificar qual é o nível de qualidade exigido pela organização para o atendimento de sua demanda. Além disso, é necessário conhecer as dimensões utilizadas como parâmetros para a medição do nível de desempenho dos fornecedores. Sobre esse aspecto, de acordo com David Garvin, a avaliação da qualidade de um produto ou serviço só é possível se forem levadas em consideração as oito dimensões da qualidade: desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética e qualidade percebida (ALMEIDA *et al.*, 2012).

Assim, para compreender como se dá a avaliação dos gestores da empresa Alpha a respeito da qualidade dos produtos e serviços oferecidos por seus fornecedores, foi necessário identificar primeiramente o nível de qualidade exigido e os parâmetros considerados relevantes para a mensuração. Isso porque, o resultado da avaliação efetuada sobre cada fornecedor pode ser satisfatório ou não para a organização, dependendo como seus gestores concebem o que é qualidade. Pois, segundo Crosby (2005) *apud* Oliveira *et al.*(2012), a qualidade compreende o atendimento aos requisitos.

Desse modo, foi imprescindível conhecer o que tem sido relevante, para os gestores da empresa, no processo de avaliação dos fornecedores de embalagens de polietileno. Para tanto, primeiramente, foi realizada a busca por registros de ocorrências de desconformidades de embalagens de polietileno, obtidas de terceiros. Entretanto, foi constatado que os colaboradores que atuam no controle da qualidade da empresa não registram os resultados de suas análises. Eles, tão somente, analisam as embalagens recebidas e verificam se as mesmas estão em conformidade com seus padrões de referência. Pois, havendo desconformidade dentre os lotes recebidos, os colaboradores informam aos gestores de produção e marketing. São eles (os gestores) que apresentam parecer conclusivo sobre os destinos dos materiais em desconformidades, sendo, totalmente ou parcialmente devolvidos ou, senão, totalmente utilizados pela empresa.

Portanto, a empresa Alpha não possui registros de ocorrências acerca de quaisquer embalagens ou outros insumos de produção que estejam em desconformidades com os padrões previamente estabelecidos.

Assim, o passo seguinte da pesquisa consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas com apoio de roteiros.

As entrevistas foram feitas com os gestores responsáveis pelas áreas de operações, produção, marketing, controle da qualidade, financeira e, também, com o gestor presidente da empresa. O objetivo foi conhecer suas percepções sobre a estratégia de integração vertical para a obtenção de embalagens de polietileno. Além disso, buscou-se identificar como os gestores percebem a qualidade das embalagens de polietileno ofertadas por seus fornecedores e os aspectos associados à vulnerabilidade da cadeia de valor, no que diz respeito a falhas de reposições, em estoque.

Segundo Penrose (1959), tanto os serviços efetuados sobre os recursos quanto às condições de demanda de serviços podem ser modificados por seus gerentes, para a promoção de resultados para a empresa.

Para Hitt (2011, p. 71), “[...] Entender como alavancar o grupo exclusivo de recursos e as capacitações de uma empresa é o ponto-chave que os tomadores de decisão buscam quando analisam o ambiente interno”.

Desse modo, foi possível identificar como os gestores da empresa avaliam o modelo em uso para a obtenção de embalagens de polietileno e sua forma alternativa, que seria a produção interna do insumo.

Com relação às ocorrências de desconformidades, encontradas em embalagens de polietileno, adquiridas de terceiros: os gestores foram unânimes e enfáticos ao afirmarem que as desconformidades têm sido detectadas regularmente. A gerente de marketing acrescentou que os atrasos nas entregas de embalagens costumam ocorrer com maior frequência do que as anomalias encontradas em lotes recebidos.

Segundo o gerente do controle da qualidade, as desconformidades mais comuns, observadas em embalagens de polietileno foram: pesos abaixo do mínimo tolerável; defeitos no relevo e/ou no formato; gravações de artes com falhas e/ou ranhuras; “gargalos” com defeitos de formato, dificultando ou mesmo impossibilitando o “rosqueamento” adequado de tampas; entre outras. E, em alguns casos, ocorreram liberações das embalagens para uso, ainda que com restrições do controle da qualidade. Os motivos mais comuns identificados foram: urgência no cumprimento dos prazos para o atendimento de demandas de vendas e a impossibilidade de adiamento em lançamentos de novos produtos.

O gerente de operações da empresa Alpha, declarou que,

[...] por serem pequenos fornecedores de embalagens, eles têm dificuldades em manter a qualidade exigida nos projetos, inicialmente aprovados. Assim, as soluções possíveis tem sido: devolvê-las ou utilizá-las, em função do prazo disponível para venda de nossos produtos (cosméticos).

Quanto a atrasos nas entregas de embalagens de polietileno, adquiridas de terceiros, todos os entrevistados afirmaram que tem havido muitas ocorrências; porém, nenhum deles forneceu um número que permitisse quantificar o parâmetro da anomalia apontada. Além disso, todos os gestores afirmaram não haver fornecedores de embalagens de polietileno que atendam empresas demandantes de pequenos volumes, em prazos de entrega e níveis de qualidade esperados. Para eles (gestores), tal fato tem ocorrido em razão de ações oportunistas dos fornecedores, que procuram maximizar suas margens de lucro, mesmo em detrimento de parcerias comerciais; seja através da priorização de pedidos de clientes que compram grandes volumes de embalagens ou, devido a propostas de clientes que estejam dispostos a pagar maior valor para que seus pedidos passem à frente dos demais.

Faz-se oportuno destacar que as embalagens de polietileno, utilizadas na empresa Alpha, apresentam certas características específicas, isto é, são fabricadas em moldes exclusivos, com auxílio de ferramentas de adaptação aos equipamentos dos fornecedores. Com isso, qualquer troca envolvendo o fornecimento dessas embalagens incorre em custos extras com adaptações aos equipamentos do novo fornecedor, fato que dificulta a substituição de um fornecedor por outro. Ou seja, a transação para a obtenção de embalagens de polietileno na empresa Alpha não constitui o equivalente a sua aquisição, no mercado, mas implica no estabelecimento e cumprimento de relações de cooperação comercial. Para Giosa (1997), a terceirização demanda cumplicidade entre as organizações constituintes.

De acordo com os gestores, alguns fatores associados à obtenção de embalagens como: custo, incertezas nos prazos de entrega ou qualidade inferior à exigida, têm inviabilizado parte dos projetos de negócios da empresa, ocasionando perdas em oportunidades de novos negócios, além de dificultar a fidelização de clientes, pondo em risco a reputação da organização.

O gerente fabril da empresa Alpha, fez a seguinte declaração,

[...] O maior problema de todas as empresas que necessitam comprar embalagens se deve aos atrasos dos fornecedores. Todas as empresas em que trabalhei, no passado, foram assim! Os fornecedores raramente fornecem embalagens com o mesmo padrão de qualidade e dentro dos prazos acordados, previamente.

Para minimizar os efeitos de falhas em seu fornecimento, o gerente fabril declarou que aumentou o volume de embalagens de polietileno, em seu estoque. Mas, a solução implicou na elevação de custos de estocagem, apresentando-se como uma decisão do tipo perde-e-ganha (*trade-off*). Para Brigham e Ehrhart (2012), os custos relacionados à manutenção de estoques podem ser altos, caso a empresa tenha necessidade de reabastecê-los frequentemente, porque aumentam os custos com pedidos; ou senão, quando ocorre elevação de seus volumes, em razão de dificuldades no abastecimento regular dos estoques, a ponto de haver esgotamentos.

O gerente financeiro afirmou,

[...] hoje, a empresa tem que estar sempre protegendo a sua marca. Ela tem que estar sempre buscando inovação. Porque, atualmente, fica difícil permanecer no mercado, caso a empresa não tenha um bom produto, não seja rápida ou não tenha agilidade. É necessário fazer um estudo para analisar o melhor custo-benefício entre recorrer ao mercado ou produzir internamente as embalagens.

Preservar a marca e realizar inovações, em produtos e processos, constituem ações imprescindíveis à manutenção da empresa, no mercado, na opinião do gerente financeiro. Ele acrescentou que o cumprimento do objetivo implica na melhoria contínua da qualidade dos produtos e na rapidez do atendimento às demandas dos clientes.

Segundo Anthony et al. (2011, p. 135),

[...] Se formos capazes de identificar precisamente a importante tarefa que não está sendo realizada adequadamente, então acabamos de encontrar uma oportunidade para inovação.

Assim, a elevação do estoque de embalagens de polietileno, ocasionado por irregularidades no seu fornecimento, pode indicar a necessidade (e/ou oportunidade) de (para) avaliar a estratégia de suprimento utilizada para o insumo, com base na estratégia central definida para a empresa.

Sobre a estratégia central, o gestor presidente da empresa declarou,

[...] temos visto a crise que o país está atravessando. O mercado está muito, muito competitivo! A concorrência aumentou muito nos últimos dez anos. Permanecerão no mercado quem prestar os melhores serviços, com qualidade em seus produtos e oferecerem preços atraentes. Quanto à estratégia principal que estamos aplicando, esta consiste em prestar os melhores serviços e oferecer novos produtos, com qualidade, preço e rapidez na entrega, com o objetivo de consolidar os clientes já existentes, além de desenvolver linhas específicas para exportação.

A estratégia central, definida pelo gestor presidente, consiste em melhorias nos objetivos de desempenho da empresa Alpha, a fim de contribuir para a fidelização dos clientes e no desenvolvimento de projetos customizados para fomentar novos negócios, sobretudo no mercado internacional.

Todavia, os gestores entrevistados destacaram os distúrbios que envolvem a operação de obtenção de embalagens de polietileno na empresa e a relação de dependência funcional com seus fornecedores. Um exemplo consistiu na declaração do gerente de operações da empresa Alpha, que afirmou,

[...] Nós trabalhamos com pequenos volumes e, os fornecedores priorizam o atendimento de pedidos com grandes volumes. Além disso, os fabricantes de embalagens raramente fornecem os lotes com o mesmo padrão de qualidade e dentro dos prazos acordados, previamente. E, quando optamos por mudar de fornecedor, quase sempre pensamos: eu era feliz e não sabia!

De acordo com Svensson (2001, p. 112), “Uma condição que afeta a realização de objetivos da empresa depende das consequências negativas da perturbação [...]”

De modo análogo, incidentes como distúrbios associados ao fornecimento de embalagens de polietileno podem comprometer o desempenho da empresa Alpha, em razão da vulnerabilidade da cadeia de valor, ampliando as incertezas oriundas de riscos de falhas no fornecimento do insumo.

Os fatos apresentados pelos gestores corroboraram para a investigação que envolveu considerar uma estrutura de governança alternativa, que seja capaz de proporcionar o controle sobre o insumo. Os gestores foram unânimes ao declararem que são favoráveis à sua produção interna, como forma alternativa ao modelo de obtenção via terceirização, por entenderem que a sua produção interna possui potencial capaz de proporcionar a melhoria nos objetivos de desempenho da empresa. A redução de custos com o insumo, a pontualidade no prazo de obtenção e a melhoria na qualidade das embalagens, foram alguns exemplos apontados.

Segundo Brito (2002), tanto fatores de ordem técnica (como desequilíbrios entre as fases de produção, envolvendo a prestação de serviços de terceiros), quanto de ordem econômica (como a redução de custos), podem ser aspectos propulsores para as organizações optarem pela integração vertical ao invés de recorrerem ao mercado.

O gestor presidente da empresa Alpha afirmou que seriam várias as vantagens da produção interna de embalagens de polietileno, mesmo quando considerado o desembolso inicial de capital necessário para o investimento (instalação, equipamentos, mão de obra qualificada, etc). E, ainda complementou, dizendo que a integração vertical seria um recurso estratégico, na medida em que permitiria o controle na obtenção do insumo e, favoreceria o alcance de vantagem competitiva para a empresa.

O gestor presidente declarou,

[...] Seriam muitos os benefícios com a produção interna de embalagens (de polietileno). No primeiro momento, a única desvantagem, que eu vejo, seria o desembolso de capital necessário à criação de nossa própria unidade fabril de embalagens, além da contratação de profissionais para suprir nossa falta de experiência no setor. Mas, é como eu já falei: os benefícios seriam muitos! Se você tivesse a sua produção própria, você ganharia em todos os sentidos! Você teria o custo reduzido. Você teria o domínio de todo o processo de produção. E, havendo capacidade ociosa, você poderia produzi-la para outras empresas.

Portanto, o gestor presidente afirmou ser favorável à produção interna de embalagens de polietileno, como forma de sua obtenção. O mesmo destacou duas vantagens relacionadas à sua escolha: assegurar seu suprimento mínimo, de modo a eliminar riscos de interrupção no seu fornecimento e, apropriar-se da parcela de lucro dos fornecedores. Segundo o gestor, as falhas presentes nas embalagens de polietileno e/ou no seu fornecimento amplia o risco de

prejuízos à imagem da marca, além do aumento de custos com: negociação, execução e monitoramento de contratos (custos de transação), por exemplo.

Conforme destacado por Williamson (1985), os custos de transação são aqueles que vão além do preço pago pelo produto. Situação que demonstra sua relevância em face de outros elementos importantes para a tomada de decisão do tipo, comprar ou fazer, como variáveis tecnológicas ou de escala, em que uma empresa opera.

Segundo Coase (1937) a redução dos custos das relações que envolvem as operações nas organizações é parte constituinte da condição de existência da firma. E, com base nesse conceito, segundo Williamson (1979), os custos de transação influenciam na estrutura de governança da firma, que podem enfatizar transações com o mercado (terceirização), transações internalizadas (integração vertical) ou uma terceira via que consiste em um formato híbrido de governança, caracterizado pela combinação das duas estruturas anteriores.

As considerações de Williamson (1979) ampliaram a discussão sobre o dilema entre comprar ou fazer um dado ativo ou insumo, tornando-se pertinentes ao conteúdo das entrevistas dos gestores, porque remetem a uma questão central: em que circunstância seria mais interessante recorrer ao mercado ou quando seria mais interessante produzir internamente?

Para responder a essa questão, além das declarações dos gestores, foi realizado o estudo de viabilidade, envolvendo as estratégias de obtenção de embalagens de polietileno, para estabelecer comparações como: custos envolvidos, know-how, recursos para investimentos, etc.

O tópico 5.2 apresenta as implicações financeiras pertinentes ao modelo de obtenção de embalagens de polietileno no mercado e o estudo de viabilidade do modelo de produção interna de embalagens, para a análise financeira da decisão.

## **5.2. Análise financeira da decisão**

Segundo Brigham & Ehrhart (2012), toda e qualquer atividade que relacione capital com processos sistêmicos constitui uma atividade de ordem financeira.

A análise financeira da decisão constitui uma das etapas racionalizáveis do processo de tomada de decisão. Isto porque, segundo Bazerman (1994) o processo de tomada de decisão leva em consideração três pontos importantes: os aspectos cognitivos do processo decisório; o processo mental de formar opinião (ou seja, a percepção dos gestores), por meio de discernimento ou comparação; e a capacidade de julgar com base em evidências. Esta última remetendo-se à análise financeira.

A análise financeira favorece a identificação de possíveis benefícios a partir do estudo de parâmetros ou indicadores como margem de lucro, giro de estoque e custos, por exemplo, que são desenvolvidos para o alcance de informações relevantes à tomada de decisão (BRIGHAM & EHRHART, 2012).

A Margem de lucro corresponde à rentabilidade do patrimônio líquido, já deduzida dos impostos sobre o lucro líquido. Enquanto que, giro de estoque diz respeito à velocidade com que um determinado item é renovado na empresa (PADOVEZE, 2009).

Segundo Martins (2009, p. 25), custo consiste em, “gasto relativo à bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços”.

Para Padoveze (2009, p. 208), indicadores econômico-financeiros,

constituem elementos que tradicionalmente representam o conceito e análise de balanço e que ajudam no processo de clarificação do entendimento da situação da empresa.

Assim, a análise financeira foi um instrumento que auxiliou a pesquisa tanto para o estudo do modelo atual de obtenção de embalagens de polietileno no mercado, quanto para o estudo de viabilidade do modelo para sua produção interna.

A análise de custos envolvendo a decisão de comprar ou fazer é um tipo de análise financeira que tem como objetivo favorecer a tomada de decisão entre duas alternativas. Isto é, verificar se é mais vantajoso comprar de terceiros (no mercado) ou fabricar internamente (integração vertical) produtos ou insumos de produção (PADOVEZE, 2009).

Para Coase (1937) *apud* Neis; Pereira; Costa (2013) a existência de custos atrelados às relações entre os agentes econômicos no mercado como, coleta de informações, negociação e/ou produção de contratos, por exemplo, pode ser determinante para a decisão entre recorrer ao mercado ou produzir internamente as embalagens demandadas pela organização.

Segundo Gutwald (1996) a decisão entre fazer ou comprar compreende três perspectivas distintas: análise econômica, análise de competências essenciais e análise dos custos de transação.

Pondé (1997) *apud* Fagundes (1997, p. 9) esclarecem que custo de transação consiste em,

[...] dispêndio de recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar as intenções entre os agentes, garantindo que o cumprimento dos termos contratuais se faça de maneira satisfatória para as partes envolvidas e compatíveis com a sua funcionalidade econômica.

O subtópico 5.2.1 apresenta a análise econômica relativa à opção de recorrer ao mercado para a obtenção de embalagens de polietileno.

#### 5.2.1. A obtenção de embalagens de polietileno via compras (ou terceirização)

A expressão terceirização tem origem no termo (em inglês) *outsourcing*, que significa suprir-se via fontes externas e consiste na decisão de utilizar transações externas ou de mercado na realização de atividades requeridas, para o alcance dos objetivos econômicos do negócio, ao invés da utilização de transações internas ou integração vertical (SILVA, 1997).

O presente estudo identificou que a “compra” (transação externa ou terceirização) constitui o processo de obtenção de 100% das embalagens utilizadas na empresa Alpha, para a fabricação de produtos cosméticos para cabelos.

De acordo com declarações do gerente fabril da empresa Alpha, os fabricantes raramente fornecem embalagens com o mesmo padrão de qualidade e dentro dos prazos acordados, previamente. No entanto, o mesmo justificou a manutenção do atual modelo de obtenção de embalagens de polietileno ser devido aos aspectos intrínsecos à própria empresa, que teve sua origem como organização de pequeno porte – aquela que apresenta faturamento anual superior à R\$ 360 mil/ano e inferior a R\$ 4,8 milhões/ano (BNDES, 2018) – e, como tal, demandava de reduzido volume de embalagens. Fato que outrora inviabilizava a produção interna do insumo.

Para efeito de estudo, foi realizado um “corte” temporal no material (dados) coletado para análise, sendo considerado o ano exercício de 2015 como referência para a mensuração dos valores envolvidos no processo vigente de obtenção de embalagens.

O quadro 5 apresenta a distribuição de custos da organização (ano 2015), com a obtenção de embalagens de polietileno fornecidas por seis empresas, conforme relatório da empresa Alpha (a seguir).

Quadro 5: Participação de fornecedores de embalagens de polietileno da empresa Alpha, no ano de 2015.

<b>Empresa Alpha</b>		<b>Ano-exercício 2015</b>	
<b>Empresa fornecedora</b>	<b>Participação no fornecimento de embalagens (%)</b>	<b>Quantidade de embalagens fornecidas (unid./ano)</b>	<b>Custo com obtensões de embalagens (R\$/ano)</b>
<b>01</b>	39,4	709.200	763.825,53
<b>02</b>	33,6	604.800	73.760,83
<b>03</b>	16,1	289.800	176.773,05
<b>04</b>	3,0	54000	18.133,92
<b>05</b>	0,7	12600	11.179,70
<b>06 (Beta)*</b>	7,2	129.600	158.006,12
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>1.800.000</b>	<b>1.201.679,15</b>

Fonte: Relatório: Ranking de fornecedores de embalagens da empresa Alpha. Disponível em anexo.

Adaptado pelo autor.

\* Empresa selecionada para benchmarking.

Assim, foi realizada a análise documental de relatórios de compras de embalagens de polietileno, no referido período, tendo sido identificado que, no ano exercício de 2015, a empresa Alpha comprou 1,8 milhão de unidades de embalagens fabricadas em polietileno, ao custo total equivalente de R\$ 1,2 milhão.

Quanto ao processo de obtenção de embalagens de polietileno no mercado e sua relação com a imagem da marca:

A obtenção de embalagens de polietileno no mercado incorre no monitoramento de atividades realizadas por fornecedores, quanto ao cumprimento de normas legais de segurança no trabalho e de obrigações de cunho trabalhistas, exigíveis por órgãos públicos competentes (Ministério do Trabalho, Agência Nacional de Vigilância Sanitária, Secretaria do Meio Ambiente, etc).

A compra de produtos ou serviços de empresas que descumprem obrigações: trabalhistas, sanitárias, ambientais ou quaisquer outras determinações legais, pode comprometer a imagem da organização requerente, por ter seu nome fantasia associado a ações ilegais ou irregulares dos seus parceiros comerciais.

Acontecimentos dessa natureza tendem a desgastar a imagem da marca, no mercado em que atua, podendo acarretar perdas de clientes e de negócios. Para a empresa Alpha, recorrer ao mercado para a obtenção de embalagens de polietileno implica, portanto, no monitoramento constante das atividades de seus fornecedores, o que resulta na geração de custos que vão além do preço do insumo: custos de transação.

## 5.2.2. Investimentos relacionados à estratégia de integração vertical envolvendo a obtenção de embalagens de polietileno

A identificação dos investimentos necessários à obtenção interna de embalagens de polietileno na empresa Alpha, foi realizado através do *benchmarking* em uma empresa, de médio porte, fabricante de embalagens do tipo. Tendo o gestor da empresa Beta (uma das seis empresas fornecedoras de embalagens fabricadas em polietileno) permitido sua realização.

Segundo Brigham (2012) a organização objeto do *benchmarking* pode ser denominada como empresa de referência, onde seus índices econômico-financeiros são utilizados como parâmetros, comparativamente.

Assim foi realizado o levantamento de todas as informações necessárias para simular o funcionamento de uma unidade de fabricação de embalagens de polietileno. A empresa Beta foi escolhida para a realização do *benchmarking* por apresentar capacidade produtiva compatível com a capacidade produtiva pretendida na estratégia de produção interna. Além desse fato, o gestor da empresa Beta permitiu a acessibilidade à sua planta fabril e às informações técnicas necessárias à simulação pretendida. Faz-se oportuno destacar que, a permissão para o levantamento das informações necessárias à simulação só foi possível devido ao nível de relacionamento entre os proprietários das empresas Alpha e Beta.

Para Baldam (2012), o *benchmarking* consiste no modo sistemático de compreender e comparar processos e práticas de operações, por meio de estudo da forma como outras organizações as desempenham. Pois, no *benchmarking*,

[...] a equipe usa a informação para desenhar e implementar processos que combinem as melhores características dos processos de outras organizações, com o propósito de criar um processo melhor que qualquer outro entre os estudados [...] (BALDAM, 2012).

O *benchmarking* proporcionou o alcance de informações técnicas e estimativas dos investimentos que envolvem o estudo comparativo à produção interna de embalagens de polietileno, nos limites da planta fabril da empresa Alpha. Pois, através da coleta de dados sobre o funcionamento da empresa Beta foram identificados, equipamentos e os custos relacionados à aquisição e manutenção dos mesmos, assim como, processos e procedimentos operacionais pertinentes, com base em observação e entrevista individual semiestruturada com o proprietário e gestor da empresa (fornecedora de embalagem da empresa Alpha).

As especificidades obtidas permitiram realizar o estudo de viabilidade, para se conhecer o potencial da integração vertical como recurso estratégico para a promoção de melhoria nos objetivos de desempenho (qualidade, rapidez, flexibilidade, confiabilidade e custo) da empresa.

O fluxograma que representa o processo de produção de embalagens de polietileno, em operação na empresa Beta e o roteiro da entrevista semiestruturada realizada com o proprietário e gestor da empresa, podem ser consultados nos apêndices 3 e 4, respectivamente.

Quanto à viabilidade econômico-financeira, a entrevista realizada com o gestor e proprietário da empresa Beta permitiu a tomada de conhecimento de que: a empresa possui capacidade instalada para produzir 3,0 milhões de unidades de embalagens de polietileno por ano, apesar de sua capacidade média utilizada, em 2015, ter sido da ordem de 1,8 milhão de unidades, o que corresponde a 60% de utilização de sua capacidade produtiva instalada.

A empresa Beta possui quatro funcionários. Sendo, dois operadores de máquinas, um mecânico e um auxiliar de escritório, que responde pelo atendimento aos clientes e pelas emissões de notas fiscais eletrônicas.

Segundo declarações do proprietário, o custo total da empresa Beta, em 2015 foi de R\$ 1,065 milhão de Reais. E, seu faturamento total, no mesmo período, foi de R\$ 1,380 milhão de Reais.

O quadro 6 apresenta informações sobre o demonstrativo de resultado do exercício da empresa Beta, no ano de 2015.

Quadro 6 – Demonstrativo de Resultado de Exercício da empresa Beta, no ano exercício de 2015

Descrição	Valores projetados para o ano de 2015 (em R\$)	%
1 Receita líquida total (Venda anual)	1.380.000,00	100,0
2 (-) Custos Mercadorias Vendidas (Custo Variável)	825.000,00	59,8
3 (-) Despesas Operacionais (Custos fixos totais)	240.000,00	17,4
4 (=) *EBITDA (Lucro Líquido)	315.000,00	22,8
<b>* Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</b>		

Fonte: Relatório de resultado do exercício/2015 da empresa Beta, informado pelo proprietário. Elaborado pelo autor.

Segundo Brigham (2012) a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) constitui um dentre quatro relatórios de demonstrações financeiras básicas que compõem o relatório anual de uma empresa, sendo os demais relatórios conhecidos como, Balanço Patrimonial, Demonstração do Patrimônio Líquido e Demonstração dos Fluxos de Caixa.

No tocante aos termos constituintes do demonstrativo de resultado de exercício da empresa Beta, do ano exercício de 2015, podemos classificá-los em:

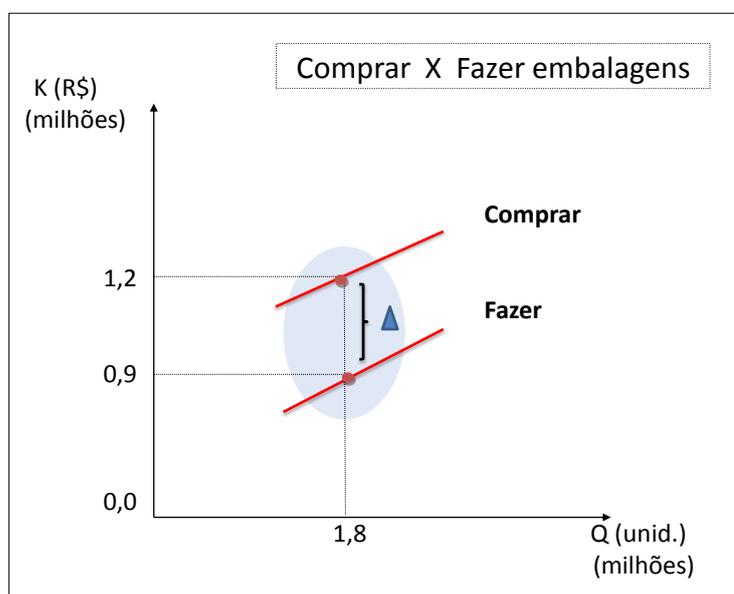
- Demonstração do Resultado do Exercício – relaciona, de forma sistematizada, o total de receitas e de despesas da empresa durante um período, a fim de informar se o resultado das operações resultou em lucro ou prejuízo (PADOVEZE, 2009).
- Receita líquida total – corresponde ao valor obtido com vendas de todos os itens produzidos, após deduzidos os eventuais abatimentos concedidos pela empresa, as devoluções de produtos e os impostos incidentes sobre as vendas como, ICMS (Impostos Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) e IPI (Imposto Sobre Produtos Industrializados), dentre outros (BORGES, 2012).
- Custo das mercadorias vendidas – representa o montante gasto pela empresa para adquirir os produtos que ela comercializa. A apuração desse custo, em um dado período, consiste na subtração do valor total do estoque final após a soma do valor total do estoque inicial com o valor total de compras (PADOVEZE, 2009).
- Despesas operacionais – consistem em, “[...] despesas necessárias para manter um nível mínimo de atividade operacional, por isso são também denominadas custos de capacidade” (PADOVEZE, 2009, p. 330).
- EBITDA* (termo do inglês) – significa lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização, que corresponde à *LAJIDA* (termo do português). Segundo Brigham (2012), o *EBITDA* consiste na diferença entre a receita líquida e a despesa operacional, que representa uma medida de solidez financeira.

Assim, segundo seu proprietário, a empresa Beta apresentou em 2015 os seguintes índices de medição do desempenho financeiro:

1. Lucratividade = 22,8% que corresponde à razão entre o lucro líquido e a Receita no período;
2. Rentabilidade = 65,6% que corresponde à razão entre o lucro líquido e o investimento realizado;
3. Ponto de equilíbrio = 43,2% que corresponde à razão do custo fixo pela diferença entre a receita total e o custo variável;
4. Payback (prazo de retorno do investimento) = 01 ano e 07 meses (aproximadamente) que corresponde à razão entre o valor do investimento e o lucro apurado,
5. Mark up (total) = 29,6% que corresponde à razão entre o lucro líquido e o custo total.

Desse modo, o levantamento de informações econômico-financeiras permitiu estabelecer comparações no estudo a cerca da questão do tipo “comprar” ou “fazer” embalagens, na empresa Alpha.

A comparação entre os valores totais de custos consolidados, no ano de 2015, tanto da empresa Alpha (gerado por compras de embalagens), quanto da empresa Beta (gerado pelo processo produtivo de embalagens) favoreceu o conhecimento sobre a disparidade de custos relacionados à decisão como sendo da ordem de R\$ 0,3 milhão, conforme ilustrado no quadro 7 (a seguir).



Fonte: Elaboração do autor. (2018)

Quadro 7: Projeção simulando a redução de custos  $\Delta$  = R\$ 0,3 milhão, estimada pela empresa Alpha, com a obtenção de embalagens a partir da decisão de integração vertical comparativamente à decisão de aquisição externa (no mercado).

O gestor da empresa Beta declarou, com base em sua “expertise”, que estima o investimento total necessário à replicação de uma unidade de produção interna de embalagens de polietileno, na planta fabril da empresa Alpha como sendo, aproximadamente, de R\$ 480

mil, para o início de suas operações (comparativamente às características e capacidade produtiva da empresa Beta).

Quanto ao investimento necessário à replicação de uma unidade de produção interna de embalagens de polietileno, na planta fabril da empresa Alpha, o gestor da empresa Beta afirmou, com base em sua “expertise” que, estima que haveria necessidade de um investimento total na ordem de R\$ 480 mil, para o início de suas operações (considerando as mesmas características e capacidade produtiva da empresa Beta).

O quadro 8 apresenta informações sobre a estimativa de investimentos necessários à integração vertical envolvendo embalagem na planta fabril da empresa Alpha.

Quadro 8 – Estimativa de investimento para integração vertical na planta fabril da empresa Alpha

	<b>Descrição</b>	<b>Despesas (R\$)</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	Instalações	110.000,00	22,9
<b>2</b>	Equipamentos	300.000,00	62,5
<b>3</b>	Diversos	70.000,00	14,6
	<b>Total</b>	<b>480.000,00</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Entrevista com o proprietário da empresa Beta. Elaborado pelo autor.

A figura 4 oferece uma noção estrutural do que consistiria a unidade de fabricação de embalagens de polietileno que seria integrada a planta fabril da empresa Alpha.

Figura 4 – Unidade de Fabricação de Embalagens de Polietileno. Disponível na internet.



Fonte: <http://www.abihpec.org.br> (Acesso em 08 abr. 2017, às 18:15h).

Desse modo, foram utilizados instrumentos quantitativos na realização de projeções econômico-financeiras (OLIVEIRA, 2005).

A análise de viabilidade econômico-financeira forneceu parte das informações necessárias ao estudo envolvendo a questão do tipo comprar ou fazer na empresa Alpha; pois, possibilitou tanto a identificação dos custos (consolidados), gerados por compras de embalagens, no ano de 2015; quanto às estimativas, do valor financeiro necessário para a instalação da Unidade Fabril de Embalagens de Polietileno e do tempo para a recuperação do investimento.

Quanto à identificação do escopo do produto, duas ações foram efetuadas: a primeira compreendeu a realização do *benchmarking* na empresa Beta, onde foram levantadas as informações relativas às especificidades funcionais de produção como, equipamentos, recursos humanos e materiais envolvidos, por exemplo. Enquanto que, a segunda ação, consistiu em entrevista semiestruturada com o gestor presidente da empresa Alpha, que declarou estar disposto a investir recursos financeiros para obter os conhecimentos técnicos e mão de obra qualificada, necessários à produção de embalagens de polietileno.

Por meio de entrevista, o gestor presidente da empresa Alpha, declarou que,

[...] no primeiro momento, a única desvantagem que eu vejo (em produzir embalagens, internamente) é, talvez, a falta de experiência no setor. Logicamente, nós teríamos que contratar profissionais qualificados, para a produção de embalagens e teríamos que fazer o investimento necessário para criar a nossa própria unidade fabril de embalagens. Entretanto, os benefícios seriam muitos! Nós teríamos uma noção real de custos. Nós produziríamos nossa própria embalagem, com mais qualidade e seríamos muito mais rápido em nossos processos; então, os benefícios seriam muitos! Com certeza eu apoiaria, em razão de vários benefícios que a verticalização traria para a empresa, através da fabricação própria de embalagens. Nós terceirizaríamos embalagens para outras empresas de cosméticos ou, até mesmo, criaríamos um novo negócio, pois, tornaríamos fornecedores de embalagens de polietileno.

O subtópico 5.2.3 aborda a ação de mapeamento do processo de obtenção de embalagens de polietileno, via produção interna.

### 5.2.3. Mapeamento do processo de obtenção de embalagens de polietileno via produção interna

O mapeamento do processo de obtenção de embalagens de polietileno, em seu estado atual, identificado como “as-is” (apêndice 1), favorece a identificação de oportunidades para efetuar modificações no processo, com o fim de promover melhorias. A remodelagem do processo em estágio atual (“as-is”) para a estratégia alternativa apresentou adaptações necessárias ao formato de operação da empresa Alpha. Pois, além de embalagens de polietileno, a fábrica utiliza embalagens constituídas de outros materiais como, vidro, borracha, celulose, policloreto de vinila (PVC), politereftalato de etileno (PET), etc. Tal especificidade incorreu na remodelagem do modelo atual (“as-is”) em um modelo de formato híbrido para o processo em estágio futuro, identificado como “to-be” (apêndice 2).

A escolha pela remodelagem do processo no estágio “as-is” para o formato do processo no estágio “to-be”, caracterizou uma estratégia de integração vertical parcial, uma vez que, somente, 60% das embalagens são fabricadas em polietileno.

Isso significa que 40% da demanda da empresa correspondem à obtenção de embalagens constituídas por outros materiais, e envolvendo diferentes recursos e tecnologias em processos produtivos.

Segundo Baldam (2012) a remodelagem consiste no redesenho do processo ou mesmo em novo processo com perspectiva futura e tendo por objetivo a criação de ambiente para discussão favorável à inovação e otimização dos resultados esperados.

O subtópico 5.2.4 apresenta as especificidades técnica/tecnológica e operacional que envolve o modelo de obtenção de embalagens via produção interna.

#### 5.2.4. Especificidades Técnica/Tecnológica e Operacional

As características técnicas são derivadas das especificações funcionais exigidas no processo de produção interna de embalagens. Elas correspondem à verificação de quesitos técnicos, indispensáveis ao sucesso de operação do projeto como, a existência de recursos técnicos e/ou tecnológicos (necessários à realização de todas as etapas pertinentes à produção de um produto/serviço), de modo a atender às especificações deste.

Hirschfeld (2000) destaca que a localização dos recursos humanos e as necessidades técnicas são variáveis indispensáveis para a análise de viabilidade de um projeto.

A análise de viabilidade técnica para implantação de estratégia de integração vertical, para obtenção de embalagens, possibilita a identificação de aspectos “benéficos” à organização. Os principais fatores relacionados à viabilidade técnica são:

1) Localização – por conta do fato de que: a produção de embalagens de polietileno seria produzida dentro dos limites da “planta fabril” da empresa Alpha. O que corresponderia à localização ótima, dado que as despesas com transportes tenderiam aos valores mínimos.

Outros pontos favoráveis à estratégia de integração correspondem há oferta de energia elétrica, água, esgoto e outros requisitos, necessários ao funcionamento de uma unidade fabril. Portanto, a localização constituiria um aspecto favorável identificado na estratégia de integração vertical. Pois, o fator localização resultaria em redução de despesas com transportes e oferta de recursos produtivos: energético, hídrico e saneamento, por exemplo. A redução do risco de interrupção no fornecimento de embalagens seria outro benefício alcançado com a produção interna, em oposição ao processo de obtenção externa (terceirização), que tem apresentado atrasos em entregas de fornecedores.

2) Recursos humanos – Como a empresa Alpha está localizada numa zona industrial, há oferta de mão de obra qualificada que atenderia as necessidades de pessoal técnico, capaz de realizar atividades que envolvessem a produção de embalagens.

Outro ponto favorável à produção interna de embalagens de polietileno compreenderia a transferência de todas as demandas administrativas, relativas à operação da Unidade Fabril de Embalagens, para o departamento administrativo da empresa Alpha. A estrutura administrativa da empresa Alpha coordenaria todas as operações envolvendo a mão de obra adicional. Isso ofereceria uma vantagem para a organização quanto à redução de despesas administrativas, per capita, porque otimizaria o seu recurso administrativo.

3) Necessidades técnicas – A partir da definição da capacidade produtiva efetiva requerida, foi identificado qual seria o dimensionamento da capacidade produtiva capaz, teoricamente, de otimizar a produção interna de embalagens, na empresa Alpha. O passo seguinte foi identificar, dentre os fornecedores, àquele que possui a capacidade produtiva instalada compatível ao atendimento da necessidade de produção pela empresa Alpha.

Para tanto, foram realizados contatos com cada uma das seis empresas fornecedoras de embalagens de polietileno, listadas no relatório do ranking de fornecedores de embalagens compradas pela empresa Alpha (disponível no anexo), para identificar dentre as mesmas aquela que possui capacidade produtiva instalada em torno de três milhões unidades/ano.

Assim, a empresa número 06 (Beta) foi identificada como tal, por possuir capacidade produtiva adequada ao projeto de integração vertical na empresa Alpha.

A pesquisa permitiu também identificar a existência de estreito grau de “relacionamento” entre os gestores das empresas Alpha e 06 ou Beta, fato que favoreceu a obtenção de conhecimentos técnicos pela primeira.

Assim, a empresa 06 ou Beta foi identificada como aquela que atenderia aos requisitos procurados. Ou seja, tanto a paridade na capacidade produtiva estimada, quanto a especificidade da relação comercial entre as empresas Alpha e Beta, são aspectos que favoreceriam a primeira quanto ao “levantamento” de questões técnicas pertinentes ao projeto, como por exemplo: estudo do layout, equipamentos, matérias primas e outros insumos, organização do processo produtivo, etc.

O subtópico 5.2.5 apresenta algumas características pertinentes à embalagens de polietileno.

#### 5.2.5. Embalagens de polietileno

O polietileno (PE) é um polímero que sofre deformação com o calor quando exposto a temperaturas entre 110°C e 115°C, sendo utilizado para fabricar embalagens plásticas para uma infinidade de produtos.

Figura 5 – Bastonetes de polietileno. Disponível na internet.



Fonte: <http://resoambiental.com>  
(Acesso em 09 abr. 2017, às 21:00h).

As embalagens fabricadas em polietileno representam, aproximadamente, 60% da demanda total de embalagens utilizadas pela empresa Alpha.

A figura 6 apresenta alguns dos variados formatos de embalagens primárias fabricadas em polietileno.

Figura 6 – Frascos e potes de polietileno.



Fonte: Imagens fornecidas pela empresa Alpha

O subtópico 5.2.6 aborda o aspecto mercadológico relativo à produção interna de embalagens.

#### 5.2.6. A Viabilidade Mercadológica

A viabilidade mercadológica contribuiu para o estudo em relação às mudanças pela qual tem passado o mercado do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Segundo o gestor presidente da empresa Alpha, a produção interna de embalagens poderia favorecer a organização com o seu aumento do poder de mercado e barreiras. Além disso, ampliaria a capacidade da empresa para a prestação de serviços, através da produção de embalagens específicas às necessidades de potenciais clientes, que demandem de produções customizadas.

A unidade de fabricação de embalagens de polietileno poderia, também, dispor de sua capacidade produtiva não utilizada para atender demandas de outras empresas, por produtos de polietileno. Pois, há momentos em que o mercado tende a apresentar demandas crescentes por serviços do tipo. É oportuno destacar, também, que mudanças frequentes de comportamento do mercado corroborariam favoravelmente à utilização de estratégia de integração vertical parcial ou híbrida; pois, não haveria abandono das transações externas no mercado. Para os gestores da empresa Alpha, tal peculiaridade poderia favorecer o desempenho da empresa, a partir do “equacionamento” dos níveis de transações externas e internas, de modo que resultasse em melhor desempenho, ante as mudanças do mercado (WILLIANSO, 2004; SHIRLEY, 2003).

#### 5.3. Perfil e desafios da empresa

Segundo o seu gestor presidente, a falta de integração de sua equipe constitui parte dos desafios intraorganizacionais. No entanto, o mesmo afirmou que está empenhado em integrar o grupo para promover sinergia organizacional e fomentar comportamentos proativos em seus colaboradores, de modo a favorecer o alcance de melhorias nos objetivos de desempenho da empresa. Ao mesmo tempo, o mercado brasileiro de cosméticos vem apresentando crescimento ininterrupto nessa última década, mesmo em meio às crises econômicas. Fato que tem estimulado o crescimento do número de entrantes no setor e acirrado, ainda mais, a concorrência entre empresas.

O gestor presidente declarou,

[...] os desafios são muitos! Porque, o mercado brasileiro de cosméticos tem sido muito atrativo e, vem crescendo muito, nos últimos anos, mesmo em momentos de crises. Há alguns anos, esse mercado crescia na ordem de dois dígitos. E, isso fez com que muitos outros setores da economia migrassem para o setor de cosméticos. Mas, atualmente, o que existe de marcas nesse mercado! A concorrência aumentou muito nos últimos dez anos. Quando eu entrei no mercado nacional, existiam pouquíssimas marcas, principalmente profissionais. Hoje, eu posso dizer que, elas existem aos milhares! Internamente, eu creio que a falta de integração da equipe tem sido um problema a ser solucionado. Eu procuro, em todo momento, estar integrando a equipe, realizando reuniões e motivando todo o grupo, para que nós possamos, realmente, realizar muito bem os nossos objetivos e, executar muito bem nossas estratégias, para alcançarmos os números que pretendemos.

Um aspecto particular percebido em parte dos gestores da empresa, durante a fase de entrevistas da presente pesquisa, foi que os mesmos denotaram sentirem falta de um modelo de planejamento que norteasse suas tomadas de decisões a médio ou longo prazos, de modo que restringisse suas subjetividades às decisões de curto prazo. O gerente fabril destacou a importância do planejamento para o resultado das operações da empresa, no que diz respeito à tomada de decisão envolvendo a produção, por exemplo. Assim, o mesmo declarou o seguinte,

[...] como gerente industrial, eu não tenho uma previsão de venda da área comercial. Nós trabalhamos muito com a nossa habilidade. Nós procuramos fazer toda a programação industrial, dos projetos de terceiros e das manutenções fabris, seguindo nosso sentimento, apenas. A produção interna de embalagens proporcionaria a redução de custos e uma maior velocidade no atendimento da demanda. Acho que teríamos somente benefícios, desde que planejássemos nossas ações.

Para a gerente de marketing, o crescimento rápido experimentado pela empresa Alpha ofereceu outro desafio, além do planejamento da produção, que consistiu na adequação de seus fornecedores às repentinas variações de quantidades de embalagens demandadas. Desse modo, os tradicionais fornecedores de embalagens da empresa não acompanharam o seu novo ritmo de lançamento de novos produtos.

A gestora de marketing afirmou,

[...] hoje, agente não consegue iniciar, de forma imediata, o lançamento de um produto. Ou, não podemos adquirir embalagem em quantidade adequada ao projeto. Mas, se nós tivermos o produto (embalagem) em casa, fabricado pela própria empresa, aí eu teria independência no lançamento de linhas sazonais, por exemplo, aquelas que nascem e morrem, rapidamente. Então, essa seria uma ferramenta e tanto! Ela agilizaria bastante!

Ou seja, para a gerente de marketing, a capacidade de produzir parte das embalagens necessárias à empresa favoreceria o desempenho do seu setor (marketing), tanto em razão do aumento da flexibilidade nos lançamentos de produtos, quanto na melhoria do atendimento aos clientes desejosos por adquirirem produtos personalizados em termos de dimensão e design.

O gerente financeiro, por sua vez, percebeu a estratégia de integração vertical numa perspectiva neo-schumpeteriana, ao associá-la com o termo inovação. Para o gestor financeiro, a estratégia em estudo constitui uma oportunidade de inovação de processos (internos) da organização, potencialmente capaz de melhorar os objetivos de desempenho da empresa, como a redução de custos relacionados à obtenção de embalagens de polietileno.

Segundo Schumpeter (1982), a inovação constitui o elemento central de reação de uma organização para adaptar-se ao ambiente em nível crescente de competição.

A elevação, em poucos anos, das taxas de crescimento da empresa Alpha, provocou sua mudança de sua categoria fiscal, passando de pequena para média empresa. A organização aumentou significativamente seu volume de produção. Nesse aspecto, a estratégia de integração vertical poderia revelar-se como uma inovação orientada ao alcance de economia de escala, que corresponde ao “[...] aumento no tamanho da empresa está associado a custos menores.” (BARNEY e HESTERLY, 2011, p.108).

O capítulo 6 aborda as considerações finais.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa permitiu identificar que, entre os anos de 2014 e 2015, a empresa Alpha alcançou um crescimento em sua taxa de faturamento anual da ordem de 500%, o que a elevou à categoria de empresa médio porte. Nesse período, o aumento de produção fabril consistiu ação prioritária. Ou seja, as ações efetuadas na empresa foram, em sua maioria, direcionadas ao atendimento da crescente demanda por produtos. Entretanto, boa parte de seus processos internos permaneceram com os mesmos “formatos” do período anterior ao crescimento.

Outra particularidade identificada foi o fato de que os planos de ação elaborados na empresa são pensados com base em um horizonte temporal de curto prazo. Nessa perspectiva, as tomadas de decisões dos gestores correspondem, em sua maioria, a ações reativas aos acontecimentos diários do negócio. A análise dos dados obtidos nas entrevistas com gestores confirmou a ausência de uma estrutura formal de planejamento.

Nesse contexto, o presente estudo focalizou o processo de obtenção de embalagens de polietileno por uma empresa de cosméticos, aqui denominada Empresa Alfa. Segundo o gestor fabril, o atual processo de obtenção de embalagens apresenta deficiências que afetam o desempenho em variedade, qualidade e custos. Acontecimentos observados no seu dia a dia como, reduzida capacidade de atendimento a projetos customizados, variações no nível de qualidade das embalagens obtidas e atrasos nas entregas dos fornecedores foram algumas situações apontadas.

Quanto à estratégia de integração vertical, as declarações dos gestores sinalizaram que a mesma poderia proporcionar redução de custos por meio da diminuição de estoques excedentes de embalagens de polietileno e da redução do risco de falta do insumo.

Na análise das entrevistas, foi possível identificar que o gerente financeiro avalia a possibilidade de fabricação própria de embalagens como sendo potencialmente capaz de melhorar o desempenho em custos da empresa. Para o gestor presidente, por sua vez, a produção interna de embalagens de polietileno aumentaria a capacidade da empresa em efetuar ações oportunistas, em momentos de demandas crescentes por embalagens do tipo customizadas.

Em geral, diante das dificuldades enfrentadas no processo atual de obtenção de embalagens, as percepções dos gestores da empresa foram altamente favoráveis à adoção de uma estratégia que combine a produção interna de uma parte das embalagens de polietileno com a obtenção no mercado de outra parte, como sendo potencialmente capaz de gerar benefícios para a empresa ou proporcionar a melhoria de seus objetivos de desempenho (qualidade, rapidez, flexibilidade, confiabilidade e custo).

A entrevista com o diretor presidente possibilitou compreender que a estratégia central da empresa consiste em três objetivos distintos: realizar ações que resultem, prioritariamente, na fidelização dos clientes da marca; oferecer soluções para as realizações de projetos customizados, como meio de fomento de novos negócios e, difundir a marca nacional no exterior, por meio de sua imagem vinculada à diversidade biológica amazônica, como estratégia de marketing concebida como capaz de ampliar o canal internacional de vendas de seus produtos.

A modelagem do processo que constitui o estágio atual (“as-is”) de obtenção de embalagem da empresa Alpha permitiu detalhar o processo para visualização, de modo a favorecer a identificação de possíveis oportunidades de melhoria. Essa etapa foi

imprescindível para que houvesse estudo da estratégia de integração vertical em seu formato alternativo, em estágio futuro (“to-be”).

A identificação do escopo do produto, necessária ao estudo de viabilidade da produção interna de embalagens de polietileno, compreendeu a realização de *benchmarking* na empresa Beta (empresa fornecedora de embalagens de polietileno), onde foram levantadas as informações relativas às especificidades funcionais de produção como, equipamentos, recursos humanos e materiais envolvidos, por exemplo.

Quanto às vantagens/desvantagens que envolvem a estratégia de integração vertical, o gestor presidente da empresa Alpha afirmou que seriam várias as vantagens da produção interna de embalagens de polietileno, mesmo quando considerado o desembolso inicial de capital necessário para o investimento (instalação, equipamentos, mão de obra qualificada, etc). Ele ainda complementou, dizendo que a integração vertical seria um recurso estratégico, na medida em que permitiria o controle na obtenção do insumo e, favoreceria o alcance de vantagem competitiva para a empresa.

A presente pesquisa constitui, portanto, a oportunidade para a inovação de processo na empresa Alpha, na medida em que apresentou avaliação favorável a alternativa de integração vertical, do tipo híbrida, de obtenção de embalagens de polietileno. O estudo “apontou” que a referida estratégia apresenta potencial para favorecer o alcance de benefícios à empresa, como a redução de custos com a obtenção do insumo e a redução ou eliminação de falhas e desperdícios pertinentes.

O cenário competitivo que a empresa vivencia e as dificuldades atuais do processo de obtenção de embalagens de polietileno impulsionaram esta iniciativa de pesquisa, que captou percepções altamente favoráveis à mudança por parte de gestores das diferentes áreas da empresa.

Considerando que a presente pesquisa não se propõe a apresentação de resultados tidos por generalizáveis, os objetivos do trabalho foram atingidos, dentro das limitações colocadas.

Torna-se oportuno, também, sugerir a oportunidade de estudos futuros pertinentes à etapa de implantação e operação da estratégia de integração vertical híbrida envolvendo a obtenção de embalagens de polietileno na empresa Alpha, bem como eventuais estudos voltados para análise de resultados de desempenho advindos da decisão de fabricação própria de embalagens em organizações de outros setores industriais.

## 7. REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A., KUMAR, V., DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2011. Cap. 8 (Técnicas de projeção).
- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR 10520:2002**. Informação e documentação – citações em documentos – apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.
- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO 9000**: sistema de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.
- ALMEIDA E. **Concorrência na teoria econômica**: abordagem neoclássica e neoschumpeteriana. Rio de Janeiro: Instituto de Economia, UFRJ, mimeo, 2002.
- ALMEIDA N. M. A. **Descobrimos os processos potenciais de melhoria**. In: OLIVEIRA, S. B. (Org). **Análise e melhoria de processos de negócios**. p 21-41. São Paulo: Atlas, 2012.
- ALVARENGA NETO, C. A. et al. **Mapeamento de processos**: uma revisão. In: ENCONTRO DE ENGENHARIA E TECNOLOGIA DOS CAMPOS GERAIS, 8. 2013. Paraná: Associação dos Engenheiros e Arquitetos de Ponta Grossa, 2013, 9 p. Disponível em: <http://www.aeapg.org.br> . Acesso em: 05 jun 2016.
- ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. **Varejo competitivo. Embalagem de iogurte sob o enfoque sistêmico**: uma aplicação para o varejo brasileiro, vol. 5. São Paulo: Atlas, cap. VI, p. 132-150, 2001.
- ANJARD, R. P. **Process mapping**: a valuable tool for construction management and other professionals. Facilities. V. 16, n. 3, p. 79 – 81. 1998.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANTHONY, S. D.; JOHNSON, M. W.; SINFIELD, J. V.; ALTMAN, E. J. **Inovação para o crescimento**: Guia prático e funcional. Ferramentas para incentivar e administrar a inovação. São Paulo: Makron Books, 2011.
- AZEVEDO, P. F. **Integração Vertical e Barganha**. 1996. 221 p.. (Tese de Doutorado) Departamento de Economia FEA/USP, São Paulo, 1996.
- BALDAM, R. **Técnicas de otimização e modelagem de estado futuro**. In: OLIVEIRA, S. B. (Org). **Análise e melhoria de processos de negócios**. p. 115-126. São Paulo: Atlas, 2012.
- BALLALAI, R. **Notas e subsídios para a análise do discurso** (uma contribuição à leitura do discurso da administração). Fórum Educacional. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 13 (1-2), p. 56-80, fev. 1989.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: logística empresarial. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BAIN, J. S. **Industrial organization**. New York: John Wiley & Sons, 1965.

- BARDIN, I. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1979. 226 p.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceitos e casos**. 3. Ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- BATERMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Management: novo cenário competitivo**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2006.
- BNDES. Banco nacional do desenvolvimento. **Classificação de porte de empresas**. Disponível em: < [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)>. Acesso em: 02 maio 2018.
- BORGES, H. B. **Planejamento tributário: IPI, ICMS, ISS e IR**. 12. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRIGHAM, E. F.; EHRHARDT, M. C. **Administração financeira: teoria e prática**. 2. Ed.; 13. Ed. Tradução: Ezztranslate, São Paulo: Centage Learning, 2012.
- BRITO, J. Diversificação, competências e coerência produtiva. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campos, p. 307-343, 2002.
- BONSIEPE, G; KELLNER P.; POESSNECKER H. **Metodologia Experimental de Desenho Industrial**. CNPq, Brasília, 1984. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em 18 de fevereiro de 2017.
- CERTO, S. C; PETER, J. P. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHRISTENSEN, C. M. **O dilema da inovação: Quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso**. São Paulo: Makron Books, 2012.
- COASE, R. **The nature of the firm**. *Economica*, New Jersey, v. 4, n. 16, p. 386-405, nov. 1937.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Atlas, 2007.
- COSTA, M. F. G. **Gestão dos custos logísticos de distribuição**. São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. Ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de Processos: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DIAS, M. H. B.; OLIVEIRA, C. C.; ABE, J. M. **A aplicação do BPM e as suas soluções na modelagem de processos de negócio**. In: WORKSHOP DE PÓS-GRADUAÇÃO E

PESQUISA DO CENTRO PAULA SOUZA, 6. 2011, São Paulo. Disponível em: <<http://www.cps.sp.gov.br>>. Acesso em: 05 jun 2016.

DREYFUSS, C. **As redes e a gestão das organizações**. Rio de Janeiro: Guide, 1996.

DRUCKER, P. F. **Uma era de descontinuidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

DUARTE, R. **Entrevistas em pesquisas qualitativas** - Interviews in qualitative research. Educar em revista 24 (2004): 213-225

DUBELLAR, C. *et al.* **Relationships between inventory, sales and service in a retail chain store operation. International journal of physical distribution & logistics management**. Bradford, v. 31, n. 02, p. 96-108, 2001.

EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research**. The Academy of Management Review. v. 14, n. 4, p. 532, out. 1989. Disponível em: <<http://www.jstor.org.br>>. Acesso em: 11 nov 2016.

FAGUNDES, J. **Economia institucional: custos de transação e impactos sobre política de defesa da concorrência**. Textos para discussão, Rio de Janeiro, n. 407, 1997. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br>>. Acesso em: 14 jun 2016.

FARIA, A. C; COSTA, M. F. G. **Gestão de custos logísticos**. 1. Ed. 2. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007.

FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GARVIN, D. **The process of organization and management**. Sloan Management Review, v. 39, n. 4, Summer, 1998.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Rio Grande do Sul: Bookman, 2000.

GIOSA, L. A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5. Ed., São Paulo: Pioneira, 1999.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE – Revista de Administração de empresas. São Paulo, v.40, 2000.

GUTWALD, P. M. **Strategic Sourcing and Technology Supply-Chains**. Massachusetts, MIT, 1996.

HAIR Jr., J. F., et al. **Fundamentos de Pesquisa de Marketing**. 3. Ed. Brasil: McGraw Hill, 2014. Cap. 9 (Análise de dados qualitativos).

HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HAYES, R. H., PISANO, G., UPTON, D. & WHEELWRIGHT, S. (2008). **Em busca da vantagem competitiva: produção, estratégia e tecnologia**. São Paulo: Bookman.

HAYES, R. H., WHEELWRIGHT, S. C. **Restoring our competitive edge: competing through manufacturing**. New York: John Wiley & Sons, 1984.

HILL, C. W. L., DEEDS, D. L. **The importance of industry structure for the determination of firm profitability: a new Austrian perspective**. Journal of Management Studies, v. 33, n. 4, p. 429-451, 1996.

HITT, M. A. **Administração estratégica**. 2ª Ed. São Paulo: Centage Learning, 2011.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota do futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KIM, S.; JANG, K. Designing performance analysis and IDEF0 for enterprise modeling in BPR. International Journal of Production Economics. V. 76, n. 1, p. 121-133, 2002.

KLOTZ, L. ET AL. **The impact of process mapping on transparency**. International Journal of Productivity and Performance Management. v. 57, n. 8, p. 623-636, 2008.

KRAJEWSKI, L. et al. **Administração de produção e operações**. 8ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LANGLOIS, R. N.; FOSS, N. J. **Capabilities and governance: the rebirth of production in the theory of economic organization**. Danish Research Unit for Industrial Dynamics (DRUID). Working Papers n. 97-2. Copenhagen: Copenhagen Business School, 1997.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Rio Grande do Sul: Artes Médicas Sul; Belo Horizonte: EDUFMG, 1999.

LEMES, D. E. M. Sistema de medição do desempenho de processos (SMD). In: OLIVEIRA, S. B. (Org). **Análise e melhoria de processos de negócios**. p. 187-211. São Paulo: Atlas, 2012.

LINCOLN, Y. S. **Ethical practices in qualitative research**. In D. M. Mertens & P. E. Ginsberg (Eds.), The handbook of social research ethics, Los Angeles: Sage, 2009. p. 150-169.

LÜCKE, M. e ANDRÉ, M. E. D. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MESTRINER, F. **Design de embalagem: curso básico**. São Paulo: Makron Books, 2004.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8ª ed. Rio de Janeiro (RJ): Hucitec; 2004.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Rio Grande do Sul: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Rio Grande do Sul: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. Ed. Rio Grande do Sul: Bookman, 2001.

MONTELLA, M. **Economia, administração contemporânea e engenharia de produção: um estudo de firma**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2006.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MORRIS, D.; BRANDON, J. **Reengenharia: reestruturando sua empresa**. São Paulo: Makron, 1994.

MOURA, R. A.; BANZATO J. M. **Embalagem: unitização e containerização**. IMAM, São Paulo, 2000.

MÜLLER, F. M.; GRINGS, R. C. **Gestão do conhecimento mediada por tecnologia da informação**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23. 2003, Minas Gerais: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2003, 8 p. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br>>. Acesso em: 12 fev 2017.

NEIS, D. F.; PEREIRA, M. F.; COSTA, A. M. **Estratégia de integração vertical versus terceirização: uma análise a partir do custo**. Revista de Economia e Administração, v. 12, n. 3, p. 349-377, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br>>. Acesso em: 14 jun 2016.

OLIVEIRA, C. L. **Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características**. Revista Travessias, vol. 2, nº 3, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 22. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PENROSE, E.T. **The theory of the growth of the firm**. 4 Ed. Oxford: Oxford University Press, 2009.

PONDÉ, J. L. **Concorrência e mudança institucional em um enfoque evolucionista**. Textos para Discussão. IE/UFRJ, Rio de Janeiro, n. 396, 1997.

PORTAL DO DIREITO DO TRABALHO. **Regras trabalhistas** – Disponível em: <<http://www.regrastrabalhistas.com.br>>. Acesso em 10 de novembro de 2016

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PRADO, N. R.; LICURSI, V. F.; MEDA, M. A. **Melhorias obtidas a partir da mudança na embalagem de movimentação de materiais interindústrias**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27. 2007, Paraná: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2007, 9 p. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br>>. Acesso em: 18 fev 2017.

REZENDE, W. **Terceirização: A Integração Acabou?** Revista de Administração de Empresas – FGV/SP. São Paulo, v. 37, n. 4, p.6-15, out. 1997.

RHODEN, M. I. S. **Método de desenvolvimento de administração estratégica para pequenas empresas**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Espírito Santo: Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção / UFSC, 2000.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultura, 1982.

SGANDERLA, K. Planejando a implementação de melhorias com base no ciclo de gestão de processos. In: OLIVEIRA, S. B. (Org). **Análise e melhoria de processos de negócios**. p. 103-113. São Paulo: Atlas, 2012.

SHIRLEY, M. **What Does Institutional Economics tell us about Development**. In: Ronald Coase Institute Workshop on Institutional Analysis, USP, São Paulo, 2003.

SILVA, W. R. **Terceirização versus integração vertical: teoria e prática**. São Paulo: EAESP, 1997.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; ROBERT, J. **Administração da produção**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

SVENSSON, G. **“The direction of change in multi-item measures of service quality”**. *Managing Service Quality*, v.11, n.4, 2001.

SZILAGYI, D. C. **Modelagem de processos de negócio**: um comparativo entre BPMN e UML, Tese de Mestrado, São Paulo: PUC-SP, 2010.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B., **Vantagem competitiva**: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. ERA Publicações, São Paulo, out/Nov 2000. Disponível em: <<http://www.rae.br/artigos/982.pdf>>. Acesso em: 07 abr 2018.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VILLELA, C. S. S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WERNERFELT, B. **A resource-based view of the firm**. Strategic Management Journal. v. 5, p. 171-180, 1984.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. New York, The Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. **Mercados y Hierarquias: su análisis y sus implicaciones anti-trust**. México: Fondo de Cultura, 1991.

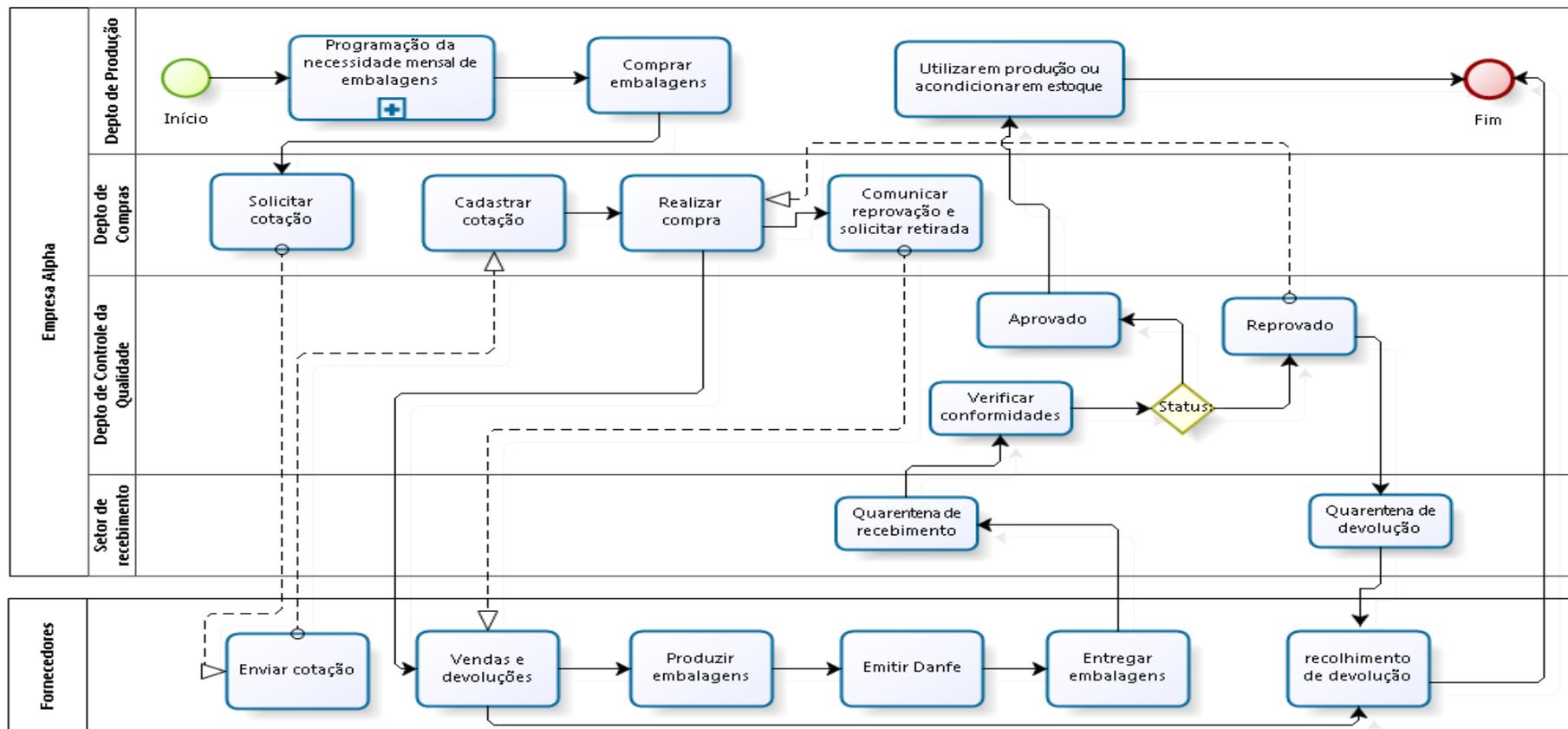
\_\_\_\_\_. **Operationalizing Transaction Cost Economics**. In: Ronald Coase Institute Workshop on Institutional Analysis. Tucson-AZ, 2004.

WINTER, S. On Coase, competence and the corporation. In: WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. (Org.). **The nature of the firm: origins, evolution and development**. New York: Oxford University Press, 1993.

## APÊNDICES

# APÊNDICE 1 – FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE OBTENÇÃO DE EMBALAGEM

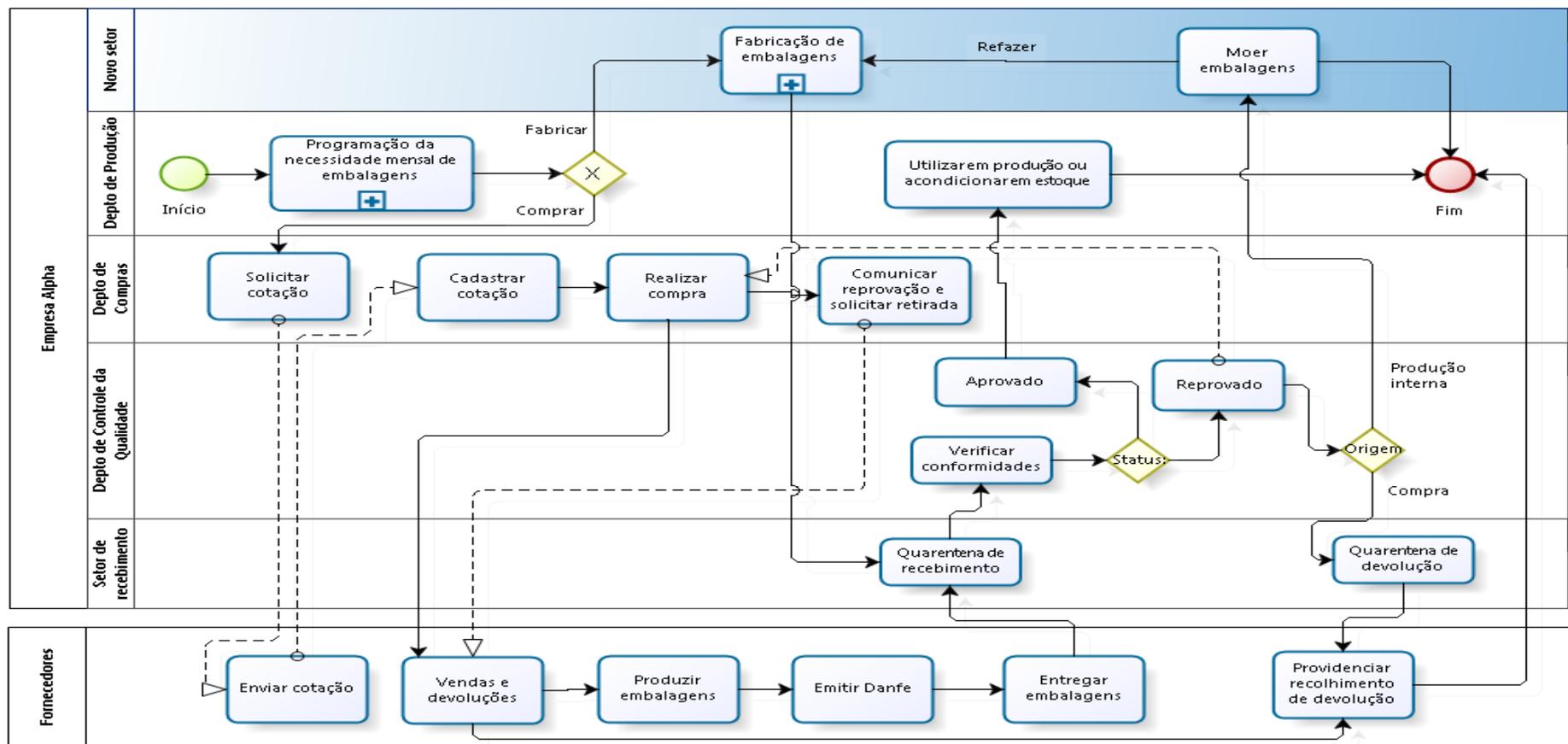
## Estágio “as-is” - Modelagem do processo de obtenção de embalagem na empresa Alpha



Fonte: Fluxograma do processo atual de obtenção de embalagem. Fonte: Elaboração do autor. (2018, p. 51.)

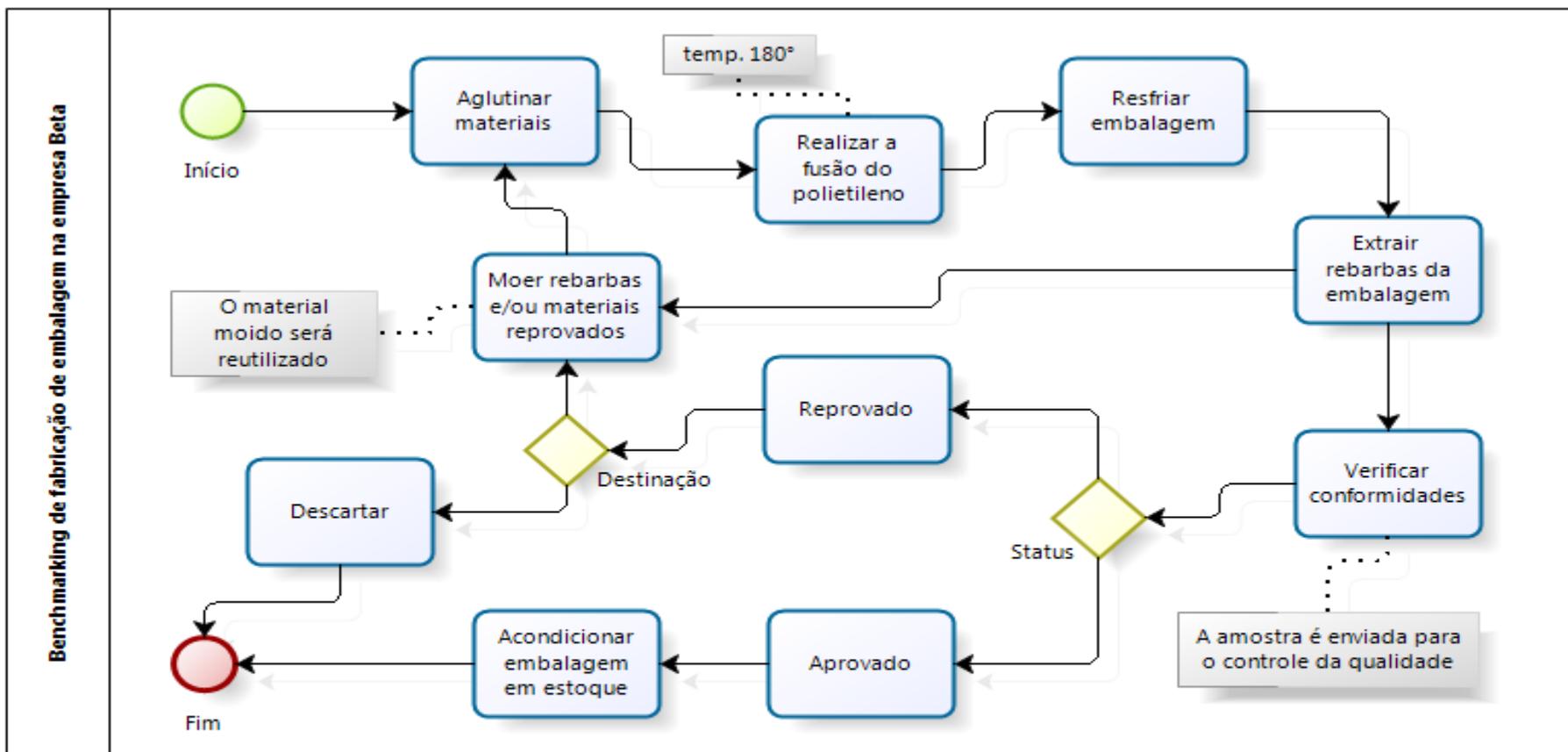
## APÊNDICE 2 – FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE OBTENÇÃO DE EMBALAGEM

### Estágio “to-be” - Redesenho do processo de obtenção de embalagem na empresa Alpha



Fonte: Fluxograma do processo híbrido para obtenção de embalagem. Fonte: Elaboração do autor. (2018, p. 51)

### APÊNDICE 3 – BENCHMARKING NA EMPRESA BETA - FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE PRODUÇÃO DE EMBALAGEM



Fonte: Fluxograma do processo de fabricação de embalagem realizado na empresa Beta. Fonte: Elaboração do autor. (2018, p. 47)

#### APÊNDICE 4 – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM PROPRIETÁRIO E GESTOR DA EMPRESA BETA (FORNECEDORA DE EMBALAGEM)

- 01) Quando a empresa Beta foi constituída?
- 02) Quais os equipamentos utilizados no processo produtivo da empresa Beta?
- 03) Qual é o número de colaboradores da empresa e suas respectivas funções?
- 04) Quais são as atividades do processo produtivo de embalagens realizado pela empresa?
- 05) Quem são os principais fornecedores de insumos de produção da empresa?
- 06) Qual foi o resultado do exercício da empresa Beta no ano de 2015?
- 07) Quais são os fatores de produção que mais “impactam” nos custos produtivos da empresa?
- 08) Quais são as questões técnicas mais importantes pertinentes ao processo operacional da empresa?
- 09) Você já pensou em fazer alianças com outras empresas? Por quê?
- 10) E quanto a fazer aliança com uma de suas empresas-clientes como, por exemplo, a empresa Alpha (fabricante de produtos cosméticos)?

APÊNDICE 5 – ROTEIRO ESPECÍFICO DA ENTREVISTA COM O DIRETOR PRESIDENTE DA EMPRESA ALPHA (RESPONDENTE Nº 1)

- 01) Quais os desafios, identificados pelo senhor, no setor de cosméticos para cabelos?
- 02) Quais os fatores críticos de sucesso comuns às indústrias que operam com base no desenvolvimento contínuo de seus produtos (customizados)?
- 03) Como o senhor avalia a possibilidade de integração de atividades envolvendo a obtenção de embalagens de polietileno na empresa Alpha, que atualmente são fornecidas por terceiros? E, quais seriam os motivos de sua decisão?
- 04) Em sua opinião, como os líderes departamentais reagiriam à implantação da estratégia de integração vertical envolvendo embalagens na empresa Alpha?
- 05) O senhor é favorável ou contra a diversificação de atividades de negócios relacionadas a empresa Alpha? O senhor pode explicar o motivo de sua decisão?
- 06) O senhor pode definir, em linhas gerais, a estratégia da empresa Alfa, para os próximos 10 anos?
- 07) O senhor gostaria de acrescentar algo? Quais seriam suas considerações?

## APÊNDICE 6 – ROTEIRO ESPECÍFICO DA ENTREVISTA COM O DIRETOR DE OPERAÇÕES DA EMPRESA ALPHA (RESPONDENTE Nº 2)

- 01) Como o senhor avalia o processo operacional envolvendo a obtenção de embalagens na empresa Alpha?
- 02) O que o senhor pensa sobre a possibilidade de integrar atividades sobre embalagens na empresa Alpha que atualmente são realizadas por terceiros? E, quais seriam os motivos de sua decisão?
- 03) O senhor é favorável ou contra a diversificação de atividades de negócios relacionadas a empresa Alpha? O senhor pode explicar o motivo de sua opinião?
- 04) Quais seriam os possíveis benefícios e/ou desvantagens da decisão estrutural da estratégia de operações proposta para a empresa Alpha?
- 05) Em sua opinião, como os líderes departamentais reagiriam à implantação da estratégia de integração vertical envolvendo embalagens na empresa Alpha?
- 06) O senhor gostaria de acrescentar algo? Quais seriam suas considerações?

APÊNDICE 7 – ROTEIRO ESPECÍFICO DA ENTREVISTA COM O GERENTE FABRIL DA EMPRESA ALPHA (RESPONDENTE Nº 3)

- 01) A atual estratégia de obtenção de embalagens permite o desempenho satisfatório das atividades que compõem o processo produtivo executado na empresa? Por quê?
- 02) O que o senhor pensa sobre a integração vertical de atividades?
- 03) Em sua opinião, a empresa Alpha obteria benefícios com a implantação da estratégia de integração vertical envolvendo embalagens? Por quê?
- 04) Em sua opinião, como os líderes departamentais reagiriam à implantação da estratégia de integração vertical envolvendo embalagens na empresa Alpha?
- 05) O senhor gostaria de acrescentar algo? Quais seriam suas considerações?

APÊNDICE 8 – ROTEIRO ESPECÍFICO DA ENTREVISTA COM A GERENTE DE MARKETING DA EMPRESA ALPHA (RESPONDENTE Nº 4)

- 01) A atual estratégia de obtenção de embalagens na empresa Alpha permite o desempenho satisfatório das ações de marketing e do atendimento aos clientes? Por quê?
- 02) A estratégia de integração vertical envolvendo a obtenção de embalagens pode favorecer a estratégia de negócios da empresa Alpha? Por quê?
- 03) Em sua opinião, como os líderes departamentais reagiriam à implantação da estratégia de integração vertical envolvendo embalagens na empresa Alpha?
- 04) O senhor gostaria de acrescentar algo? Quais seriam suas considerações?

APÊNDICE 9 – ROTEIRO ESPECÍFICO DA ENTREVISTA COM O GERENTE DE CONTROLE DA QUALIDADE DA EMPRESA ALPHA (RESPONDENTE Nº 5)

- 01) Qual é a sua opinião sobre a atual estratégia de obtenção de embalagens na empresa Alpha? Por quê?
- 02) Em sua opinião, a estratégia de integração vertical envolvendo a obtenção de embalagens pode reduzir o número de casos de embalagens em não conformidades, registrados pelo departamento de controle de qualidade da empresa Alpha? Por quê?
- 03) Em sua opinião, como os líderes departamentais reagiriam à implantação da estratégia de integração vertical envolvendo embalagens na empresa Alpha?
- 04) O senhor gostaria de acrescentar algo? Quais seriam suas considerações?

APÊNDICE 10 – ROTEIRO ESPECÍFICO DA ENTREVISTA COM O GERENTE ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO DA EMPRESA ALPHA (RESPONDENTE N° 6)

- 01) Em sua opinião, a empresa Alpha possui estrutura financeira capaz de substituir a estratégia terceirização pela estratégia de integração vertical envolvendo a obtenção de embalagens? Por quê?
- 02) A estratégia de integração vertical envolvendo a obtenção de embalagens pode favorecer a estratégia de negócios da empresa Alpha? Por quê?
- 03) Do ponto de vista da estratégia de finanças, quais as vantagens e desvantagens da adoção da estratégia de obtenção de embalagens por fabricação própria para a organização?
- 04) Em sua opinião, como os líderes departamentais reagiriam à implantação da estratégia de integração vertical envolvendo embalagens na empresa Alpha?
- 05) O senhor gostaria de acrescentar algo? Quais seriam suas considerações?

**ANEXO - RELATÓRIO: RANKING DE FORNECEDORES DE EMBALAGENS COMPRADAS PELA EMPRESA ALPHA**

<b>PERÍODO: 01/01/2015 a 31/12/2015</b>		<b>12/04/2016 10:06 PÁGINA: 1</b>	
<b>POSIÇÃO DO FORNECEDOR NO RANKING</b>	<b>FORNECEDOR DE EMBALAGENS (PE)</b>	<b>QUANTIDADE COMPRADA (UNID.)</b>	<b>VALOR COM IMPOSTOS (R\$)</b>
<b>1º</b>	EMPRESA 01	709.200	763.825,53
<b>7º</b>	EMPRESA 02	604.800	73.760,83
<b>3º</b>	EMPRESA 03	289.800	176.773,05
<b>15º</b>	EMPRESA 04	54000	18.133,92
<b>19º</b>	EMPRESA 05	12600	11.179,70
<b>4º</b>	EMPRESA 06 (BETA)*	129.600	158.006,12
<b>TOTAL</b>		<b>1.800.000</b>	<b>1.201.679,15</b>

Fonte: Relatório fornecido pela empresa Alpha. Adaptado pelo autor.

\* Empresa selecionada para benchmarking.