



University of  
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho



# revistafsa

[www4.fsnet.com.br/revista](http://www4.fsnet.com.br/revista)

Rev. FSA, Teresina, v. 16, n. 2, art. 3, p. 32-58, mar./abr. 2019

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2019.16.2.3>

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



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

### **Analysis of The Packaging Obption Process and the Vertical Integration Alternative: Case Study in a Cosmetics Company**

#### **Marcelo Ferreira Sales**

Doutor em Engenharia de Produção/Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Professor Adjunto III da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
E-mail: [marcelog@ufrj.br](mailto:marcelog@ufrj.br)

#### **Claudio de Oliveira Paes Leme**

Mestrado em Gestão e Estratégia/Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Graduação em Administração pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
E-mail: [claudio.lpaesleme@gmail.com](mailto:claudio.lpaesleme@gmail.com)

---

#### **Endereço: Marcelo Ferreira Sales**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - R. BR  
465, km 7 - Seropédica - RJ CEP: 23.890-000, Rio de  
Janeiro, Brasil.

#### **Endereço: Claudio de Oliveira Paes Leme**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - R. BR  
465, km 7 - Seropédica - RJ CEP: 23.890-000, Rio de  
Janeiro, Brasil.

#### **Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues**

**Artigo recebido em 30/10/2018. Última versão  
recebida em 16/11/2018. Aprovado em 17/11/2018.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review  
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review  
(avaliação cega por dois avaliadores da área).**

**Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação**



## RESUMO

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. Foram consideradas as percepções dos gestores da empresa sobre aspectos propulsores e restritivos pertinentes aos modelos. 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. A interação entre o referencial teórico e as considerações dos gestores quanto à aplicação prática da estratégia alternativa apresentou a integração vertical parcial ou híbrida como o modelo potencialmente capaz de proporcionar a melhoria de desempenho organizacional. As percepções dos gestores foram altamente favoráveis à fabricação própria de embalagens de polietileno. Dentre os autores abordados na literatura, 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 se apresenta 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 de polietileno.

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

## SUMMARY

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. The perceptions of the managers about propelling and restrictive aspects relevant to the models were considered. 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. The interaction between the theoretical reference and the managers' considerations about practical application of the alternative strategy presented partial or hybrid vertical integration as the model potentially capable of improving organizational performance. Managers' perceptions were highly favorable to more own polyethylene packaging. Among the authors discussed in the literature, 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 polyethylene packaging supply.

**Key words:** Strategy. Packing. Vertical Integration.

## 1 INTRODUÇÃO

A competição por mercados impõe às empresas a necessidade de buscarem estratégias inovadoras e melhorias em seus processos organizacionais, para se adaptarem à contínua mudança nas condições de concorrência que lhes são impostas. Acontecimentos como a redução do ciclo de vida de produtos e a compressão de margens de lucro têm sido requisitos de mercado/clientes determinantes na definição de estratégias organizacionais para o atendimento dos objetivos (ALMEIDA, 2012).

Nesse aspecto, por exemplo, empresas têm atuado aumentando o número de “lançamentos” de novos produtos e reduzindo custos, visando o alcance de benefícios organizacionais. A busca por melhorias também pode implicar a necessidade de ampliar o gerenciamento tradicional para um escopo mais amplo como a integração vertical envolvendo embalagem, que remete à 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, a liderança em custo e a diferenciação de produto. E a segunda, com ênfase em múltiplos mercados ou setores, simultaneamente como, a integração vertical e diversificação.

O presente estudo consistiu em 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. Considerando ser 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.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Estratégia

Para Maximiano (2011), “Estratégia é a seleção dos meios, de qualquer natureza, empregados para realizar objetivos”.

Outras perspectivas que norteiam o conceito de estratégia organizacional podem ser encontradas 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 para a “construção” de estratégias que permitam a obtenção de benefícios para a organização (PORTER, 2004).

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 construção de estratégias que possibilitem o alcance de benefícios, a partir de recursos internos (BARNEY; HESTERLY, 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 (1968). O modelo é utilizado em análises da estrutura de mercado, onde o paradigma das cinco forças competitivas de Michael Porter (2004) representa sua maior influência (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Segundo Porter (2004), estratégias de: liderança em custos, diferenciação ou foco constituem modelos para superação de uma organização por outra, através de seu posicionamento no mercado. Assim, para o autor, estratégia consiste na 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, tal 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; HESTERLY, 2011).

Edith Penrose foi a 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).

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).

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.

## 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 desempenhar função mercadológica com o objetivo de favorecer a busca por competitividade organizacional (MOURA; BANZATO, 2016).

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 de clientes (ÂNGELO; SILVEIRA, 2001).

Quanto à sua classificação, a embalagem pode apresentar-se de duas formas distintas: embalagem para consumo e embalagem de transporte. 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 (MOURA; BANZATO, 2016).

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; BANZATO, 2016).

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 melhorias nos processos relacionados ao insumo, com o objetivo de obter benefícios para a organização.

### 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 (OLIVEIRA, 2007; 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; 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.

A realização de ações direcionadas à identificação e mapeamento dos processos organizacionais proporciona os conhecimentos necessários aos seus redesenhos, de modo a favorecer 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. 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.

Isso é possível através da compreensão do fluxo de atividades retratadas nas relações dos processos de trabalho (ANJARD, 1998).

Almeida Neto (2012) esclarece que “a melhoria de processos pode 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”.

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).

A tarefa de mapear processos requer o conhecimento de procedimentos para sua realização. Por seu turno, a *Business Process Management* (BPM) consiste em técnicas e conceitos de modelagem que podem ser resumidas em um ciclo de seis passos, para permitir 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).

Dentre as etapas do BPM, dois passos são pertinentes ao presente estudo: a identificação e mapeamento de processos em seu estágio atual, conhecido como “as-is” e o redesenho dos mesmos para o estágio futuro pretendido, conhecido como “to-be”.

A modelagem do processo de obtenção de embalagens de polietileno, em seu estágio “as-is” (ALMEIDA N. *et. al.*, 2012), realizado na empresa Alpha, teve por finalidade identificar possíveis pontos de melhorias.

## 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.

Três aspectos podem ser observados quanto à integração vertical:

- a) Direção – sendo integração a montante (*downstream*) ou “para trás” como o fornecimento de suprimentos, por exemplo, ou a 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.* 2015).

Para Porter (2004) a integração vertical possibilita que uma organização não dependa de outras para produzir ou comercializar seus produtos. O autor faz menção aos fatores considerados propulsores à estratégia de integração vertical, no sentido de influenciarem as organizações a sua efetiva aplicação. A ameaça de oportunismo em transação externa é um exemplo de fator alavancador, 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).

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

Para Shirley (2003) o comprometimento da qualidade do produto/serviço ou da pontualidade de entrega, além de eventuais condutas oportunistas entre as partes ou, ainda, as incertezas ambientais, constituem entraves à decisão de obtenção externa (no mercado).

Segundo Giosa (2003) a obtenção bens/serviços no mercado implica o estabelecimento e cumprimento de relações de cooperação e cumplicidade entre as organizações constituintes.

A decisão envolvendo a transação externa ou interna implica 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 (SHIRLEY, 2003).

Pondé (1997) apud Fagundes (1997) 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.

Os custos de transação são importantes, entretanto, 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 (SHIRLEY, 2003).

Por sua vez, Resende (1997) declara que a integração vertical (transação interna) e a terceirização (transação externa) não são, necessariamente, estratégias excludentes e podem atuar em conjunto, simultaneamente. Características distintas das transações (externa e interna) implicam configurações também diferenciadas, que acabam por determinar a decisão estratégica capaz de favorecer a geração de benefícios para o negócio.

Na terceirização as partes envolvidas buscam relações econômicas bilateralmente eficientes, em oposição às incertezas do mercado (SILVA, 1997). Em contrapartida, a integração vertical apresenta a possibilidade de reduzir as incertezas características da estrutura de mercado. Todavia, na estratégia de integração vertical parcial ou híbrida, 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 (SHIRLEY, 2003).

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada numa abordagem qualitativa e com fim exploratório, tendo como objetivo: identificar oportunidades para a melhoria de desempenho da empresa Alpha, a partir da decisão envolvendo a obtenção de embalagens. A preocupação com a aplicabilidade

do estudo consistiu no motivo de sua realização e condicionou toda a investigação à busca do resultado funcional perseguido.

Quanto aos meios, a estrutura interpretativa foi fundamentada no pragmatismo, sendo sua estratégia de investigação baseada no método de estudo de caso, com coleta e análise de dados qualitativos. Segundo Yin (2015), a pesquisa fundamentada no método de estudo de caso não se propõe à busca de resultados generalizáveis, mas à 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 plano de coleta de dados consistiu na seleção dos instrumentos de coleta, ordenação e tratamento dos dados coletados. Assim, o levantamento de dados englobou a coleta de documentos e registros, observações diretas e a realização de entrevistas semiestruturadas.

Relatórios de procedimentos de boas práticas de processos organizacionais, de conformidades e de registros de entradas e saídas de embalagens (adquiridas pela empresa, nos últimos anos) forneceram informações necessárias ao mapeamento do processo de obtenção de embalagens em operação na empresa, identificado como estágio “as-is” (OLIVEIRA, 2007).

A observação direta e sistemática do comportamento dos gestores, suas atitudes e motivações – quanto ao processo atual de obtenção de embalagens – favoreceu o conhecimento sobre a realidade em que ocorreu o estudo e sobre o comportamento da diretoria da empresa Alpha (AAKER, KUMAR; DAY, 2011).

Quanto à entrevista individual, do tipo semiestruturada, esta ocorreu durante a pesquisa de campo, tendo sido realizada em duas fases, com auxílio de roteiros de entrevistas e gravador de áudio. As entrevistas cumpriram duas finalidades distintas: identificar as percepções dos gestores da empresa Alpha a respeito da decisão estratégica de “comprar” ou “fazer” embalagens e obter informações sobre o “dia a dia” de funcionamento de uma unidade de produção de embalagens, no que diz respeito a equipamentos, processos, procedimentos operacionais e custos pertinentes à sua fabricação, por exemplo.

Assim, na primeira fase foram realizadas entrevistas com os gestores da empresa Alpha, cuja escolha dos respondentes-chave consistiu na seleção intencional dos participantes tomadores de decisão da organização. Com isso, 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/pesquisa e desenvolvimento – respondente nº 5
- f) Gerente administrativo/financeiro – respondente nº 6

Na segunda fase, ocorreu a entrevista com o proprietário e gestor da empresa Beta – organização fornecedora de embalagens de polietileno para a empresa Alpha – selecionada na pesquisa como empresa de referência para a coleta de informações que norteiam a produção de embalagens de polietileno.

As entrevistas ocorreram, respectivamente, nas dependências das empresas Alpha e Beta, em dias e horários específicos, informados previamente por cada um dos entrevistados. Os participantes das entrevistas não foram identificados nominalmente a fim de preservar a condição de anonimato.

A ordenação e o tratamento dos dados consistiram em condensar as informações em categorias, dando forma conveniente com o objetivo de facilitar sua armazenagem e consulta (BARDIN, 2016).

O conteúdo das entrevistas foi transcrito integralmente, e as informações obtidas foram submetidas à análise de conteúdo, com o fim de confrontá-las com as teorias que embasam a pesquisa, atentando para as especificidades identificadas para o alcance de solução procurada.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 Apresentação da Empresa**

Situada no Estado do Rio de Janeiro, a empresa Alpha é uma organização de médio porte que apresentou faturamento de R\$ 32 milhões no ano de 2015 (BNDES, 2018). A empresa tem por missão: Desenvolver, produzir, comercializar e distribuir produtos cosméticos (para cabelos) que proporcionem o alcance de resultados funcionais demandados por seus consumidores, no tocante à limpeza e ao tratamento (capilar).

A empresa possui 110 colaboradores, distribuídos da seguinte forma: 03 pertencentes ao nível estratégico (presidente, vice-presidente e diretor de operações), 04 pertencentes ao

nível tático ou gerencial (administrativo/financeiro, controle da qualidade/pesquisa & desenvolvimento, marketing e produção/logística) e outros 103 colaboradores pertencentes ao nível operacional. Sendo, 03 supervisores (logística, produção e vendas), 35 colaboradores internos e 65 colaboradores externos (localizados dentro do território brasileiro).

Quanto ao processo produtivo, a organização adquire – no “mercado” (via compras) – todos os insumos de fabricação. Alguns constituídos por substâncias orgânicas ou inorgânicas (utilizadas na elaboração de xampus e cremes capilares) e outros que constituem embalagens, como frascos e potes de polietileno, sendo estes últimos usados nas linhas de produção para o acondicionamento dos produtos fabricados (cosméticos para cabelos).

## **4.2 Análise financeira da decisão estratégica de “comprar” ou “fazer” embalagens de polietileno**

Para Brigham e Ehrhart (2012), toda e qualquer atividade que relacione capital com processos sistêmicos constitui uma atividade de ordem financeira. Fato que corroborou para a realização da análise de viabilidade de produzir internamente embalagens de polietileno, comparativamente ao modelo atual de sua obtenção, no mercado.

No tocante à “estrutura de custos” do portfólio de produtos da empresa Alpha, as embalagens de polietileno representam, em média, entre 10% e 50% do custo total formado por todos os insumos de fabricação, além de possibilitar a diferenciação entre produtos de uma mesma categoria e, com isso, favorecer sua visualização (no mercado) por potenciais compradores do produto (ÂNGELO; SILVEIRA, 2001). Tais especificidades caracterizam as embalagens de polietileno como elementos estratégicos para empresa, assim como a decisão sobre sua forma de obtenção.

A existência de custos atrelados às relações entre os agentes econômicos no mercado como, coleta de informações, negociações e/ou produções de contratos, por exemplo, pode ser determinante para a decisão entre recorrer ao mercado ou produzir internamente as embalagens demandadas pela organização (COSTA, 2003).

### **4.2.1 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.

A tabela 1 apresenta a distribuição de custos da organização (ano 2015), com a obtenção de embalagens de polietileno, conforme relatório da empresa Alpha (a seguir).

**Tabela 1 - Participação de fornecedores de embalagens de polietileno da empresa Alpha, no ano de 2015**

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

\* Empresa selecionada para benchmarking.

Fonte: Relatório - Ranking de fornecedores de embalagens da empresa Alpha.

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.

#### 4.2.1.1 A obtenção de embalagens via “compras” e sua relação com a imagem da marca

A estratégia de obtenção de embalagens de polietileno, no mercado, incorre no monitoramento das atividades realizadas pelos fornecedores, quanto ao cumprimento de normas legais de saúde, segurança e de obrigações de cunho trabalhistas, dentre outras, exigíveis por órgãos públicos competentes (Ministério do Trabalho, Agência Nacional de Vigilância Sanitária, Secretaria do Meio Ambiente, etc). Isto porque, a compra de produtos ou serviços de empresas que descumprem obrigações: trabalhistas, sanitárias, ambientais ou quaisquer outras determinações legais, além de causar prejuízos e punições, pode comprometer a “imagem” da organização requerente, por parte do seu público alvo, por ter seu nome “fantasia” ou comercial associado a ações ilegais ou irregulares, realizadas por seus parceiros comerciais.

Acontecimentos de tal natureza tendem a desgastar a imagem da marca da empresa, no mercado em que atua, podendo acarretar perdas de clientes e de negócios. Desse modo, recorrer ao mercado para a obtenção de embalagens tende a implicar, portanto, na necessidade de monitoramento constante das atividades de seus fornecedores, resultando na geração de custos que vão além do preço do insumo, ou seja, custos de transação.

Faz-se oportuno destacar que o custo de transação não constituiu objeto de investigação da presente pesquisa, assim como o levantamento do montante de capital desembolsado pela empresa Alpha, no referido ano de 2015, para cobri-lo, pois, a empresa não possui relatório de registro de tais desembolsos.

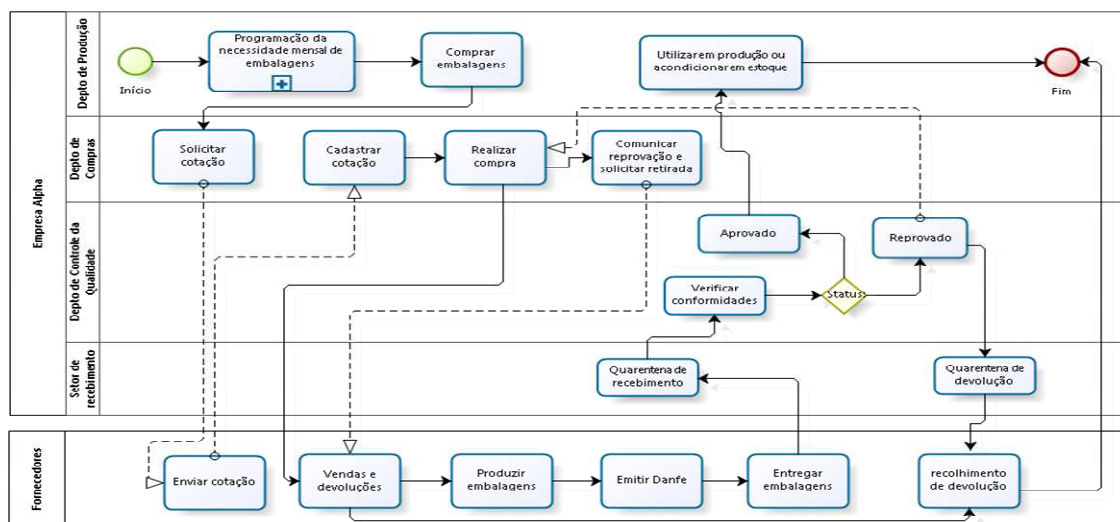
Portanto, o estudo considerou, para efeito de comparação, somente o custo total apresentado na tabela 1, referente à participação de fornecedores da empresa Alpha.

#### 4.2.1.2 Mapeamento do processo de obtenção de embalagens via “compras”

A figura 1 apresenta a modelagem do processo atual de obtenção de embalagens de polietileno na empresa Alpha, em seu estágio “as-is”.

**Figura 1 - Modelagem do processo atual de obtenção de embalagem na empresa Alpha, em seu estágio “as-is”**

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



Fonte: Fluxograma do processo atual de obtenção de embalagem. Fonte: Elaboração do autor. (2018, p. 54)

Powered by  
**bizagi**  
Modular

O mapeamento do processo de obtenção de embalagens de polietileno, em seu estágio atual, conhecido como “as-is”, favoreceu a identificação de oportunidade de modificar o processo, com o fim de promover melhorias para a empresa Alpha.

#### 4.2.2 A estratégia de integração vertical envolvendo a obtenção de embalagens de polietileno

A identificação de investimentos necessários à obtenção interna de embalagens de polietileno, na empresa Alpha, foi alcançada através da realização de *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.

Para Brigham e Ehrhart (2012) a organização objeto do *benchmarking* pode ser denominada como empresa de referência, cujos índices econômico-financeiros são utilizados como parâmetros, comparativamente.

Assim, foi realizado o levantamento de informações necessárias para a simulação de funcionamento de uma unidade de fabricação de embalagens do tipo, na empresa Alpha. A



empresa Beta foi escolhida para a realização do *benchmarking*, por permitir a acessibilidade à sua planta fabril e às informações técnicas necessárias à simulação pretendida.

Segundo Baldam (2012) 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 [...].

As informações obtidas sobre o funcionamento da empresa Beta, equipamentos e custos relacionados à aquisição e manutenção dos mesmos, além de processos e procedimentos operacionais pertinentes, foram utilizadas no *benchmarking*. Com isso, foi possível realizar o estudo de viabilidade sobre o potencial da integração vertical (envolvendo a obtenção de embalagens de polietileno), como recurso estratégico capaz de reduzir custos da empresa Alpha.

Quanto à empresa Beta, segundo declarações de seu proprietário, a mesma possui capacidade instalada para produzir 3,0 milhões de unidades de embalagens de polietileno por ano, e opera com 4 colaboradores (2 operadores de máquinas, 1 mecânico e 1 auxiliar de escritório). O faturamento total da empresa Beta, em 2015, foi de R\$ 1,380 milhão e seu custo total, no mesmo período, foi de R\$ 1,065 milhão.

A tabela 2 apresenta informações sobre o demonstrativo de resultado do exercício da empresa Beta, no ano de 2015.

**Tabela 2 - Demonstrativo de Resultado de Exercício da empresa Beta, no ano 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

\* Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

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

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

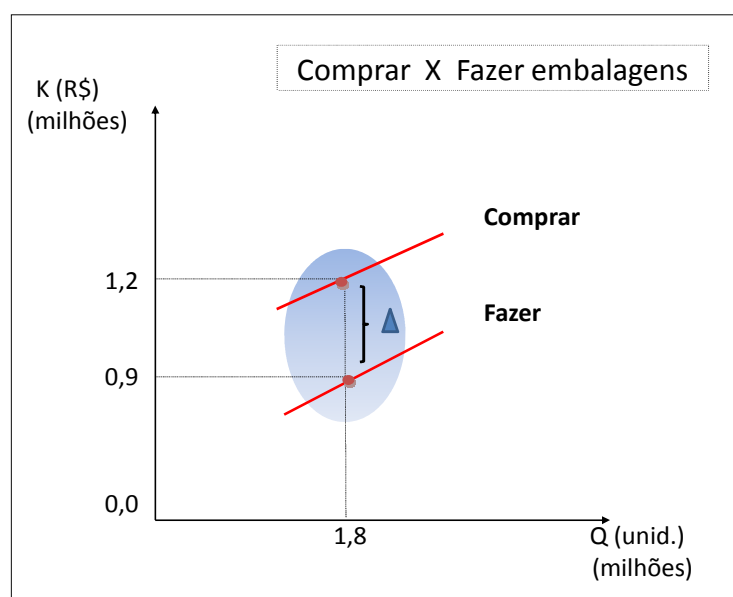
1. Lucratividade = 22,8% relativo à razão entre o lucro líquido e a Receita no período;
2. Rentabilidade = 65,6% relativo à razão entre o lucro líquido e o investimento realizado;

3. Ponto de equilíbrio = 43,2% relativo à razão do custo fixo pela diferença entre a receita total e o custo variável;
4. Mark up (total) = 29,6% que corresponde à razão entre o lucro líquido e o custo total,
5. Payback (prazo de retorno do investimento) = 01 anos e 07 meses (aproximadamente) que corresponde à razão entre o valor do investimento e o lucro apurado,

Desse modo, o levantamento de informações econômico-financeiras permitiu estabelecer comparações no estudo acerca da questão de o 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 abaixo.

**Figura 2 - Projeção simulando a redução de custos  $\Delta = \text{R\$ } 0,3$  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).**



Fonte: Elaboração do autor. (2018)

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).

A Tabela 3 apresenta informações sobre a estimativa de investimentos necessários à integração vertical, envolvendo embalagens de polietileno na planta fabril da empresa Alpha.

**Tabela 3 - Estimativa de investimento para integração vertical de embalagens na planta fabril da empresa Alpha**

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

Fonte: Informações obtidas mediante entrevista com o proprietário da empresa Beta.

Portanto, a análise de viabilidade econômico-financeira possibilitou tanto a identificação de custos consolidados, no ano de 2015, associados à decisão de “comprar” ou “fazer” embalagens de polietileno na empresa Alpha, quanto as estimativas do valor financeiro necessário para a produção interna da mesma e do tempo exigido para a recuperação do investimento demandado.

O gestor presidente da empresa Alpha afirmou, em entrevista, estar disposto a investir recursos financeiros para realizar a integração vertical, adquirir equipamentos e obter os conhecimentos técnicos e a mão de obra qualificada, necessários à produção interna de embalagens de polietileno.

#### 4.2.2.1 A Remodelagem do processo de obtenção de embalagens de polietileno para produção interna

A remodelagem do processo de obtenção de embalagens de polietileno, em estágio atual (“as-is”), para a estratégia alternativa de produção interna ofereceu a oportunidade de analisar, não somente o processo de integração vertical (em seu estágio puro), mas o mesmo combinado ao atual processo de obtenção, que consiste em sua compra, no mercado. Desse modo, a remodelagem favoreceu a visualização de um modelo híbrido ou integração vertical parcial – combinando a utilização de transações externas (terceirização) com transações internas (integração vertical pura).

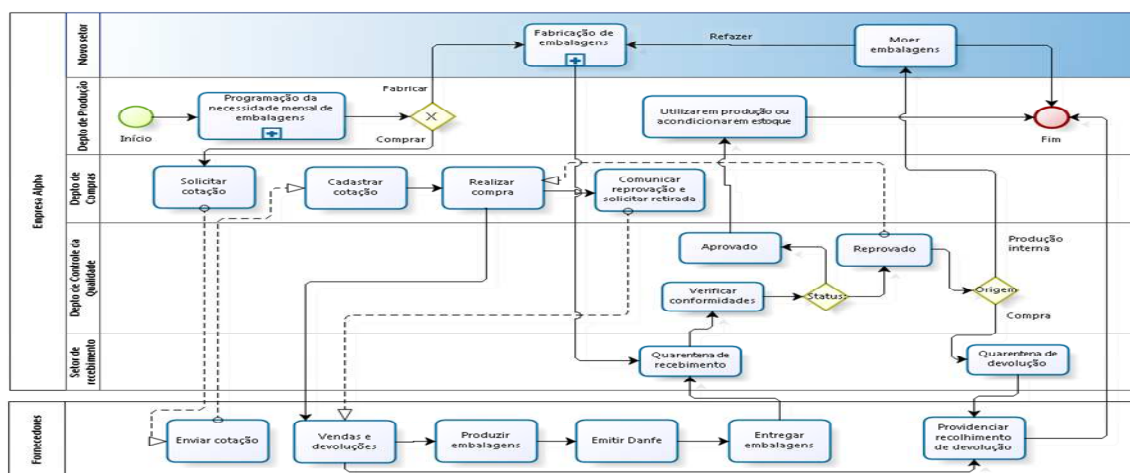
Conforme destacado por Resende (1997), a integração vertical e a terceirização não são necessariamente estratégias excludentes e podem atuar em conjunto, simultaneamente.

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 (Shirley, 2003).

A figura 3 apresenta a remodelagem do processo de obtenção de embalagens de polietileno na empresa Alpha, do estágio “as-is” para o estágio “to-be”.

**Figura 3 - Remodelagem do processo de obtenção de embalagem na empresa Alpha, do estágio “as-is” para o estágio “to-be”**

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



Fonte: Fluxograma do processo híbrido para a obtenção de embalagem. Fonte: Elaboração do autor. (2018, p. 54)



### 4.3 Aspectos restritivos à estratégia de obtenção externa de embalagens de polietileno

O estudo identificou que, dentre os aspectos restritivos à obtenção de embalagens de polietileno no mercado, a falta de padronização das embalagens, defeitos e atrasos em suas entregas, caracterizaram-se como aspectos “preocupantes”, por parte de todos os gestores entrevistados.

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. Ou seja, a avaliação da estratégia de obtenção externa implicou identificar qual é o nível de qualidade exigido pela organização para o atendimento de sua demanda.

Desse modo, foi imprescindível conhecer o que tem sido relevante, para os gestores da empresa, quanto à obtenção externa de embalagens de polietileno. A busca por registros de



ocorrências de desconformidades de embalagens de polietileno, obtidas de terceiros, mostrou que os colaboradores que atuam no controle da qualidade da empresa Alpha 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. 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.

Com relação às ocorrências de desconformidades, encontradas em embalagens de polietileno, adquiridas de terceiros: os gestores foram unânimes e enfáticos ao afirmarem que estas têm sido detectadas regularmente.

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.

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 comprem 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 à sua aquisição no mercado, mas implica o estabelecimento e cumprimento de relações de cooperação comercial.

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.

Para minimizar os efeitos de falhas em seu fornecimento, o gerente fabril declarou que tem aumentado os volumes de embalagens de polietileno em seu estoque. Mas, a solução implicou a elevação de custos de estocagem, apresentando-se como uma decisão do tipo perde-e-ganha (*trade-off*). Segundo 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.

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 melhora nos objetivos de desempenho da empresa. A redução de custos com o insumo, a pontualidade no prazo de obtenção e a melhora na qualidade das embalagens, foram alguns exemplos apontados.

#### **4.4 Aspectos propulsores à estratégia de produção interna de 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.

**Figura 4 - Bastonetes de polietileno**

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

Quanto aos aspectos internos à organização, o estudo de viabilidade, envolvendo a estratégia de integração vertical para obtenção de embalagens, possibilita a identificação de “benefícios” à organização. Alguns aspectos propulsores à referida estratégia são:

1) Localização – por conta do fato de que as embalagens de polietileno seriam produzidas 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 correspondem á oferta de recursos como energia elétrica, água, esgoto, etc, disponíveis à empresa Alpha e necessários à produção de embalagens.

2) Recursos humanos – Como a empresa Alpha está localizada numa zona industrial, há oferta de mão de obra para atender às necessidades de pessoal para realizar atividades envolvendo a produção de embalagens.

Outro ponto favorável à decisão de produzir internamente embalagens de polietileno na empresa Alpha, compreende a possibilidade de otimizar a estrutura administrativa da organização (gerência e supervisão, por exemplo), quanto à coordenação da mão de obra adicional que seria contratada para a realização de todas as operações envolvendo a produção de embalagens de polietileno.

Quanto à perspectiva externa, a produção de embalagens de polietileno poderia favorecer à organização, contribuindo para o aumento do seu poder de mercado. Isto seria possível devido à oportunidade de reduzir os preços de seus produtos, em razão da redução de seus custos produtivos. Além disso, a estratégia alternativa poderia ampliar a capacidade da empresa para a prestação de serviços, através da produção de embalagens específicas às necessidades de potenciais clientes, que procurassem por produtos customizados.

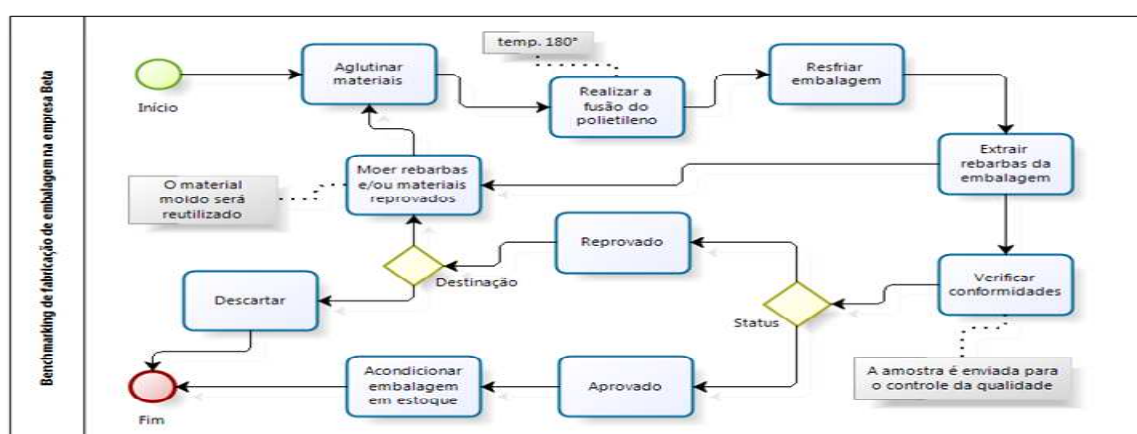
É oportuno destacar, também, que mudanças frequentes de comportamento do mercado corroborariam favoravelmente à utilização de estratégia de integração vertical parcial ou híbrida pois não haveria abandono das transações externas no mercado. Para os gestores da empresa Alpha, tal peculiaridade poderia 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.



A figura 5 apresenta o fluxograma que representa o processo de produção de embalagens de polietileno em operação na empresa Beta.

**Figura 5 - Fluxograma do processo de produção de embalagens de polietileno, em operação na empresa Beta**

- **Benchmarking na empresa Beta - Fluxograma do processo de produção de embalagem**



Fonte: Fluxograma do processo de fabricação de embalagem. Fonte: Elaboração do autor. (2018, p. 50)

Powered by  
**bizagi**  
Modeler

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa tornou evidente que o atual processo de obtenção de embalagens utilizado na empresa Alpha apresenta deficiências que afetam o seu desempenho em variedade, qualidade e custos. Acontecimentos observados no seu dia a dia da organização, 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. Por outro lado, as declarações dos gestores sinalizaram que a estratégia de integração vertical poderia proporcionar redução de custos por meio da diminuição de estoques excedentes de embalagens de polietileno, melhoria da qualidade e redução do risco de falta do insumo.

A análise dos aspectos propulsores e restritivos relativos às estratégias de terceirização e integração vertical envolvendo embalagens, conduziu o estudo à conclusão de que: a

integração vertical parcial ou híbrida apresenta potencial para proporcionar a otimização do desempenho da organização, constituindo uma “terceira via” a respeito da decisão.

Com relação ao processo híbrido de obtenção de embalagens, é importante destacar que tanto na concepção, quanto na gestão da estratégia de uma organização, os gerentes possuem um papel proativo e essencial na busca por oportunidades produtivas e na gestão eficiente dos recursos da empresa. Daí decorre a relevância que as percepções dos gestores da empresa Alpha constituíram para o presente estudo.

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 à 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 a análise de resultados de desempenho advindos da decisão de fabricação própria de embalagens em organizações de outros setores industriais.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A., KUMAR, V., DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, Cap. 8 (Técnicas de projeção). 2011.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR 10520:2002**. Informação e documentação – Citações em documentos – apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

ALMEIDA N. M. A. Descobrir 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.

AZEVEDO, P. F. **Integração Vertical e Barganha**. 1996. 221 p.. (Tese de Doutorado) Departamento de Economia FEA/USP, São Paulo, 1996.

BAIN, J. S. **Industrial organization**. 2. ed. New York. John Wiley & Sons. 1968.

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.

BARDIN, I. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 2016.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**: conceitos e casos. 3. Ed. São Paulo: Pearson, 2011.

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.

BRIGHAM, E. F.; EHRHARDT, M. C. **Administração financeira**: teoria e prática. 2. Ed.; 13. Ed. Tradução: Ezztranslate, São Paulo: Centage Learning, 2012.

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. 2003.

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.

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.

GIOSA, L. A. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. 5. Ed., São Paulo: Pioneira, 2003.

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

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.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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

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

MOURA, R. A.; BANZATO J. M. **Embalagem: unitização e containerização**. 3. Ed. São Paulo: IMAM, 2016.

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

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.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

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

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**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

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

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

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

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

SALES, M. F; LEME, C. O. P. Análise do Processo de Obtenção de Embalagens e da Alternativa de Integração Vertical: Estudo de Caso Numa Empresa de Cosméticos. **Rev. FSA**, Teresina, v.16, n.2, art. 3, p. 32-58, mar/abr. 2019.

Contribuição dos Autores	M. F. Sales	C. O. P. Leme
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X