

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
CARLOS CEZAR DE MASCARENHAS FILHO**

**REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL POR MEIO DA
TERCEIRIZAÇÃO DA ATIVIDADE FIM: UM ESTUDO DE
CASO DE UMA INDÚSTRIA DE REFRIGERANTES**

**Taubaté – SP
2021**

CARLOS CEZAR DE MASCARENHAS FILHO

**REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL POR MEIO DA
TERCEIRIZAÇÃO DA ATIVIDADE FIM: UM ESTUDO DE
CASO DE UMA INDÚSTRIA DE REFRIGERANTES**

Dissertação apresentada para obtenção do
Título de Mestre pelo Programa de Mestrado
Profissionalizante de Engenharia Mecânica
do Departamento de Engenharia Mecânica
da Universidade de Taubaté,
Área de Concentração: Sistemas de
produção, Operações e Gestão
Orientador: Prof. Dr. Arcione Ferreira Viagi

**Taubaté – SP
2021**

Grupo Especial de Tratamento da Informação - GETI
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBi
Universidade de Taubaté – Unitau

M395r

Mascarenhas Filho, Carlos Cezar de
Reestruturação organizacional por meio da terceirização da atividade
fim: um estudo de caso de uma indústria de refrigerantes / Carlos Cezar de
Mascarenhas Filho. -- 2021.
104 f. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade de Taubaté, Pró-reitoria de
Pesquisa e Pós-graduação, Taubaté, 2021.
Orientação: Prof. Dr. Arcione Ferreira Viagi, Departamento de
Pesquisa e Pós-graduação.

1. Gestão estratégica. 2. Terceirização. 3. Reestruturação 4. Indústria
de bebidas. I. Universidade de Taubaté. Departamento de Engenharia
Mecânica. Mestrado em Engenharia Mecânica. II. Título.

CDD – 658.5

Ficha catalográfica elaborada por **Shirlei Righeti – CRB-8/6995**

CARLOS CEZAR DE MASCARENHAS FILHO

**REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL POR MEIO DA TERCEIRIZAÇÃO DA
ATIVIDADE FIM: UM ESTUDO DE CASO DE UMA INDÚSTRIA DE
REFRIGERANTES**

Dissertação apresentada para obtenção do
Título de Mestre pelo Programa de Mestrado
Profissionalizante de Engenharia Mecânica
do Departamento de Engenharia Mecânica
da Universidade de Taubaté,
Área de Concentração: Sistemas de
produção, Operações e Gestão

Data: 25/09/2021

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Nome: Dr. Arcione Ferreira Viagi

Assinatura: _____

Nome: Dra. Miroslava Hanzagic

Assinatura: _____

Nome: Dr. Celso Florêncio de Souza

Assinatura: _____

*Viver é a coisa mais rara do mundo.
A maioria das pessoas apenas existe.*
Oscar Wilde

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a minha família, por todo o suporte e incentivo, em especial aos meus pais pelo exemplo como acadêmicos.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Arcione Viagi, por toda a paciência durante as nossas orientações, bem como pelo vasto apoio técnico proporcionado.

As minhas professoras da graduação, Profa. Dra. Viviane Soccio e Profa. Dra. Vivian Lara, que contribuíram imensamente para a minha formação acadêmica, permitindo almejar novos passos na carreira acadêmica.

Agradeço também aos meus amigos, que me incentivaram e muito contribuíram ao meu projeto de pesquisa, em especial minha amiga Isabella Simplicio.

Aos professores do Programa de Mestrado Profissionalizante de Engenharia Mecânica da Universidade de Taubaté, deixo o meu muito obrigado por compartilharem seus conhecimentos.

E por último agradeço imensamente à indústria de bebidas e refrigerantes que confiou em todo o trabalho realizado e forneceu toda a atenção necessária.

Mascarenhas Filho, Carlos Cezar de. Reestruturação Organizacional por meio da terceirização da atividade fim: Um estudo de caso de uma Indústria de Refrigerantes. 2021. Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia Mecânica) – Departamento De Engenharia Mecânica, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2021.

RESUMO

O cenário econômico brasileiro é complexo e desafiador, as organizações permeiam em meio a constantes mudanças de contexto socioeconômico, necessitando assim se adaptar ao mercado e se reestruturar de modo a permitir a sustentabilidade organizacional. O presente Estudo de Caso tem como objetivo analisar e avaliar a reestruturação organizacional de uma indústria de bebidas estabelecida no Estado de São Paulo, Brasil, que por meio da adoção da terceirização de sua atividade fim, buscou maior competitividade e sua sobrevivência. No processo metodológico, adotou-se uma pesquisa de natureza aplicada e de objetivo exploratória, na qual realizou-se um estudo de caso, com pesquisa bibliográfica e documental. A empresa objeto de estudo possui mais de 50 anos de experiência, pertence ao segmento de bebidas *β-brands*, atende a um mercado regional e ao longo de sua trajetória, adaptou-se a diversas mudanças e desafios em seu ramo de atuação. Contudo, nos últimos anos vem sofrendo com as instabilidades econômicas que acomete o país, o que refletiu diretamente na redução do volume de vendas, elevação da ociosidade fabril e aumento do percentual de seu endividamento. Com base nesse cenário a busca por soluções para reduzir os custos e se manter competitiva no mercado, tornam-se parâmetros fundamentais para que esta possa permanecer ativa, sendo assim, amparada pela Lei nº13.429/17, foi possível a viabilização da terceirização da atividade fim, promovendo assim, uma possibilidade para que essa se reestruturasse. Desta forma, a terceirização foi uma estratégia de sobrevivência e que a partir desta iniciativa, permitiu administrar o seu endividamento acumulado ao longo dos anos, bem como, vislumbrar que se o mercado consumidor continuar com as mesmas preferências de bebidas não alcoólicas oferecidas pela empresa, os resultados serão ainda mais satisfatórios.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Operações, Terceirização, Reestruturação Organizacional, Indústria de Bebidas.

Mascarenhas Filho, Carlos Cezar de. Organizational Restructuring by outsourcing of the main activity: A case study of a Soft Drink Industry. Dissertation (Master's Degree in Mechanical Engineering) – Department of Mechanical Engineering, University of Taubate, Taubate, 2021.

ABSTRACT

The Brazilian economic scenario is complex and challenging, organizations face constant changes in socioeconomic context, therefore, they need to adapt and restructure themselves to allow organizational sustainability in the market. This Case Study aims to analyze and evaluate the organizational restructuring of a beverage business established in the State of São Paulo, Brazil, that through the adoption of outsourcing for its core activity, tried to find better competitiveness and endurance. For the scientific methodology, applied research was adopted with an exploratory objective, in which a study case, as well as bibliographic and documental research, were performed. The company in this case has more than 50 years of experience, belongs to the β -brands beverage segment, serves a regional market, and has been adapted to many changes and challenges in its segment throughout its trajectory. However, in recent years it has been suffering from the economic instabilities that affect the country, they directly reflected in the reduction in sales volume, increase in both industrial idleness and percentage of its indebtedness. Based on this scenario, the pursuit for solutions to reduce costs and to remain competitive in the market becomes fundamental parameters for the business to remain operating. Thus, supported by Law No. 13,429/17, it was possible to make the outsourcing of the core activity, promoting a possibility for the company to be restructured. In this way, the outsourcing was a survival strategy and, based on this initiative, allowed them to manage their accumulated over the years indebtedness, along with the glimpse that if the consumer market remains with the same preference in non-alcoholic beverage offered by the company, the result will be even more satisfactory.

Keywords: Strategic Operations Management, Outsourcing, Organizational Restructuring, Soft Drink Industry.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Abordagem da Revisão da Literatura..... | 21 |
| Figura 2 - Amplitude de Integração Vertical | 29 |
| Figura 3 - Cadeia Produtiva de Refrigerantes | 57 |
| Figura 4 - Fluxograma Metodológico | 72 |
| Figura 5 - Organograma Funcional – Estrutura Inicial..... | 74 |
| Figura 6 - Linha do Tempo da Organização – Principais Acontecimentos | 75 |
| Figura 7 - Mesorregiões do Estado de São Paulo..... | 79 |
| Figura 8 - Estrutura Organizacional..... | 80 |
| Figura 9 – Fluxo de Valor da Organização..... | 81 |
| Figura 10 – Organograma Funcional – Estrutura após Terceirização..... | 82 |
| Figura 11 - Fluxo do Processo | 84 |
| Figura 12 - Processo de Reestruturação – Linha do tempo | 88 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Áreas das categorias de decisões estratégicas | 27 |
| Quadro 2 - Vantagens e Desvantagens da Horizontalização e Verticalização | 33 |
| Quadro 3 - Metodologias para o Problema de Fazer ou Comprar..... | 35 |
| Quadro 4 - Abordagem dos aspectos decisórios de fazer ou comprar..... | 36 |
| Quadro 5 - Principais países prestadores de serviço de terceirização em mercados internacionais. | 42 |
| Quadro 6 - Tendências que irão moldar a indústria de bebidas não alcoólicas | 66 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Definições relevantes de Terceirização..... | 38 |
| Tabela 2 - Vantagens e Desvantagens do Processo de Terceirização | 48 |
| Tabela 3 - Faturamento Líquido das Indústrias de Bebidas (2013 a 2018)..... | 60 |
| Tabela 4 - Países com o maior consumo de Bebidas (2013 a 2018)..... | 61 |
| Tabela 5 - Volume de produção do mercado brasileiro de refrigerantes dos anos de 2010 a 2018 | 63 |
| Tabela 6 - Consumo per capita de Refrigerantes (Período de 2010 à 2018)..... | 63 |
| Tabela 7 - Crescimento anual Previsto do consumo de Bebidas não alcoólicas (2019 à 2023) | 65 |
| Tabela 8 - Crescimento anual (%) previsto do consumo de bebidas não alcoólicas no Brasil por tipo: 2019 a 2023..... | 67 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 - Mercado de Bebidas – Divisão por Volume produzido | 62 |
| Gráfico 2 - Capacidade Ociosa das Indústrias de Bebidas | 64 |
| Gráfico 3 - % de Endividamento – Relação da Dívida Bruta x Patrimônio Líquido.... | 78 |
| Gráfico 4 – Capacidade Produtiva Instalada e Terceirizada (kl)..... | 83 |
| Gráfico 5 – Ociosidade de Linha (%)..... | 83 |
| Gráfico 6 - Comparativo – Composição do Preço de Venda..... | 86 |
| Gráfico 7 - Volume de Vendas Mensal x Capacidade Instalada..... | 87 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|---------|---|
| ABIR | Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas não Alcoólicas |
| ABNT | Associação Brasileira de Normas Técnicas |
| BNDES | Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social |
| C.V.S | Centro de Vigilância Sanitária |
| CLT | Consolidação das Leis do Trabalho |
| EUA | Estados Unidos da América |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| Inmetro | Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia |
| JIT | Just-in-Time |
| MAPA | Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento |
| PET | Politereftalato de Etileno |
| PIB | Produto Interno Bruto |
| RDT | <i>Ready To Drink</i> (Prontos para beber) |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 16 |
| 1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA | 18 |
| 1.2. OBJETIVOS | 18 |
| 1.2.1. OBJETIVO GERAL | 19 |
| 1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 19 |
| 1.3. JUSTIFICATIVA | 19 |
| 1.4. DELIMITAÇÃO DO ASSUNTO | 20 |
| 1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO | 20 |
| 2. REVISÃO DA LITERATURA | 21 |
| 2.1. RESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL | 22 |
| 2.2. GESTÃO ESTRATÉGICA DE OPERAÇÕES | 25 |
| 2.2.1. CATEGORIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS EM GESTÃO DE OPERAÇÕES | 26 |
| 2.2.2. INTEGRAÇÃO VERTICAL | 28 |
| 2.3. VERTICALIZAÇÃO E HORIZONTALIZAÇÃO | 30 |
| 2.4. TERCEIRIZAÇÃO | 37 |
| 2.4.1. HISTÓRICO DA TERCEIRIZAÇÃO | 39 |
| 2.4.2. TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL | 40 |
| 2.4.3. TERCEIRIZAÇÃO NO ÂMBITO GLOBAL | 42 |
| 2.4.4. VANTAGENS E DESVANTAGENS NA TERCEIRIZAÇÃO | 43 |
| 2.4.5. RISCOS DA TERCEIRIZAÇÃO | 49 |
| 2.4.6. RELACIONAMENTO CLIENTE E FORNECEDOR | 50 |
| 2.5. GESTÃO DE CUSTO | 52 |
| 2.5.1. CUSTOS DE OPERAÇÕES PRODUTIVAS | 53 |
| 2.5.2. A PRÁTICA DA REDUÇÃO DE CUSTOS | 53 |
| 3. MERCADO DE BEBIDAS | 56 |
| 3.1.1. CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO | 58 |
| 3.1.2. INDICADORES DE DESEMPENHO DO SETOR | 60 |
| 3.1.3. PERSPECTIVAS PARA O MERCADO DE BEBIDAS | 64 |
| 3.1.4. ESTRATÉGIAS E FATORES DE SUCESSO NO MERCADO DE BEBIDAS | 67 |
| 4. METODOLOGIA | 70 |
| 4.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA | 70 |
| 4.1.1. CLASSIFICAÇÃO QUANTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA | 70 |
| 4.1.2. CLASSIFICAÇÃO QUANTO A NATUREZA DA PESQUISA | 70 |
| 4.1.3. CLASSIFICAÇÃO QUANTO A ESCOLHA DO OBJETO DE ESTUDO | 71 |
| 4.1.4. CLASSIFICAÇÃO QUANTO A TÉCNICA DE COLETA DE DADOS | 71 |
| 4.1.5. CLASSIFICAÇÃO QUANTO A TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS | 71 |

| | |
|--|----|
| 4.2. PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO | 71 |
| 4.3. FLUXOGRAMA METODOLÓGICO | 72 |
| 5. ESTUDO DE CASO | 73 |
| 5.1. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO | 73 |
| 5.1.1. HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO | 75 |
| 5.2. CARACTERIZAÇÃO DO FORNECEDOR TERCEIRIZADO | 78 |
| 5.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E CADEIA DE VALOR | 80 |
| 5.4. CAPACIDADE PRODUTIVA E FLUXO DO PROCESSO | 82 |
| 5.5. MODELO DE PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO | 84 |
| 5.6. COMPOSIÇÃO DO PREÇO DE VENDA | 85 |
| 5.7. EVOLUÇÃO DE VENDAS | 87 |
| 5.8. AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO | 88 |
| 5.9. DESMOBILIZAÇÃO E OS REFLEXOS INTERNOS | 90 |
| 6. RESULTADOS E DISCUSSÃO | 92 |
| 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 94 |
| 7.1. QUANTO AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 95 |
| 7.2. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS | 95 |
| 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 97 |

1. INTRODUÇÃO

O recrudescimento das mudanças sociais e econômicas, tornou o ambiente organizacional imprevisível e conflitante com as estratégias tradicionais, passando a ocorrer processos dialéticos entre as dinâmicas do passado, presente e futuro das organizações. Quando se trabalha a estratégia, tem-se presente a consciência adaptativa aos novos paradigmas para se atingir os objetivos da complexidade e competitividade, cujo ambiente tornou-se como algo imprevisível. (WITTMANN,2008)

Segundo Piteira (2004), qualquer empresa que esteja no seio de um setor de atividade competitiva deverá permanecer em constante alerta para as tendências de mudança de suas variáveis, de modo que a presença de um tal grau de incerteza, particularmente em relação à evolução da economia, empurre as organizações para a adoção de estruturas mais flexíveis, potenciando-as de mais agilidade face aos novos desafios, tendo assim, como o principal objetivo sobreviver e subsistir.

A longevidade organizacional, por si só é complexa, visto as inúmeras variáveis que as organizações estão sujeitas, sendo estas não lineares, na qual segundo Demo (2002), a concepção da complexidade informa que voltar ao passado não é possível, como da mesma forma o futuro é um tempo em aberto, incerto e imprevisível, e o que se pode fazer no presente, é buscar aproximações hipotéticas, baseando-se em procedimento já conhecidos e repetidos, de modo a vislumbrar um amanhã.

Segundo Hamel e Prahalad (1995), a empresa não desfrutará do futuro se for incapaz de imaginá-lo e nem triunfará em sua jornada sem tê-lo previsto considerando sua complexidade, está não deve olhar o futuro sob um prisma estreito linear, pois mercados amadurecem, competências evoluem e somente uma visão não-linear e sistêmica sobre atos e fatos consegue captar e apreender o dinamismo necessário para a construção estratégica.

De acordo com Fleck (2009), a longevidade das organizações está associada as estratégias adotadas no início e ao longo de seu caminho, e o sucesso ao longo prazo se baseia na capacidade de adaptar as diversas dificuldades encontradas em todo o seu percurso. Salienta-se também que um dos fatores de sucesso, na

perpetuação da organização está no fato de como estas se organizam em detrimento das condições do ambiente externo.

Dentre as estratégias possíveis a serem adotadas, o processo de terceirização se apresenta como um importante instrumento de auxílio à reestruturação organizacional, através do qual será possível o aumento da produtividade e competitividade da empresa principal. (GONÇALVES, 2011)

No entanto, o ato de se adotar a terceirização como uma medida de estratégia organizacional não é uma opção tão simples de ser implementada, conforme abordada por Lima e Virtuoso (2017), visto que quando considerada a possibilidade deve-se avaliar quando terceirizar e principalmente o que terceirizar. Relatam que terceirizar atividades fundamentais da empresa pode se tornar um fator de risco, porém sabe-se que existem empresas que terceirizam desde o desenvolvimento do produto, passando pela fabricação até a entrega.

Como aponta Geus (1998), as empresas longevas são tolerantes, e atuam na busca da descentralização e diversificação, não insistindo na ligação com o negócio original como critério para a seleção de novas possibilidades e oportunidades, sendo assim, se reestruturar, rever sua estrutura de negócios sem perder os valores organizacionais é o meio de se perpetuar e buscar a sustentabilidade das organizações.

Segundo Campos (2007), uma empresa é um sistema mutante. Tem que se adaptar constantemente às mudanças ambientais, novas tecnologias, iniciativas da concorrência, mudanças cambiais, aos novos regulamentos governamentais, novos materiais e outros. Essas mudanças que ocorrem de forma veloz, têm sido impulsionadas por forças externas e internas no Brasil e por alterações dentro dos próprios setores empresariais.

Dessa forma, as organizações que cada vez mais buscam se adaptar às mudanças inseridas no novo cenário econômico, passam a adotar novos critérios de avaliação de seus fornecedores de bens e serviços, buscando sempre a excelência na qualidade de seus negócios, otimização de seus custos e o aumento da sua lucratividade.

Para acompanhar essas mudanças, algumas empresas adotaram a terceirização como estratégia de negócios para garantir a sua sobrevivência e longevidade.

1.1. Formulação do Problema

Esta pesquisa foi desenvolvida em uma empresa denominada, neste estudo, empresa fabricante de refrigerantes, situada na Região do Vale do Paraíba, estado de São Paulo.

Se tratando da sustentabilidade das organizações, não se pode afirmar a existência de um modelo universal capaz de promover a perpetuidade e solidez financeira dos negócios. Segundo Rodrigues (2017), muitas empresas ao longo do tempo adotam estratégias para se perpetuar e melhorar o seu desempenho, tendo em vista as mudanças políticas, econômicas e sociais que interferem no desempenho e desenvolvimento empresarial.

Tendo em vista a terceirização como uma ferramenta de reestruturação organizacional, para Leite (1994), terceirizar a atividade fim de uma organização, ou seja, a atividade essencial para o negócio da empresa, é de certa forma arriscado em decorrências dos riscos e das mudanças envolvidas na tomada de decisão.

Com base neste contexto, formula-se as seguintes perguntas para a pesquisa: reestruturar a organização por meio da terceirização da atividade fim possibilita a longevidade do negócio no mercado? Quais os riscos envolvidos no modelo adotado? O processo de terceirizar possibilita o crescimento ou a estagnação do negócio?

A busca das respostas acima citadas, são os fatores motivacionais para o desenvolvimento do presente estudo.

1.2. Objetivos

A definição do objetivo de estudo pode ser caracterizada como um desdobramento da pergunta básica do estudo, ou seja, os itens que serão pesquisados para solucionar o problema de pesquisa. (PRODANOV, 2013)

No presente estudo dividiu-se em dois itens, nos quais o objetivo geral tem por propósito alcançar a resposta para a resolução da problemática a ser estudada, e

com os objetivos específicos nortear os elementos que fundamentem o objetivo central de estudo.

1.2.1. Objetivo geral

O presente trabalho tem como objetivo analisar e avaliar a reestruturação organizacional de uma indústria de bebidas, que adotou a terceirização de sua atividade fim como modelo e recurso para perpetuação do negócio, analisando os fatores de motivação e os riscos envolvidos neste processo.

1.2.2. Objetivos específicos

Este estudo teve como objetivos específicos:

- Fazer uma revisão bibliográfica da evolução da verticalização nas indústrias e do conceito de terceirização da atividade fim;
- Ponderar acerca dos conceitos de Reestruturação Organizacional, Gestão Estratégica de Operações, Terceirização, Gestão de Custo e sobre o Mercado de Bebidas não alcoólicas
- Caracterizar a organização objeto de estudo e como esta encontra-se posicionada no seu segmento de mercado;
- Avaliar as perspectivas para empresa em relação ao modelo de negócio adotado,
- Investigar as dificuldades encontradas no processo de terceirização: e
- Analisar e discutir os resultados obtidos com a terceirização.

1.3. Justificativa

Ao longo das últimas décadas as indústrias foram afetadas por grandes transformações no mercado globalizado, vivenciando uma economia de concorrência globalizada, competindo por custos de produção a cada instante mais enxutos, sofrendo por opressão de grandes corporações, obrigando as mesmas a se reinventarem e se adaptarem as novas tendências.

Com base no contexto da necessidade de sobrevivência das organizações perante a competitividade de mercado, a terceirização é uma resposta das empresas

em relação a globalização comercial, de modo a cumprirem seus objetivos, perpetuando seus negócios e gerando valor econômico.

O presente estudo se justifica no âmbito de se analisar o característico processo de terceirização da atividade fim do objeto em estudo. Terceirização essa com riscos envolvidos na organização, visto que conforme abordado por Brasil (1993), a terceirização tem por objetivo principal terceirizar atividades não essenciais para o negócio, sendo aquelas que não agregam valor ao produto final.

Importante também e necessário se faz apresentar um estudo de caso único, sob a ótica de uma organização pertencente a um segmento de elevada volatilização de mercado e de grande concorrência, no qual está não conseguiu antecipar as perspectivas futuras de mercado, buscou-se então sua perpetuidade por meio da terceirização de sua atividade fim.

Tendo em visto as justificativas apresentadas, vislumbra-se que o presente estudo venha suportar organizações em condições análogas ao objeto a ser estudado, servindo como base para tomada de decisões futuras.

1.4. Delimitação do assunto

A delimitação do presente estudo, tem como base a análise da reestruturação realizada, bem como os resultados e os riscos envolvidos na operação. Na presente pesquisa buscou-se delimitar o estudo a uma empresa pertencente ao segmento de fabricação, envasamento, distribuição e comercialização de refrigerantes na região do Vale do Paraíba, Estado de São Paulo. Portanto, os resultados obtidos se limitam a empresas de mesmo perfil econômico e de características regionais.

1.5. Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, organizados a seguir:

- Capítulo 1: apresenta-se a introdução, o problema, os objetivos: geral e específicos, a justificativa do presente estudo, delimitação do assunto a ser abordado e a estruturação do trabalho;
- Capítulo 2: trata-se de revisar as bases teóricas abordadas, trazendo o embasamento científico existente para fundamentar o tema objeto de estudo;
- Capítulo 3: demonstra a metodologia e o pensamento lógico utilizado como base na construção do estudo e das abordagens utilizadas para a pesquisa;

- Capítulo 4: Estudo de caso, demonstrando os resultados obtidos e a discussão.
- Capítulo 5: Conclusão e recomendação para novos estudos, propondo sugestões.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo apresentam-se os conceitos e comentários de autores a respeito da Reestruturação Organizacional, Gestão Estratégica de Operações, Verticalização e Horizontalização, Terceirização, Gestão de Custos e Mercado de Bebidas.

Dividimos este capítulo em seis partes, conforme observado na Figura 1, que retrata a organização por níveis da estruturação da revisão da literatura.

Figura 1 - Abordagem da Revisão da Literatura



Na primeira parte conceitua-se acerca da reestruturação organizacional em uma abordagem da necessidade das organizações em manterem-se competitivas no Mercado.

A segunda parte relata sobre a Gestão Estratégica das Organizações, pautando-se nas estratégias organizacionais que visam o melhor desempenho e competitividade das mesmas.

Na terceira parte procurou-se apresentar uma abordagem histórica sobre a Verticalização e Horizontalização.

Na quarta parte é apresentado o Histórico, Vantagens, Desvantagens e os riscos da Terceirização, com o propósito de demonstrar as aplicações deste modelo como estratégia para os negócios.

Na quinta parte é feita uma abordagem de Gestão de Custo promovendo um paralelo entre a adoção de modelos estratégicos e sua influência no custo organizacional.

E na sexta e última parte é apresentado um breve histórico sobre o Mercado de Bebidas, realiza-se um panorama do mercado de bebidas não alcoólicas, com o intuito de fornecer visibilidade das questões econômicas e estratégicas do setor, demonstrando assim, como o cenário influencia nas escolhas das indústrias do segmento.

2.1. Restruturação organizacional

A reestruturação organizacional é uma forma de mudança organizacional, sendo que os processos de mudanças são necessários para que a empresa defina novas diretrizes e responsabilidades que farão parte da nova estrutura da empresa.

De uma perspectiva situacional, Herzog (1991) diz que existem três situações capazes de provocar ou catalisar uma mudança organizacional com implicações na estrutura organizacional: crises ou problemas, novas oportunidades e novas diretrizes internas e externas.

Pode-se dizer que mudança organizacional significa abandonar a maneira antiga de fazer as coisas, adotando novas práticas que proporcionem resultados melhores. Envolvem reestruturação do processo de negócio, terceirização, gestão pela qualidade total, reengenharia, Just-in-time, redução de custos, foco no cliente, envolvimento dos colaboradores, equipes autogerenciadas e estruturas organizacionais inovadoras. A sobrevivência das organizações depende da sua capacidade de adaptação. (Wood Jr., 1992).

Pettigrew (1987), comenta que dentro do processo de mudança organizacional estão inseridas as ações, reações e interações organizacionais, que contemplam a temporalidade contínua entre o passado e futuro e que tal fato

caracteriza um processo de adequação mútua entre a organização e o ambiente no qual está inserida.

De acordo com Seiffert e Costa (2007) para reestruturar uma organização cinco fases precisam ser desenvolvidas:

- **Diagnóstico:** são levantadas todas as características atuais da organização, incluindo suas deficiências. Seu objetivo é situar o gestor responsável pelo processo de reestruturação;
- **Planejamento:** uma nova estrutura para a organização é sugerida. Também é decidido quem serão os agentes envolvidos com a reestruturação. Outro ponto estudado refere-se à hierarquia da organização: se serão extintas ou criadas, novas posições;
- **Implantação:** coloca-se em prática o planejado. Envolve cinco etapas: a padronização, a neutralização dos pontos de restrição, o estabelecimento de indicadores de processo, a comunicação da nova estrutura para todos os envolvidos e o treinamento aos funcionários a fim de capacitá-los para a nova condição de trabalho;
- **Avaliação:** são necessárias avaliações periódicas para constatar se o processo de implantação está sendo executado de acordo com o planejado ou, ainda, identificar problemas e falhas,
- **Ações de melhoria:** reajustes necessários que não foram previstos no planejamento, propostos com base nas informações obtidas na etapa de avaliação.

Segundo (CHIAVENATO, 2005) as modalidades de Reestruturação são:

- **Reestruturação geral:** é a mais ampla e abrange todos os setores e funções da Empresa; deve ser aplicada quando a Empresa realmente necessita de uma mudança global, ou porque envelheceu ou em virtude da evolução da concorrência e do mercado;
- **Reestruturação Financeira:** é indicada quando a empresa tem um passivo financeiro alto, deve muito a bancos, paga importâncias muito altas de juros, etc. Implica em se rever a estrutura de ativos e passivos, com eventuais desmobilizações, renegociações com bancos e credores, etc.;
- **Reestruturação Mercadológica:** deve ser feita quando a parte de vendas da Empresa merece um reforço, através de ações de Marketing do tipo

Propaganda, Promoção, Telemarketing ativo e passivo, planos de pré e pós-venda, etc.;

- **Reestruturação Organizacional:** indicada quando a estrutura da Empresa necessita simplificações e modernização, pela necessidade de eliminação de cargos, excesso de níveis hierárquicos, falta de coordenação, excesso de burocracia, etc. Poderá implicar em reestruturação de Sistemas;
- **Reestruturação de Sistemas Informatizados:** muitas vezes, e em especial nas empresas brasileiras de médio porte, os sistemas informatizados não foram revistos e precisam ser reorganizados. Faltam-lhes sincronia, interfaces e visão gerencial. Nesses casos, uma reorganização dá ótimos resultados e torna a empresa muito mais produtiva e eficaz;
- **Revisão Estratégica:** de tempos em tempos é preciso rever os conceitos estratégicos, melhorando-os ou mesmo alterando-os, às vezes até de um modo radical. Isso implica em um processo de reflexão, análise e síntese; uma das metodologias é o método SWOT (Pontos Fortes; Pontos Fracos; Oportunidades; Ameaças). A reflexão estratégica e sua mudança consequente devem ser seguidas por um plano estratégico que irá operacionalizar as mudanças aprovadas.

Seiffert e Costa (2007) comentam que os processos de reestruturação organizacional são muito importantes para toda a organização, pois através deles pode-se determinar a função de cada colaborador. Assim, a reestruturação é um tipo de mudança na estrutura organizacional, o que leva a adequações voltadas à melhoria nos fluxos dos processos, no desempenho operacional e na relação das pessoas com o trabalho.

Considerando-se que o processo de reestruturação organizacional é inevitável, Dangayach & Deshmukh (2000) comentam que devido as pressões decorrentes de mudanças radicais nos mercados, tecnologias e socioeconômica que impactam os sistemas de operações e as práticas de gestão, exige-se das organizações articulação clara e coerente da estratégia de operações para dar suporte de longo prazo à competitividade.

2.2. Gestão Estratégica de Operações

O surgimento do pensamento estratégico nas organizações surgiu de frente a necessidade das mesmas se estruturarem diante dos cenários competitivos e adversos ao longo do tempo e também visto à instauração de uma economia globalizada, sendo assim, necessária a busca incessante por melhores desempenhos perante as concorrências.

O conceito de estratégia é definido por Ghemawat (2007), como uma palavra oriunda do grego *strategos*, derivada para designar o magistrado ou comandante chefe militar. No decorrer do tempo, seu significado foi-se refinando conceitualmente, mas sempre a centrar em interpretações militares.

Somente na década de 1960 que o conceito de estratégia fora introduzido no campo das organizações, segundo Tavares (2010), a utilização de obras de grandes estrategistas militares, como Sun Tzu, Karl Von Clausewitz e Miyamoto Musashi, no ambiente corporativo, permitiu um paralelo entre a guerra convencional com o ambiente hostil do mercado.

Leitner e Alves Filho (2009) comentam que as primeiras abordagens sobre estratégia da função de operações/produção, vieram por contribuição de Wickham Skinner em 1969, na qual advertia-se que o setor de operações precisava deixar de ser apenas reativo e operacional, pois a natureza de suas decisões direcionava para uma postura mais estratégica da função. Era preciso então, elaborar estratégias nas operações.

A abordagem realizada por W. Skinner (1969), foi de extrema importância e de caráter inédito para o período, pode-se adicionar seu tom quase profético, revelado pela antecipação à perda de competitividade que se abateria, em particular, sobre a indústria norte-americana e sobre a indústria ocidental, como um todo, com a emergência dos competidores asiáticos na década de 1980, em especial o Japão. (PAIVA, 2008)

Em uma abordagem mais contemporânea de Estratégia das Operações, Slack e Lewis (2009), a consideram como um padrão de decisões que determinam as competências de longo prazo de funções operacionais, conciliando os requisitos do mercado com os processos e recursos operacionais da empresa, para que eles forneçam uma base sólida para a vantagem sustentável da organização.

Em uma abordagem mais simplista, Santos (2006), relata que a Estratégia de Operações diz respeito à maneira pela qual uma organização se relaciona com seu ambiente externo.

2.2.1. Categorização das Estratégias em Gestão de Operações

A estratégia da Gestão de Operações diz respeito ao estabelecimento de políticas e planos amplos para utilizar os recursos de uma empresa, visando uma melhor sustentação de sua estratégia competitiva a longo prazo, sendo estas desenvolvidas levando em conta os chamados critérios competitivos que possibilitam uma melhor análise acerca do posicionamento dos produtos e bens frente às exigências do mercado e dos clientes. (ANTUNES JR e KLIPPEL, 2006)

Com a necessidade de se estabelecer um padrão relativo as áreas possíveis de decisão, criou-se uma padronização, por meio de duas categorias, que segundo Gonzalez (2008), simplificaram e padronizaram o conteúdo teórico, de modo a serem utilizadas como base em pesquisas, acrescentando, diminuindo e substituindo as possíveis tomadas de decisões conforme a área aplicada.

O modelo de categorização foi proposto por Hayes & Wheelwright (1984), e são classificadas como Decisões estruturais e infra estruturais, sendo cada uma destas áreas composta por quatro categorias de decisões.

No quadro 1, observa-se as áreas e as respectivas categorias por elas compostas, juntamente com a descrição das mesmas.

As primeiras quatro categorias, (capacidade, instalações, tecnologia e integração vertical) são tipicamente vistas como estruturais devido à natureza de seus impactos a longo prazo, a dificuldade de desfazer ou inverter a ordem de qualquer uma delas, uma vez que foram montadas e decididas por ordem de importância, e o fato de que um investimento de capital significativo seria necessário para alterar ou estender qualquer uma delas. (CABRINI,2001)

As últimas quatro categorias de decisão, geralmente, são consideradas mais operacionais (ou infra estruturais – mão de obra, qualidade, planejamento da produção/controlado de materiais e organização) devido à natureza de abrangerem continuamente uma infinidade de decisões, elas são unidas aos aspectos

operacionais específicos do negócio - elas geralmente não requerem investimentos altos ou relevantes. (CABRINI,2001)

Quadro 1 - Áreas das categorias de decisões estratégicas

| ÁREA | DESCRIÇÃO |
|--|---|
| DECISÕES ESTRUTURAIS | |
| CAPACIDADE | São análises referentes à o que, como e quanto será produzido, balizadas em termos de necessidade de mercado e possibilidade tecnológica disponível |
| INSTALAÇÕES | Refere-se ao tamanho da planta industrial, à localização geográfica da indústria, aos processos produtivos e ao grau de especialização/focalização dos recursos de produção. |
| TECNOLOGIA | Questões quanto ao tipo e ao grau de automação do processo produtivo, manuseio de materiais e as decisões que especificam como os diferentes estágios do processo se conectam. |
| INTEGRAÇÃO VERTICAL | Decisões sobre o que será produzido internamente, o que será obtido de terceiros e como serão os acordos com os fornecedores |
| DECISÕES INFRAESTRUTURAIS | |
| GESTÃO DA QUALIDADE | Estabelecimento de políticas e sistema de gestão da qualidade. Critérios de inspeção de entrada de materiais, reprovações na linha de produção e avaliação de fornecedores são abordados. |
| RECURSOS HUMANOS | Estabelecimento de políticas de recursos humanos |
| PLANEJAMENTO E CONTROLE DAS OPERAÇÕES | Maneira como a empresa se organiza em termos de previsão e programação dos recursos na produção. |
| ORGANIZAÇÃO | Trata da definição da quantidade de níveis hierárquicos da empresa, estrutura do setor de produção, nível de centralização, estilo de liderança, organização do trabalho, entre outros. |
| RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES | Trata dos níveis de relacionamento que a empresa terá com seus fornecedores. |

Fonte: Adaptado de Leitner e Alves Filho 2019

As tomadas de decisões pelas organizações não ficam restritas ao serem atribuídas somente a uma categoria quando realizadas, de modo geral, as decisões são tomadas por meio da avaliação do cenário organizacional, das oportunidades de

retorno que estas possam promover, podendo atingir aspectos relacionados a decisões estruturais e/ou infra estruturais.

2.2.2. Integração Vertical

Dentre as categorias relatadas por Hayes & Wheelwright (1984), a integração vertical encontra-se entre umas das decisões estruturais dado a relevância e a complexidade em aplicação da mesma, que por sua vez está diretamente associada ao conceito abordado por Pascucci *et al* (2012), *make or buy*, na qual deve-se avaliar a viabilidade da estratégia de se produzir ou comprar determinado bem ou serviço, levando em conta fatores como economia de custos, gestão estratégica e viabilidade de recursos.

Para Porter (1996) a integração vertical é a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa, ou seja, todos os processos estão sob sua responsabilidade e controle, não dependendo de outras empresas para produzir ou comercializar seus produtos.

Na perspectiva de Slack et al (2009) em uma abordagem mais simplista, integração vertical é o grau em que uma empresa possui a rede da qual faz parte.

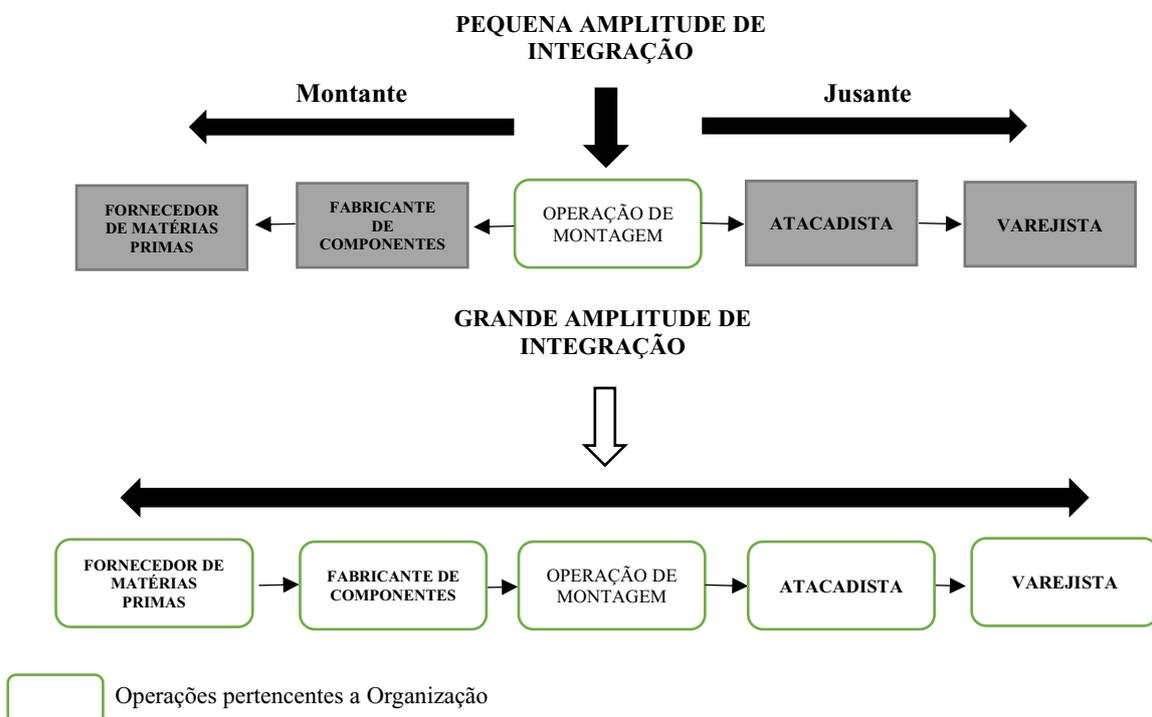
Wolff (2001), destaca que em sentido estratégico, envolve a análise pela empresa, da conveniência de adquirir fornecedores e/ou clientes. No nível de produtos ou serviços individuais, significa que a empresa está decidindo se produz um componente individual específico ou se ela mesma realiza um serviço específico ou, se compra-o de um fornecedor externo. Nesse sentido, nenhuma operação produtiva ou parte dela existe isoladamente, todas fazem parte de uma rede: estão interconectadas com outras operações. Esta rede inclui fornecedores e clientes, e também fornecedores de fornecedores, clientes de clientes e assim por diante.

Queiroz et al (2006), relatam que na maioria dos casos, as empresas consideram vantajoso executar internamente uma parte relevante dos processos administrativos, produtivos, de distribuição ou de marketing, necessários à fabricação de seus produtos ou serviços, pois creem que esta estratégia é de menor custo, menos arriscada e de fácil coordenação. A grande parte dos modelos existentes para o problema de fazer, ou comprar, é baseada exclusivamente em fatores financeiros.

A Integração Vertical pode ocorrer em dois sentidos: para frente, que é também denominada integração vertical à jusante, ocorre em direção ao aumento do controle sobre o seu mercado (clientes), dirigida no sentido da demanda; para trás, conhecida como integração vertical à montante, ocorre em direção ao aumento do controle sobre os fornecedores, procurando obter vantagens de custo. (WOLFF, 2001)

Wolff (2001), aborda que as empresas podem optar por uma alta ou baixa amplitude de integração vertical, o que dependerá de sua estratégia. A figura 2 demonstra que uma pequena amplitude implica para a empresa uma necessidade de especialização e de gestão somente da operação de montagem, isto significa que a empresa emprega todos seus recursos nesta atividade. Já uma grande amplitude implica para a empresa a necessidade de conhecimentos sobre atividades e operações diferentes e o gerenciamento de vários tipos de negócios, que neste exemplo abrangem desde a produção da matéria-prima (fornecedor de matéria-prima) até a venda do produto ao consumidor final (varejista).

Figura 2 - Amplitude de Integração Vertical



Fonte: Adaptado de Slack *et al* (2009)

Dentro do conceito da integração vertical, a terceirização é a ferramenta utilizada no processo de se reduzir o grau de amplitude de integração das organizações.

Segundo Silva (1997) a terceirização trata-se da transferência de atividades para fornecedores especializados, estes detentores de tecnologia própria e moderna, que tenham esta atividade como sua atividade-fim, liberando a empresa para concentrar seus esforços em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade.

Decidir entre fabricar internamente uma peça ou item de produção qualquer, ou adquiri-la de um fornecedor externo, é decidir sobre o grau de dependência em relação a outras empresas, no que se refere ao suprimento de produtos ou de serviços a serem utilizados nos seus processos produtivos. Essas são as decisões estratégicas mais críticas com que as empresas se deparam, pois, implicam também em decidir sobre seu posicionamento no mercado. (WOLFF, 2001).

O processo de tomada de decisão deve estar alicerçado em conhecimento prático e teórico sobre a própria empresa e o mercado em que atua, considerando tantas variáveis envolvidas, a agilidade e a coragem de tomar decisões estratégicas constituem um fator determinante da continuação ou não da empresa no mercado. (QUEIROZ *et al*, 2006).

Dentre os processos que auxiliam na competitividade da organização, com foco na estratégia organizacional, estão os processos de verticalização e horizontalização de processos e atividades.

2.3. Verticalização e Horizontalização

No fim do século XIX com a revolução industrial e o surgimento da economia de escala, houve a criação do movimento de integração vertical dentro dos sistemas industriais, na qual as empresas produziam tudo que seria usado na fabricação de seus produtos que ainda seriam comercializados.

Silva (2002) ressalta que nesse período as empresas eram o seu próprio centro, ou seja, isoladas e delimitadas pela sua própria filosofia, sendo estas desvinculadas do mercado consumidor, julgando serem eles o princípio e seu próprio fim.

Neste sentido, a Verticalização representa a produção própria dentro das instalações da empresa, portanto, envolve custos e despesas nas transformações de matérias primas em produtos acabados.

Tradicionalmente, as empresas cresciam incorporando em sua estrutura organizacional todos os processos produtivos necessários para o alcance de seus objetivos, ou seja, elas se integravam verticalmente. Esses processos poderiam incluir desde a exploração e processamento da matéria prima até a manufatura, distribuição e venda do produto para o consumidor. (WOLFF, 2001)

Para Galbraith (1997) não se pode negar a eficiência e organização que a verticalização e a hierarquia regiam em seus métodos de administração, a divisão das tarefas, a amplitude do controle, a obediência aos princípios e cultura empresarial levaram estas a posição de destaque no que tange a produtividade, estrutura e produção padronizada. A verticalização dividiu o trabalho com base na especialização funcional, o que resultou na segmentação da empresa em setores independentes, culminando em um enorme número de camadas hierárquicas, que se vale mais da eficiência funcional do que das metas globais do negócio.

As empresas cuja estrutura era essencialmente verticalizada eram conhecidas como empresas monolíticas. A verticalização era decorrente da preocupação em manter o controle sobre a tecnologia de processos, de produtos e de negócios (segredos industriais). Porém, o elevado número de atividades realizadas internamente acarretou problemas gerenciais devido ao aumento do porte da empresa, e as atividades não ligadas diretamente ao negócio principal, com consequências para a perda da eficiência e o aumento do custo de produção. A horizontalização então passou a ser uma opção para a manutenção da competitividade das empresas. (WOLFF, 2001)

Os principais pontos positivos da verticalização são a independência de terceiros (fornecedores) e também a flexibilidade na tomada de decisões quanto a prazos, qualidade e distribuição da capacidade produtiva. Outro ponto positivo é a centralização do conhecimento e tecnologia dos processos (MARTINS, 2005).

A verticalização, no entanto, também possui desvantagens, pois, possui um alto custo de investimento nas instalações e maquinários, sendo ativos imobilizados, que por consequência acabam tendo uma menor flexibilidade para alterar os processos produtivos. Um outro lado negativo é o alto custo da tomada de decisão de quando descontinuar um produto, o que acarretaria uma grande estrutura e investimento parado (MARTINS, 2005).

Se na verticalização a principal característica é fabricar o máximo possível, a horizontalização é o inverso. Consiste em comprar de terceiros o máximo possível dos insumos que compõem o produto a ser finalizado. A utilização dessa estratégia é muito disseminada nas empresas da atualidade. Um fato importante é que, não se costuma terceirizar os processos fundamentais das empresas, por questões de deter o conhecimento tecnológico, o controle de qualidade e patentes do mesmo. Isso era lei, hoje, porém depende da empresa (MARTINS, 2005).

A verticalização dividiu o trabalho com base na especialização funcional, o que resultou na segmentação da empresa em setores independentes, culminando em um enorme número de camadas hierárquicas, que se vale mais da eficiência funcional do que das metas globais do negócio. (FERREIRA, 2011)

Até o século passado, o modelo predominante era a verticalização, e novos conceitos surgem com os avanços dos modelos organizacionais principalmente no que tange a competitividade, e a horizontalização passou a ser uma opção para a manutenção da competitividade das empresas.

Denomina-se horizontalização o grau em que uma empresa é dependente de comprar no mercado: peças, componentes ou atividades do processo de produção do seu produto final, realizados por empresas fornecedoras. Com o aumento de empresas fornecedoras no setor industrial e da qualidade de seus processos, as empresas passaram a se horizontalizar com maior frequência e grau, surgindo nesse cenário a Terceirização (WOLFF, 2001)

Segundo Araújo (2006) a gestão horizontal diminui o poder e enxuga os níveis hierárquicos, portanto a desverticalização reduz esses níveis, assim os clientes estão mais próximos dos colaboradores, que por sua vez se sentem mais valorizados e responsáveis, além do que o comprometimento se torna mais elevado, pois o poder decisório dos funcionários aumenta.

Entre as questões intimamente relacionadas à horizontalização da empresa encontra-se a alta dependência dos fornecedores, uma vez que diminui sua responsabilidade pela manufatura das partes dos produtos e/ou serviços que passam a ser adquiridos de fornecedores externos. Por outro lado, a horizontalização também aumenta a flexibilidade da empresa, pelo fato dela poder comprar de quem desejar, ou se for necessário, poder mudar de fornecedor, que sem dúvida são opções menos

onerosas do que a substituição de equipamentos e de processos internos. (WOLFF, 2001)

Além disso, a compra de bens e serviços de fornecedores possibilita que a empresa ofereça uma larga variedade de produtos com baixo investimento. Uma opção de horizontalização é a empresa produzir internamente o que a distingue dos seus principais competidores, e comprar todo o restante que se faça necessário para o seu processo produtivo no mercado. É essa a alternativa que parece ser mais adequada para a realidade econômica e tecnológica com que as empresa se deparam atualmente, ou seja, focar em suas competências essenciais. (WOLFF, 2001)

No atual cenário econômico, existem organizações que fazem o uso da verticalização e também as que preconizam o modelo da horizontalização, sendo que ambas possuem vantagens e desvantagens, e, cabe a cada gestor avaliar as particularidades de cada uma delas antes de fazer a sua opção.

No Quadro 2, a seguir, são apresentadas algumas das vantagens e desvantagens que se pode encontrar em ambas estratégias.

Quadro 2 - Vantagens e Desvantagens da Horizontalização e Verticalização

| DESCRIÇÃO | HORIZONTALIZAÇÃO | VERTICALIZAÇÃO |
|--------------|--|--|
| Vantagens | Redução de custos Flexibilidade para definir volumes de produção Possibilidade em focar no core business e garantir maiores retornos Engenharia simultânea (know how) dos fornecedores Foco no principal produto da empresa | Independência de terceiros Maiores lucros Maior autonomia nos processos Domínio sobre tecnologia própria |
| Desvantagens | Menor controle tecnológico Deixar de auferir lucros do fornecedor Alta dependência de terceiros Demissões na fase inicial Possibilidade de terceiros conhecerem sua tecnologia e know how e passarem a ser concorrentes Perda do vínculo empregatício | Maior investimento Menor flexibilidade (perda do foco) Aumento da estrutura da empresa Necessidade de profissionais em diversas áreas distintas Alto custo manutenção e custos fixos |

Fonte: Adaptado de Martins (2005) e Wolff (2001).

A partir da análise das vantagens e desvantagens de cada uma das estratégias, cabe a organização decidir se irá continuar com a sua estratégia de verticalização (fazer internamente) ou irá mudar totalmente a sua estratégia organizacional para a horizontalização (comprar no mercado).

A decisão de comprar no mercado ou fazer internamente um produto ou serviço influencia os relacionamentos internos, os processos internos, os relacionamentos da empresa com seus fornecedores, distribuidores e consumidores, e afeta os métodos de produção da empresa, as capacidades, a estrutura de despesas gerais, as competências principais (*Core Competence*) e finalmente a posição competitiva da empresa. (PADILLO et al, 1999).

Tersine (1985), relata que todo processo de decisão em comprar e vender, deve ser submetido ao processo de análise do produto, na qual visa-se estender por toda a linha produtiva e suas matérias primas, assim, em função das quantidades requeridas e de todo o recurso necessário para a produção, deve-se tomar a decisão de fazer ou comprar.

Segundo Padillo et al (1999), a extensa literatura que cobre o problema de fazer ou comprar está distribuída entre seis disciplinas distintas:

- Organização industrial,
- Estratégia de negócio e incorporação,
- Gerência de compra e suprimento,
- Gerência de operações estratégicas,
- Pesquisa Operacional,
- Contabilidade de custo e
- Economia gerencial.

Padillo et al (1999) retrata que as disciplinas apesar de serem distintas podem trabalhar em sinergia entre si, conforme abordagem de suas aplicações, não havendo restrições na aplicação de uma única e exclusiva disciplina por abordagem.

No Quadro 3, de Padilho et al (1999), apresentam-se as metodologias de autores para o problema de fazer ou comprar, considerando a área, terminologia, perspectiva, fatores considerados e a informação se houve ou não a existência de metodologias abrangentes ou modelos quantitativos na tomada de decisão.

Quadro 3 - Metodologias para o Problema de Fazer ou Comprar

| ÁREA | TERMINOLOGIA | PERSPECTIVA | FATORES CONSIDERADOS | METODOLOGIAS ABRANGENTES? MODELOS QUANTITATIVOS? | EXEMPLOS |
|------------------------------------|---|---|---|--|--|
| Teoria da Organização Industrial | Integração Vertical | Estudo do Fenômeno Organizacional | Comportamento de Agentes econômicos, dinâmicas de mercado, custos de transações, tipos de relacionamentos de fornecimento e riscos. | Não e Não. | Williamson (1981), Ellram (1991), Walker (1988), Brynjolfsson et al (1994) |
| Estratégia Corporativa / Negócios | Integração Vertical | Planejamento Estratégico, Vantagem Competitiva | Fase de Desenvolvimento industrial, Estrutura Industrial, Objetivos estratégicos de negócios e de corporação. | Não e Não. | Harrigan (1985), Porter (1980) e Buzzell (1983) |
| Gerência de Compras e Suprimentos | Fazer ou Comprar, fornecimento | Fazer ou comprar dentro das políticas de gerenciamento de suprimento total | Baseado em custo e operações | Não e Sim | Cammish e Keough (1991), Dobler et al (1984), Dale e Cunningham (1983) |
| Gerência de Operações Estratégicas | Inicialmente, integração Vertical. Agora, fornecimento estratégico, ou fazer ou comprar estratégico | Manufatura ou operações estratégicas, <i>core competencies</i> , gerência de tecnologia. | Posição competitiva tecnológica, maturidade tecnológica, importância da tecnologia para vantagem competitiva, custo, e relacionamentos e riscos de fornecimentos. | Sim e Não | Ford e Farmer (1986), Venkatesan (1992), Probert et al (1993), Welch e Nayak (1992), Grover e Teng (1993). |
| Economia Gerencial e de Custos | Fazer ou Comprar | Análise Econômica | Baseado em custo e operações | Não e Sim | Gambino (1980), Tucker (1980), Yoon e Naadimuthu (1944) |
| Pesquisa Operacional | Fazer ou comprar ou subcontratar | Expansão da capacidade, planejamento da produção e problemas de projeto de manufatura celular | Baseado em custo e operações | Não e Sim | Roe (1972), Ertenkotler (1977), Uyar e Schoenfeld (1973), Lee e Zipkin (1989), Shafer et al (1992) |

Fonte: Padilho et al (1999)

No que tange as abordagens e aspectos dos modelos de processos decisórios de fazer ou comprar, no Quadro 4, observa-se os principais autores do tema, subdivididos por tipo de enfoque, resultado e alternativas genéricas e principais aspectos considerados nos modelos.

Quadro 4 - Abordagem dos aspectos decisórios de fazer ou comprar

| Autor/ano | Enfoque | Resultados e Alternativas Genéricas | Principais Aspectos Considerados |
|----------------------|-------------------------------------|--|---|
| Teece, 1987 | Econômico | Integração vertical ou terceirização. | Formas de apropriação de vantagens competitivas e/ou tecnologia e complementaridade de ativos. |
| Walker, 1988 | Estratégico | Opções de fazer, comprar ou investir. | Risco estratégico relacionado ao suprimento e qualificação do comprador em relação aos melhores fornecedores. |
| Ansoff, 1990 | Estratégico | Desenvolvimento interno ou aquisição. | Combinação de sinergias inicial e operacional entre as empresas envolvidas |
| Venkatesan, 1992 | Estratégico | Decisão de terceirizar ou não. | Competência da empresa e fornecedores, arquitetura do produto, nível de investimento, famílias produtos versus <i>commodities</i> . |
| Welch; Nayak, 1992 | Estratégico | Fazer, comprar, fazer marginal, comprar marginal, desenvolver fornecedores e desenvolver competência interna | Processo tecnológico das empresas em relação aos competidores, maturidade do processo tecnológico na indústria e relevância do processo tecnológico para vantagem competitiva. |
| Stuckey; White, 1993 | Econômico | Desinvestir, se tornar parcialmente integrado ou entrar num acordo de quase-integração. | Principais aspectos: falhas de mercado vertical, assegurando a defesa contra exploração do poder de mercado. |
| Drtina, 1994 | Estratégico | Terceirizar ou desenvolver internamente. | Disponibilidade de fornecedores adequados, nível de controle exigido, benchmarking, custos e considerações qualitativas. |
| Quin; Hilmer, 1994 | Estratégico | Fazer ou comprar. | Vantagem competitiva e vulnerabilidade, nível de controle e flexibilidade da parte do fornecedor, custos de transação. |
| Grover; Teng, 1995 | Estratégico e Econômico | Terceirizar ou não. | Custo de agenciamento, custos de transação, disponibilidade de recursos e lacunas nos sistemas de informação. |
| Mclvor et al., 1997 | Estratégico e Financeiro | Comprar, fazer ou investir para fazer. | Benchmarking, análise do custo total das atividades essenciais, análise de fornecedores em número e qualidade adequados. |
| Canez et al., 2000 | Estratégico, Financeiro e Econômico | Fazer ou comprar. | Processo de manufatura, custos, gestão da cadeia de suprimentos e logística e sistemas de suporte. |
| Fine et al., 2001 | Estratégico e Financeiro | Terceirizar, investir, mudar a arquitetura do produto ou desenvolver alianças. | Qualitativos: importância do cliente, velocidade tecnológica, posição competitiva, número e qualidade de fornecedores, arquitetura do produto (integral x modular). Quantitativos: custos, ativos, receitas, estrutura de custo competitiva |

Fonte: Façanha et al, 2009

Conforme observado no quadro 4, dentre as principais abordagens baseadas na decisão de fazer ou comprar, evidenciou-se que os principais critérios mencionados foram focados em três pontos:

- Aspectos de fornecedores,
- Competências e
- Custo total,

Estes critérios mencionados têm por objetivo introduzir na organização um avanço competitivo perante o mercado, permitindo assim a sustentabilidade do negócio com enfoque no *core business* organizacional.

O processo decisório de fazer ou comprar, em nível estratégico, deve necessariamente manter um alinhamento com a estratégia da empresa e, em se tratando de um processo na área de produção, deve também manter um alinhamento com a estratégia funcional. (FAÇANHA et al, 2009)

Portanto, segundo Wolff (2001) a decisão de horizontalizar-se ou integrar-se verticalmente são altamente relevantes à empresa e indiscutivelmente integram o seu planejamento estratégico, devendo esta avaliar dentro da estratégia organizacional os riscos e benefícios ante as decisões em terceirizar ou centralizar em si as suas atividades.

2.4. Terceirização

O termo terceirização já vem sendo utilizado há bastante tempo. Suas origens remontam ao sistema de subcontratação japonês, quando, em 1859, o Japão abriu seus portos para produtos e máquinas importados. Cada vez mais utilizada nos tempos atuais, a novidade é que o entendimento de terceirização como estratégia empresarial deve envolver, acima de tudo, cooperação e comprometimento, numa relação em que os dois lados devem sair ganhando, com o objetivo principal de serem competitivos e conseguirem a preferência dos consumidores para seus produtos ou serviços. (QUEIROZ et al, 2006)

O conceito de terceirização ao longo do tempo foi sendo atualizado conforme a conjuntura cultural, social e econômica de cada época, sendo definido por vários

autores em suas respectivas épocas, cada um buscando o seu entendimento de acordo com o cenário predominante do período, conforme ilustrado na tabela 1.

Tabela 1 - Definições relevantes de Terceirização

| Autor | Definição |
|---------------------------------|--|
| Giosa (1995) | A terceirização é um processo de gestão pelo qual algumas atividades são repassadas à terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua. |
| Amanto (1995) | A terceirização refere-se ao ato de transferir a responsabilidade por um determinado serviço ou operação de um processo de produção ou comercialização, de uma empresa para outra (as), conhecida (as) como terceira (s). |
| Queiroz (1995) | A terceirização é uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência à terceiros de atividades acessórias e de apoio, permitindo que está se concentre no seu negócio, ao invés de ficar dispersando energia em atividades que não agreguem valor ao produto e que podem ser realizadas mais eficientemente por outros. |
| Diniz (1999) | A terceirização consiste na existência de um terceiro especialista, chamado de fornecedor ou prestador de serviços, que com competência, habilidade e qualidade técnica, presta serviços especializados ou produz bens, em condições de parceria, para a empresa contratante chamada de tomadora ou cliente. |
| Sarsur et al. (2002) | A terceirização é a prática de comprar externamente produtos e serviços necessários ao processo produtivo empresarial. |
| Campos (2004) | A terceirização é reflexo da flexibilidade do Direito do Trabalho, na medida em que possibilita a contratação de uma empresa para realização de atividades, que, caso não existisse esta possibilidade, seriam realizadas por empregados da própria empresa. |
| Prado & Takaoka (2006) | A terceirização é o processo de transferência de parte ou de todo o gerenciamento dos ativos, recursos ou atividades, que não representam o negócio principal da organização, para um ou mais fornecedores. |
| Valois & Almeida (2009) | Terceirização reflete um processo de compra de um serviço firmado entre empresas, prevendo-se uma relação de parceria, coberta de cuidados legais, com direcionamento da empresa central às suas atividades fins. |
| Souza, Maldonado & Rados (2011) | Terceirização é vista como uma estratégia de gestão que permite às empresas contratar externamente qualquer atividade, podendo, com isso, solucionar problemas que vão da simples redução de custos até a canalização de talentos e capacidades para atividades que associem maior valor. |

Fonte: Adaptado de Carvalho (2013)

O processo de terceirização segundo Rezende (1997) é um processo necessário para que as organizações se mantenham produtivas e competitivas, porém não pode ser empregado como solução para todos os males das empresas. Deve-se ter muito cuidado por tratar-se de uma decisão estratégica, e ser orientado pelas vantagens e dificuldades tanto no curto como no longo prazo.

A terceirização revela um panorama diferenciado, pois, tradicionalmente, a relação jurídica de emprego é bilateral, ou seja, tem como sujeitos apenas o empregado e o empregador, que também é o tomador do serviço prestado. Como se sabe, a terceirização é um fenômeno verificado com grande frequência nos dias atuais, como forma de diminuição de custos, prestação de serviços com maior eficiência, produtividade e competitividade, que são objetivos intensamente buscados em tempos de globalização. (GARCIA, 2017)

2.4.1. Histórico da Terceirização

Segundo Queiroz (1998), o início da terceirização deu-se durante a Segunda Guerra Mundial nos EUA em torno de 1940, quando este estabeleceu alianças industriais com países europeus para a produção de armamentos. As indústrias precisavam concentrar-se em produção de armas e descobriram que algumas atividades poderiam ser passadas a outros empresários (prestadores de serviços).

Foi na década de 1980 que teve seu crescimento, principalmente na indústria automobilística. A forte evolução da indústria japonesa e sua flexibilização no sistema produtivo, fundamentada na filosofia *Just in Time* e Qualidade Total, levaram as indústrias a saírem do sistema de verticalização. As empresas buscavam fornecedores que conseguissem reduzir, significativamente, o impacto da grande variação de demanda decorrente nesse setor, devido, principalmente, à instabilidade econômica mundial. (LIMA et al, 2017)

Uma análise da evolução da terceirização permite afirmar que está se tornou uma prática de parceria e não somente uma subcontratação. Esta parceria pressupõe a corresponsabilidade da empresa e seu fornecedor e interesse comum em buscar o aprimoramento e qualidade. Por isso, a difícil decisão de fazer ou comprar, pois no contexto da parceria se verificam verdadeiras alianças estratégicas (SLONGO, 1992).

2.4.2. Terceirização no Brasil

No Brasil, para regulamentar a relação do trabalho em 1943 foi criada a CLT - Consolidação das Leis do Trabalho, a qual foi a precursora do processo histórico de terceirização, abordando no seu art. 445 o uso do trabalho de terceiros por meio da subempreitada, que diz: Nos contratos de subempreitada responderá o subempreiteiro pelas obrigações derivadas do contrato de trabalho que celebrar, cabendo, todavia, aos empregados, o direito de reclamação contra o empreiteiro principal pelo inadimplemento daquelas obrigações por parte do primeiro. (DELGADO, 2006)

A terceirização está presente também no parágrafo único do art. 442, § único da CLT que trata das cooperativas, e que diz: Qualquer que seja o ramo de atividade da sociedade cooperativa, não existe vínculo empregatício entre ela e seus associados, nem entre estes e os tomadores de serviços daquela. (COSTA *et al*, 2013)

Em 1967, conforme Brasil (1967) passa a vigorar o Decreto Lei 200/67 que dispõe sobre a Organização da Administração Federal e estabelece diretrizes para a reforma Administrativa e no seu Artigo 10º permite que a execução das atividades da Administração Federal, sejam amplamente descentralizadas. Esse Decreto foi regulamentado, conforme Brasil (1970) pela Lei 5.645/70, que previa (art. 3º, parágrafo único revogado pela Lei 9.527/97) a execução de determinadas atividades do poder público preferencialmente mediante contrato, ou seja, que as atividades elencadas fossem executadas por terceiros.

Em 1974 é instituído o regime de trabalho temporário, segundo Brasil (1974), o regime é amparado pela Lei 6.019/74 que define o trabalho temporário como aquele prestado por pessoa física a uma empresa, para atender à necessidade transitória de substituição de seu pessoal regular e permanente ou a acréscimo extraordinário de serviços. Entretanto, esta Lei tinha uma restrição que não permitia que a atividade-fim da empresa fosse terceirizada, podendo assim uma empresa terceirizar somente os serviços de apoio.

Segundo Queiroz (1988), no Brasil a terceirização foi gradativamente implantada com a vinda das primeiras empresas multinacionais na década de 80, sendo neste período conhecida como contratação de serviços de terceiros e vinha sendo aplicada apenas para reduzir a mão de obra.

De forma pragmática, a terceirização iniciou-se nas empresas automotivas, depois estendendo-a para os serviços de segurança bancária, serviços de limpeza, conservação e jardinagem, até que se permitiu a terceirização de quaisquer atividades meios em qualquer setor. Por fim, no modelo atual, diante das inovações legais trazidas no ano de 2017, inovações estas ratificadas pelo STF como sendo constitucionais, ficou permitido que a terceirização se dê sobre quaisquer atividades, sejam estas atividades-meio ou atividade fim (principal) de uma empresa. (OLIVEIRA, 2018).

Segundo Barbière et al (2018), na atual tendência observada pela economia brasileira, a liberação da terceirização em atividades-fim, longe de interferir na curva de emprego, tenderá a nivelar por baixo nosso mercado de trabalho, expandindo a condição de precariedade hoje presente nos 26,4% de postos de trabalho terceirizados para totalidade dos empregos formais.

Por mais de três décadas conviveu-se sem uma lei que regulamentasse a terceirização de todos os serviços sem distinção de categorias, sendo somente em 2017 em que passou a vigorar a Lei n.º 13.429, alterando a Lei 6.019/74, conhecida como Lei da Terceirização.

A Lei n.º 13.429/17, passou a regular o trabalho temporário e terceirizado no Brasil, trazendo mudanças expressivas no cenário trabalhista brasileiro. Esta lei permitiu a qualquer empresa contratar um trabalhador independente da atividade que exercerá. A referida lei veio alterar as relações de trabalho na empresa de trabalho temporário, na empresa de prestação de serviços e nas respectivas tomadoras de serviço e contratantes.

Por meio da Lei n.º 13.429/17, ficaram dispensadas as organizações de terceirizar somente atividades meio, aquelas que não estivessem relacionadas com a atividade final da organização.

No dia 15 de junho de 2020, o Supremo Tribunal Federal (STF) julgou constitucional a Lei 13.429/2017 (Lei da Terceirização) que permite a terceirização de atividades-fim das empresas inclusive no âmbito do contrato de trabalho temporário.

2.4.3. Terceirização no Âmbito Global

Em se tratando da terceirização em aspectos globais, o processo de terceirização ocorre internamente, em que cada país possui legislações específicas para regulamentar esse tipo de operação, e também sua ocorrência entre países, na qual um país terceiriza determinado serviço de outra nação;

Com as facilidades advindas da globalização, o distanciamento territorial deixou-se de ser uma barreira de relacionamento entre países que não dividem fronteiras. Segundo Bilan (2017), com a competitividade da economia globalizada, os países buscam se relacionar com países parceiros que possam agregar lós independentemente da geolocalização destes, de modo que relações de estratégias como cooperação internacional, integrações, subcontratações, terceirização, desde que venham promover vantagens competitivas, redução de custos e alavancagem da eficiência econômica.

Dentre os maiores consumidores do processo de terceirização está o mercado norte-americano (EUA, Canadá). O segundo mercado consumidor mais importante desse tipo de serviço é a região da Europa Ocidental e o terceiro maior cliente de terceirização é o Japão. (Koshkarova, 2016)

Em se tratando dos países que mais exercem esse tipo de prestação de serviço, é possível de se observar no quadro 5, subdivididos por região, aqueles com maior representatividade em oferecer serviços terceirizados.

Quadro 5 - Principais países prestadores de serviço de terceirização em mercados internacionais.

| Região | Países |
|--------------------------------|--|
| Americas | Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Mexico, Panama e Peru |
| Asia/Pacifico | Bangladesh, China, Índia, Indonésia, Malásia, Filipinas, Tailândia e Vietnam |
| Europa, Leste Europeu e África | Bulgária, República Tcheca, Egito, Hungria, Ilhas Mauritius, Marrocos, Polonia, Romênia, Eslováquia, África do Sul, Turquia e Ucrânia. |

Fonte: Bilan et al (2017)

Segundo Green (2021), os interesses econômicos na redução de custo com a contratação desse modelo de negócio, faz com que aspectos sociais ou de

exploração da mão de obra local não sejam considerados em detrimento ao ganho proporcionado.

Em se tratando das questões legais relacionadas ao processo de terceirização, está ligada diretamente a fatores políticos, de liberalismo econômico e de desenvolvimento econômico da região a ser analisada. Green (2021) aborda que em países desenvolvidos a regulação da terceirização é realizada por questões legais ou por políticas internas, em nações de baixo índice de desenvolvimento o processo de terceirização muitas vezes não possui regulamentação específica e em maioria as condições de trabalho chegam a ser análoga à escrava.

Tendo como exemplo os Estados Unidos da América, destaca-se que mesmo sendo uma nação desenvolvida, possuem duas narrativas de exploração do trabalho terceiro. A primeira relatada por Green (2021) advém de uma característica interna na qual os estereótipos do negro americano e do Imigrante latino acabam sujeitando-se á oportunidades de subemprego em agências que prestam serviço de terceirização a grandes organizações. E a segunda, abordado por Zhu et al (2021), refere-se ao fato de buscarem terceirizar atividades em potenciais mercados emergentes, que geralmente oferecem maiores oportunidades em relação a países desenvolvidos, visto que o padrão de vida e os salários são mais baixos proporcionando menores custos.

Kakabadse et al (2005) relata que a terceirização na década de 2000 estava mais focada no gerenciamento de custos e especialização funcional, e que a estratégia de diferenciação e a capacidade de resposta do mercado seriam o futuro.

Pang et al (2021), reafirma as considerações anteriores, porém ressalta que as novas tendencias da terceirização tendem a serem centradas na forma de recrutar fornecedores únicos para múltiplos fornecedores, no processo de produção de marcas brancas, aquelas que não possuem denominação específica, podendo ser incorporadas ao portfólio de produtos de qualquer cliente e por último no modelo de negócios baseadas na construção de joint venture com o fornecedor para permitir que o mesmo participe do processo de tomada de decisão e arcar com os custos juntos.

2.4.4. Vantagens e Desvantagens na Terceirização

No processo de terceirização, os principais motivos que levam as empresas à opção pela terceirização são a racionalização dos custos e a reestruturação da

produção. Ao terceirizar, as empresas podem concentrar seus esforços em seu negócio principal, nas metas de médio e longo prazo e na diversificação de oportunidades. (SILVA, 2013)

Para Faria (1994), há três propósitos básicos na mente de quem decide terceirizar: a diluição dos custos diretos e indiretos; a elevação do nível de eficiência da atividade a ser terceirizada, e a manutenção de um nível mínimo aceitável de lealdade à empresa, por parte dos novos executores das atividades terceirizadas, sendo que a terceirização ganha mais importância quando as empresas precisam racionalizar recursos, redefinir suas operações e funcionar com estruturas mais enxutas e flexíveis.

Pinto (1995) relata as seguintes vantagens de uma terceirização bem executada: Ganhos de eficiência na operação do negócio central ou de missão da empresa; Transformação de custos fixos em custos variáveis; Redução de custos de forma direta (salários mais baixos) e indireta (encargos sociais reduzidos); Economias em treinamento; Economias de espaço físico; Enxugamento do quadro fixo e redução das despesas de sua administração; Transferência de tecnologias; Aumento de sinergia entre contratantes e contratada.

No que se trata das desvantagens, Pinto (1995) destaca: o aumento do número de fornecedores gera novos custos de administração; torna-se mais difícil manter os padrões de qualidade das empresas contratantes; é difícil conservar clima de parceria quando trabalhadores de diferente formação e remuneração têm de trabalhar juntos; aumenta-se a quantidade de retrabalho e de acidentes pessoais.

Segundo Martins (2001), contribui que a principal vantagem da terceirização sob o aspecto administrativo, seria a de se ter alternativa para melhorar a qualidade, o produto ou serviço vendido e também a produtividade. Seria uma forma também de se obter um controle de qualidade total dentro da empresa, sendo que um dos objetivos básicos dos administradores é a diminuição de encargos trabalhistas e previdenciários, além da redução do preço final do produto ou serviço.

Para Brand (2004) as principais vantagens em terceirizar encontram-se na transformação de custos fixos em variáveis; melhoria na qualidade e no tempo de atendimento ao cliente; acesso à determinada tecnologia minimizando investimentos; redução dos ciclos de desenvolvimento de produto; liberação de recursos produtivos

que possam ser redirecionados para outros fins; compartilhamento de riscos com fornecedores e aumento da eficiência e da eficácia do processo como um todo.

Conforme for o tipo da terceirização, pode-se reduzir a quantidade de níveis hierárquicos da estrutura e/ou a largura de sua base. Essa possibilidade de revisão estrutural melhora a dinâmica decisória da organização e o fluxo de informações que permeia essa estrutura. (BRASIL, 1993)

Brasil (1993), relata que a terceirização pode ser uma estratégia de redução da agressividade competitiva, já que o nível de custos fixos da organização corresponde a um determinante da intensidade da rivalidade entre competidores. Em contingências de redução da demanda, quem tiver menores custos fixos incorrerá em menores riscos e ao transferir parte de seus custos fixos para terceiros, a empresa-origem pode reduzir o nível de suas barreiras de saída facilitando uma eventual saída do negócio, caso o retorno sobre o investimento feito seja baixo ou negativo.

Gonzalez et al, (2010) enumera várias razões para as empresas buscarem a terceirização:

- **Foco na estratégia organizacional**, como uma das principais maneiras de fazer com que a organização dirija seus esforços para suas competências essenciais;
- **Aumento de flexibilidade**, em que se adota a terceirização durante reestruturações e reorganizações internas de processos;
- **Facilidade de acesso à tecnologia**, quando a terceirização contribui para a redução da necessidade de investimentos em tecnologia e aumenta a disponibilidade de novas tecnologias para a contratante;
- **Redução do risco de obsolescência**, uma vez que o risco de prospecção e investimento em novas tecnologias é do provedor, pois há necessidade de atualização constante nessas novas tecnologias também;
- **Redução de custos com staff**– seleção, contratação, capacitação constante e eventuais demissões ficam a cargo do provedor;
- **Redução dos custos com tecnologia**, já que expertise, habilidades e toda a infraestrutura necessária à operação terceirizada vêm com o provedor; e

- **Modismo/tendências**, que podem ser descritos como mecanismos miméticos em relação a outras empresas, previamente bem-sucedidos em suas experiências de terceirização.

As desvantagens e/ou fatores de riscos no processo de terceirização, também são apontadas por Gonzalez et al, (2010):

- **Dependência do provedor**: dificuldade que o contratante tem de identificar, definir e quantificar os serviços necessários;
- **Estagnação do provedor**: a evolução necessária na área terceirizada é negligenciada, em parte porque o provedor externo não é parceiro estratégico e tende a se preocupar com o próprio lucro, mais do que com o sucesso do contratante;
- **Perda de habilidades e competências críticas**: mesmo quando o provedor oferece serviços inovadores para o contratante, boa parte dos novos conhecimentos permanece com o provedor;
- **Qualificação insuficiente do staff do provedor**: risco de se manter a qualificação de pessoal nos mesmos níveis anteriores à terceirização;
- **Falhas do provedor no cumprimento do contrato**: má interpretação de prioridades, prazos ou foco;
- **Dificuldade do contratante em acompanhar os custos e os benefícios da terceirização**: dificuldade em gerar métricas de monitoramento e custos obscuros, decorrentes de especificações falhas, turnover, mudança de provedor, gerenciamento da terceirização e insourcing dos serviços;
- **Questões de segurança**: negociação de níveis de confidencialidade a serem mantidos pelo provedor;
- **Irreversibilidade da decisão de terceirização**: o contratante perde sua infraestrutura técnica e humana para a realização do serviço;
- **Problemas relacionados ao staff do contratante**: a terceirização é percebida como uma ameaça aos empregos; e

- **Falta de habilidade do provedor para se adaptar a novas tecnologias:** o esforço para a atualização tecnológica não é recompensado e o provedor procura manter a tecnologia e os processos sem evolução.

No que se trata das desvantagens no processo de terceirização, Brasil (1993), relata que a terceirização incentiva a formação de grandes empresas-destino, com forte poder de barganha frente às empresas-origem, visto que a prestação do serviço pelas empresas-destino não se restringe a um fornecedor único, criando uma dependência da contratante perante a contratada. Relata-se também que o processo de terceirização pode acarretar a diminuição da quantidade de condutores que facilitem o processo de diferenciação, sendo eles de produto e processo, visto que a mesma atividade ou produto pode ser ofertada para inúmeras organizações.

Porter (1986), cita que o processo de terceirização pode trazer o custo de mudança, visto que havendo necessidade em desenvolver um novo fornecedor, ou até mesmo com a interrupção das atividades prestadas, a organização deverá despende de custos para formação de um novo fornecedor, acarretando custos adicionais não previsto no processo inicial de terceirização.

Segundo Alvarez (1996) deve-se tomar alguns cuidados ao se pensar em um processo de terceirização a fim de se evitar riscos de insucesso:

- Identificação das atividades-fim da empresa;
- Avaliação dos ganhos de qualidade e eficiência;
- Análise de aspectos contratuais: questão social;
- Qualificação do terceiro: conceito no mercado, situação econômico-financeira; mentalidade empresarial adequada ao estabelecimento de parcerias, experiência, idoneidade, etc.;
- Treinamento ou apoio ao treinamento do pessoal da contratada;
- Auditoria da qualidade, com o estabelecimento de indicadores de performance do fornecedor.

Qualquer que seja a parte da produção ou serviço que se pretende terceirizar é importante identificar antes quais são as competências da organização necessária para o bom andamento das operações da empresa e as razões para adoção deste procedimento.

Com base nas abordagens e comentários dos autores citados nesta pesquisa, destacou-se na Tabela 2 as Vantagens e Desvantagens no processo de terceirização das organizações.

Tabela 2 - Vantagens e Desvantagens do Processo de Terceirização

| Vantagens | Desvantagens |
|---|---|
| Foco na Estratégia Organizacional | Dependência do Provedor |
| Facilidade de acesso à tecnologia (quando a terceirização contribui para a redução da necessidade de investimentos em tecnologia e aumenta a disponibilidade de novas tecnologias para a contratante) | Estagnação do provedor (a evolução necessária na área terceirizada é negligenciada, em parte porque o provedor externo não é parceiro estratégico e tende a se preocupar com o próprio lucro, mais do que com o sucesso do contratante) |
| Trabalhar com estruturas mais enxutas e flexíveis, redução dos níveis hierárquicos da empresa | Qualificação insuficiente do staff do provedor: risco de se manter a qualificação de pessoal nos mesmos níveis anteriores à terceirização |
| Redução de custos de forma direta (salários e mão de obra) | Falhas do provedor no cumprimento do contrato: má interpretação de prioridades, prazos ou foco |
| Redução de custos de forma indireta (encargos sociais) | Dificuldade do contratante em acompanhar os custos e os benefícios da terceirização |
| Ganhos na eficiência na operação do negócio central da empresa | Questões de segurança (negociação de níveis de confidencialidade a serem mantidos pelo provedor) |
| Reestruturação da produção, aumento espaço físico | Irreversibilidade da decisão de terceirização: o contratante perde sua infraestrutura técnica e humana para a realização do serviço |
| Redução do preço final do produto ou serviço e liberação de recursos para outros fins | Problemas relacionados ao staff do contratante: a terceirização é percebida como uma ameaça aos empregos |
| Melhoria na dinâmica decisória da organização e no fluxo de informações; | Falta de habilidade do provedor para se adaptar a novas tecnologias (o esforço para a atualização tecnológica não é recompensado e o provedor procura manter a tecnologia e os processos sem evolução) |
| Melhoria na qualidade e no tempo de atendimento ao cliente, redução dos ciclos de desenvolvimento do produto | Dificuldade em manter o mesmo padrão de qualidade e contratação de empresas inadequadas para realização dos serviços |
| Compartilhamento de riscos com fornecedores | Empresa sem competência e idoneidade financeira, problemas com passivo trabalhista |

Fonte: Porter (1986), Brasil (1993), Faria (1994), Pinto (1995), Martins (2001), Brand (2004), Silva (2013) e Gonzalez et al, (2010)

2.4.5. Riscos da Terceirização

A terceirização por ser um processo complexo e demandante de um árduo processo de avaliação, quando não atende as expectativas acordadas, requer um alto custo e elevados impactos organizacionais para retroceder ou buscar um novo fornecedor. Quando se avalia na organização a oportunidade de terceirizar, deve-se levar em conta todos os riscos inerentes a este processo.

Segundo Martins (2001), um dos principais riscos da terceirização está na contratação de empresas inadequadas para realizar os serviços, sem competência e idoneidade financeira, pois poderão advir principalmente de problemas de natureza trabalhista, má qualidade e interrupção imediata do serviço prestado. Relata-se também que pensar na terceirização apenas como forma de reduzir custos, pode findar a frustração quando o objetivo não for alcançado, ou no final a terceirização não der certo, implicará no desprestígio de todo o processo.

Segundo o relatório da KPMG (2005), Gerenciamento dos Riscos nos Processos de Terceirização, os riscos são abordados em 4 esferas, sendo elas:

- **Risco de Negócios:** Risco advindo do impacto no desempenho dos negócios ou menor confiança dos parceiros/acionistas em uma organização. Esses parceiros/acionistas podem englobar clientes, fornecedores, funcionários, agências governamentais, etc. Flexibilidade reduzida, imagem da marca e risco da reputação podem ter impacto adverso sobre o desempenho, os lucros e a capitalização de mercado.
- **Risco Financeiro:** Em um contrato de terceirização, a análise de economias de custo, o gerenciamento do nível de serviço, a apresentação de revisão de serviços e os controles de gerenciamento de faturamento estão diretamente relacionados ao risco financeiro. Além disso, as obrigações específicas de contrato com fornecedores e as restrições podem ter impactos e custos imprevistos.
- **Risco Operacional:** Risco e lentidão ou interrupção das operações, resultante de processos inadequados ou malsucedidos, pessoas e sistemas, tanto internos como externos. Falhas operacionais podem provavelmente levar a erros ou interrupções, afetando diretamente os clientes e acionistas. Em

muitos casos, a satisfação reduzida do cliente final contribui diretamente para uma redução na receita e exposição indesejável no mercado

- Risco Regulamentar e de Conformidade: Risco de não cumprimento dos regulamentos da indústria específica ou governamentais podem resultar em multas ou até mesmo interdição das operações de uma organização.

Uma terceirização bem-sucedida necessita observar os custos de transação envolvidos, como também uma boa governança, traduzida por um contrato bem redigido (que protegerá as empresas quanto ao valor investido, tecnologia, sigilo, etc.), e de uma boa flexibilidade nas questões do dia-a-dia. (YANG *et al*, 2012).

Pelo fato da terceirização se tratar de uma tomada de decisão de nível estrutural, a mesma antes de ocorrer deve possuir uma rigorosa análise dos riscos envolvidos na operação. Deve-se atentar que o retrocesso do processo terceirização, pode ser muito mais oneroso quanto aos ganhos previstos na contratação do terceiro.

2.4.6. Relacionamento Cliente e Fornecedor

Conforme retratado por Martins (2001), o principal risco no processo de terceirização está na escolha do terceiro, empresa está que irá promover o serviço ou produto a ser contratado.

Slongo (1992), relata que o sucesso no processo de terceirização, está no desenvolvimento do bom relacionamento entre cliente e fornecedor, sendo o cliente a empresa contratante, a qual optou por terceirizar e o fornecedor aquele que irá comercializar a prestação do serviço ou fornecimento do Produto. O relacionamento entre ambas as partes deverá ser baseado no desenvolvimento de confiança mútua, cooperação e uma determinação de ambas para a sobrevivência organizacional.

Com este objetivo em foco, Silva (2013) destaca que o relacionamento entre cliente e fornecedor deve se atentar para os seguintes princípios:

- Fornecedor e cliente são totalmente responsáveis pela aplicação do controle da qualidade, com entendimento e cooperação entre seus respectivos sistemas de controle da qualidade;
- Devem ser mutuamente independentes e promover a independência do outro;

- O cliente é responsável por entregar informações e exigências claras e adequadas de tal maneira que o fornecedor saiba, precisamente, o que deve produzir e oferecer;
- Fornecedor e cliente, antes de entrar nas negociações, devem fazer um contrato racional com relação à qualidade, quantidade, preço, termos de entrega e condições de pagamento;
- Fornecedor é responsável pela garantia da qualidade que dará ao cliente a necessária satisfação;
- Fornecedor e cliente devem decidir, com antecedência, sobre o método de avaliação de vários itens que seja admitido como satisfatório para ambas as partes;
- Ambos devem estabelecer no contrato os sistemas e procedimentos através dos quais podem atingir um acordo amigável de disputas, sempre que qualquer problema ocorrer;
- Ambos, levando em consideração a posição do outro, devem trocar informações necessárias à melhor condução do controle da qualidade;
- Ambos devem sempre conduzir de maneira eficaz as atividades de controle dos negócios, tais como pedidos, planejamento de produção e estoque, trabalho administrativo e sistemas, de tal sorte que o relacionamento deles seja mantido numa base amigável e satisfatória;

Conforme abordado por Martins (2001) e ressaltado por Yang et al (2012), a colaboração entre cliente e fornecedor é um fator crítico para o sucesso do empreendimento, bem como a longevidade dessa relação baseia-se não somente na qualidade do relacionamento, mas também nas vantagens que estes exercem um sobre o outro, em uma interação mútua.

O relacionamento por se tratar acima de tudo de uma parceria comercial, questões de custos estão ligadas diretamente nesta relação, que tem como único e exclusivo objetivo, a maximização dos resultados de ambas as partes.

2.5. Gestão de Custo

Ter o controle ou a dimensão dos custos envolvidos no processo produtivo ou na prestação de serviço é uma ferramenta fundamental que auxilia na tomada de decisão em relação ao bem ou serviço que está sendo produzido.

De acordo com Johnson et al (1991) no século XIX, surgiu um movimento de gestão voltada para o custo, envolvendo a indústria têxtil, ferroviária, manufatura de ferro e aço bem como a distribuição no varejo. De 1880 a 1910 a busca por eficiência e lucratividade trouxe a administração científica, surgindo alguns procedimentos criados por engenheiros metalúrgicos, numa tentativa de custear produtos de forma gerencialmente mais relevante.

A Contabilidade de Custo ou a Gestão do Custo, surgiram pela necessidade de avaliar estoques nas indústrias, por volta do século XVIII, quando aconteceu a Revolução Industrial e teve como base a Contabilidade Financeira ou Contabilidade Geral, que foi sendo desenvolvida na Era Mercantilista para servir de grande base estrutural para as empresas comerciais (MARTINS, 2003)

Carvalho e Lemes (2009) abordam que os custos precisam ser mensurados e conhecidos pela organização, pois afirmam que não se pode controlar aquilo que a organização não conhece. Assim sendo, é fundamental que o setor contábil esteja alinhado ao planejamento administrativo da organização.

Segundo Leone (2000) a gestão de custo é o ramo da contabilidade que se destina a produzir informações para os diversos níveis gerenciais de uma entidade, como o auxílio às funções de determinação de desempenho, de planejamento e controle das operações e de tomada de decisões.

De acordo com Assaf Neto (2008), a análise de custos é imprescindível para a determinação de lucro da organização, no controle de suas operações, pois se tem a necessidade de saber o que de fato se está fazendo e na tomada de decisões, para que a partir de então, as ações de produção e prestação de serviços sejam realizadas.

Destaca-se que a análise de custos surge não como a única solução, mas como a melhor solução para o sucesso de uma empresa, existem inúmeras estratégias para o crescimento e lucratividade de uma empresa, porém a análise de

custos é considerada essencial por ser a mais destacada na atualidade. (Brandão *et al*, 2019)

2.5.1. Custos de Operações Produtivas

As empresas que investem na Gestão de Custos devem estar mais preparadas para tomar decisões, levando-se em consideração que tem a visão dos resultados obtidos na sua análise de custos e poderão assim melhorar a sua eficiência ou os pontos deficitários na sua estratégia organizacional.

Os custos de operações produtivas são fatores determinantes na competitividade das organizações, visto que estão diretamente ligados na formação final de preço.

O volume de produção envolvido nessa indústria é significativo, onde a escala de produção é importante na determinação de custo, tendo fatores como tecnologia e equipamentos que influenciam diretamente na eficiência operacional, obtendo ganhos decorrentes da escala produtiva. A escala produtiva implica diretamente no custo de um produto com valor unitário baixo, promovendo a eficiência operacional, propiciando um fator crítico de sucesso. (PEREIRA, 2004)

2.5.2. A prática da redução de Custos

Profundas mudanças têm ocorrido nas últimas décadas, consequência de um mercado globalizado, concorrência acirrada, mudanças nas práticas gerenciais das organizações e com grande ênfase na gestão de custos.

Shingo (1989) e Schonberger (1988) enfatizam a filosofia da redução de custo como a base do modelo toyotista ou flexível. As fontes de redução de custo são diversas nesse modelo, sendo que dentre elas encontram-se a redução dos estoques, para a qual é fundamental o recurso ao JIT (Just-in-Time), que por sua vez se apoia grandemente na terceirização de produtos e serviços; redução dos defeitos e perdas de produtos e semiacabados; redução da mão de obra e outras estruturas, para o qual concorre o empowerment e as células de trabalho. Os custos que não são diretamente ligados ao produto são por isso considerados desperdício e a empresa deve ter por objetivo eliminá-lo.

Nolan e Croson (1996) pregam o downsizing sem maiores rodeios pois as margens de lucro estariam cada vez menores. O porte da empresa, antes uma

vantagem competitiva e uma barreira à entrada, tomou-se um risco, na medida em que empresas entrantes parecem estar competindo segundo novas regras, renunciando aos colossais investimentos necessários para obter economias de escala. Elas utilizam da terceirização de atividades como sucedâneo.

Segundo Oliveira (1996), o contexto das organizações está voltado para a ampliação da capacidade de incorporar novas tecnologias (de produção e gestão), assegurando as chances de competir com êxito e garantir um lugar no futuro. A terceirização apresenta-se como uma estratégia para a reestruturação organizacional das empresas, necessária para garantir a sobrevivência das mesmas, permitindo-lhes uma estrutura ágil, enxuta e voltada, cada vez mais, para a melhoria dos serviços prestados ao cliente.

Segundo Szwarcfiter et al (1997), destaca-se que esse modelo de economia de escala veio a declínio como única forma de redução de custo, visto que a crescente tendência à segmentação dos mercados consumidores, afastaram-se cada vez mais dos tradicionais mercados de produtos padronizados, inerentes ao paradigma industrial baseado na produção em massa, sendo assim, a grande dificuldade das indústrias em se organizarem nos moldes do Fordismo para atender esse novo modelo de consumo, permitiu a adesão a novas estratégias para se manterem competitivas.

Nos recentes modelos de gestão, Ryngelblum (2001) destaca a tônica estratégica em ser orientado para a redução dos custos através da redução daquilo que é considerado um desperdício. Salienta-se que atividades cujos custos não constituem custos diretos do produto, como por exemplo estoques, transporte interno, defeitos de produção e outros, não acrescentam valor para o consumidor, ou seja, este não tem interesse em pagar por tais custos já que não tem como usufruí-los.

Uma das maneiras de operacionalizar essas reduções de custo se faz através das oportunidades abaixo, conforme relatado por Ryngelblum (2001):

- Redução de Mão de obra e/ou Treinamento multifuncional dos trabalhadores, onde cada trabalhador, seja na linha de produção ou dentro de um processo administrativo se capacita a exercer distintas tarefas;

- Equipes em torno de células de produção, onde o desempenho rotineiro é discutido entre um líder (rotativo) e a equipe permite que funções de supervisão e controle sejam substancialmente reduzidas;
- Terceirização de determinadas atividades, até então realizadas internamente, as empresas reduzem custos com investimentos e com mão de obra, pela qual seus fornecedores pagam valores inferiores;
- Reduções de custos financeiros e montante do capital de giro necessário, sobretudo em material, uma vez que com a nova lógica produtiva deixa-se de produzir em massa para produzir em função da demanda.
- Preocupação com a qualidade, proporciona vantagens competitivas em termos de diferenciação em relação à concorrência, mas também em termos de redução dos custos operacionais e, conseqüentemente, financeiros com perdas e estoque de material para retrabalhos.

Dentre os modelos praticados na busca da redução de custos, movimentos de produção em larga escala sempre se mostraram eficazes, visto que proporcionam a organização a maximização da utilização dos fatores produtivos, bem como a diluição dos custos de produção, incremento de bens e serviços, promovendo assim, a baixa representatividade desse valor no custo final do bem-produzido.

Tendo em vista que a empresa do Estudo de Caso é fabricante de refrigerantes, a seguir apresentamos um breve histórico a respeito do Mercado de Bebidas, sua caracterização, perspectivas, estratégias e fatores de sucesso no mercado de bebidas.

2.6. Mercado de Bebidas

Em 1886, enquanto a Estátua da Liberdade era erguida em Nova Iorque, John Pemberton, um farmacêutico de Atlanta, EUA, criou uma bebida que se tornaria outro grande símbolo americano. A história do refrigerante no mundo está muito ligada à história da empresa precursora no mercado: The Coca-Cola Company. (CHERMELLO, 2006)

O surgimento do setor de refrigerantes no Brasil está datado de 1904, neste ano foi fundada a primeira indústria de refrigerantes, posteriormente em 1905 surgiu uma segunda, e outras três até os anos 30. Essas empresas ainda estão em funcionamento, e são caracterizadas por sua regionalidade em virtude de serem empreendimentos familiares. (AFEBRAS, 2012)

Segundo Cruz (2012) com a chegada dos eletrodomésticos, especificamente o refrigerador, nos anos 50 houve um grande aumento no consumo de refrigerantes no Brasil. O aumento foi ainda mais expressivo quando se iniciou o uso do Politereftalato de Etileno (PET) como uma outra opção de embalagem, além do vidro, para os líquidos refrigerantes.

Segundo o IBGE (2020) as indústrias de bebidas enquadram-se como uma Indústria de Transformação, na qual se referem ao grupo 11.2, Fabricação de bebidas não alcoólicas e de subclasse Fabricação de Refrigerantes.

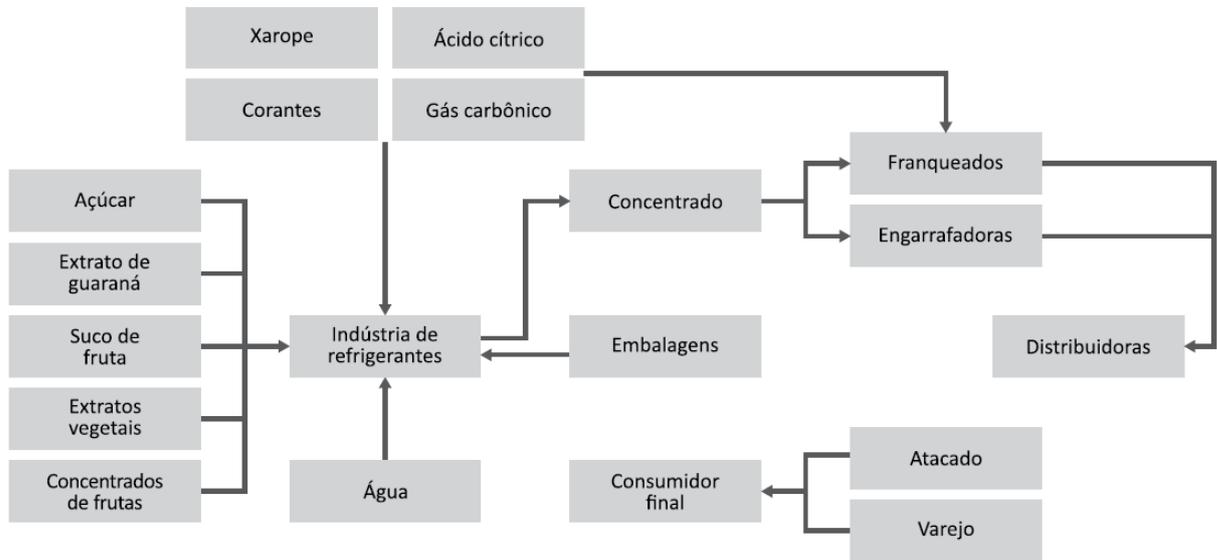
O segmento de fabricação de bebidas não alcoólicas é controlado e regulamentado pelo Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento, por meio da Instrução Normativa nº 19, de 19 de junho de 2013. Segundo o Brasil (2009), por meio do Decreto nº 6.871, de 4 de junho de 2009, que define refrigerante como:

Art. 23. Refrigerante é a bebida gaseificada, obtida pela dissolução, em água potável, de suco ou extrato vegetal de sua origem, adicionada de açúcar.

§ 1o O refrigerante deverá ser obrigatoriamente saturado de dióxido de carbono, industrialmente puro.

No que se refere ao mercado de bebidas, a cadeia do segmento pode ser observada na Figura 3, na qual se demonstra a relação entre os stakeholders envolvidos em toda a cadeia do segmento.

Figura 3 - Cadeia Produtiva de Refrigerantes



Fonte: Adaptado de Serasa Experian (2019)

Conforme observado na Figura 3, as indústrias de refrigerantes podem se organizar de duas formas, inicialmente sendo responsável por toda a cadeia produtiva, responsável assim pela fabricação, engarrafamento e distribuição, organização está mais presente em indústrias de pequeno e médio porte. A segunda organização trata-se do envio dos concentrados para as indústrias engarrafadoras, normalmente esse movimento é realizado pelas grandes corporações, visto que possuem no concentrado a formulação de seus produtos.

Na organização da cadeia produtiva de refrigerantes, estas muito se assemelham às indústrias cervejeiras, como relatado por Pereira (2004), que em decorrência das similaridades operacionais, principalmente no processo de engarrafamento, vendas e distribuição do produto gera-se uma grande vantagem competitiva para o segmento.

Os primeiros grandes players a adentrarem no mercado foram as indústrias cervejeiras, visto que a curva de experiência em linha de engarrafamento e insumos já era de domínio do segmento. Portanto, o domínio das dificuldades inerentes ao processo representa uma vantagem que um fabricante de cervejas tem, em relação a um novo entrante que ainda terá de aprender o processo. (PEREIRA,2004)

A fabricação dos refrigerantes é relativamente simples, consistindo basicamente na mistura de quatro ingredientes: água, açúcar, gás carbônico e xarope.

É o dióxido de carbono, um gás industrial, que confere a sensação de refrescância característica dos refrigerantes. O xarope, por sua vez, consiste em extratos concentrados que dão o sabor e a coloração da bebida. (CERVIERI Jr., 2017)

Segundo Cervieri Jr. (2017), em razão do fácil acesso a fontes de água no país, a localização geográfica das plantas industriais do setor de bebidas é orientada prioritariamente pela proximidade de seus mercados consumidores. Sendo assim, essa indústria encontra-se distribuída por todo o território nacional. Dessa forma, o emprego no setor ao longo do espaço geográfico brasileiro assemelha-se à distribuição da população.

2.6.1. Caracterização do Mercado

No âmbito nacional o mercado de refrigerantes é segmentado em duas organizações distintas, segundo Pinto (2003), tem-se dois tipos de segmentos muito opostos, um com a bebida de alta qualidade e a outra muito inferior, conhecida como tubaínas. A segmentação de classe inferior ocorreu como um movimento das empresas menores procurarem se distanciar o máximo possível das líderes, produzindo bens muito diferentes, buscando atingir uma fatia diferente do mercado.

A segmentação de qualidade inferior, tubaínas, leva-se essa conotação em decorrência da relevância da Marca Tubaína, surgida em 1932 em São Paulo, conforme relatado por Sala (2014).

A expressão “marcas talibãs”, que também designa as marcas B de refrigerantes, surgiu através de uma reportagem de capa, escrita por Blecher e publicada pela Revista Exame em 2002. Numa metáfora aos guerrilheiros do então governo Afegão, que na época combatiam o exército Americano, a reportagem abordava o crescimento da participação de mercado de marcas regionais fabricadas por pequenas e médias empresas, com posicionamento de preços bastante inferior ao dos grandes fabricantes e pouco ou nenhum investimento publicitário. (SALA, 2014)

Uma nomenclatura mais técnica destinadas as marcas de segmentação voltadas a um nicho popular de consumo, foram definidas por Barreto (2002), como sendo as *b-brands*, nomenclatura esta que se contrapõe as *a-brands*, que possuem

forte imagem institucional, representando as organizações líderes em *Market share* na segmentação em que atuam.

Crispim e Borghi (2008), caracterizam os dois segmentos pelas principais características:

O primeiro grupo composto pelas *a-brands*, apresentam como principais características:

- Atuação em âmbito nacional e internacional;
- Larga escala de produção;
- Forte estrutura de logística e distribuição;
- Investimento de grandes quantias em propaganda e marketing;
- Reforço do processo de diferenciação de seus produtos;

E o segundo grupo, formado pelas *b-brands*:

- Atuam local ou regionalmente, com produção em pequena escala;
- Não têm o hábito de investir em marketing para divulgar os seus produtos;
- Seus produtos são voltados para o público de menor renda;
- Por possuírem qualidade e preço bem abaixo daqueles dos produtos comercializados pelas empresas do primeiro grupo, seus produtos são conhecidos no mercado como tubaínas.

O processo de segmentação do mercado brasileiro de refrigerantes, foi propiciado conforme abordado por Pinto (2003), a partir do Plano Real, em 1994, na qual com a estabilização da moeda, promoveu-se nas classes de baixa renda o acesso a produtos fora da cesta básica, iniciando assim um forte movimento de desconcentração no setor, na qual os grandes oligopólios, líderes de mercado voltaram-se á estratégias de diferenciação do produtos e as pequenas e médias empresas destinaram-se ao público de baixa renda.

O fortalecimento das linhas de tubaínas só fora possível em decorrência a um grave erro estratégico das grandes marcas, conforme apontado por Pinto (2003) e também por Pereira (2004), a substituição do vidro como vasilhame retornável, pela embalagem plástica, PET, se popularizou o consumo de bebidas e a redução de custo na cadeia, visto que o custo com a logística reversa e a limitação da capacidade produtiva em relação ao estoques de vasilhames de vidros já não eram mais gargalos na cadeia produtiva.

Os benefícios provenientes desse novo padrão de embalagem explicam sua proliferação na década de 90 e o grande acesso das pequenas e médias empresas ao setor de refrigerantes. O PET viabilizou economicamente o mercado das tubaínas. Tais empresas entraram no mercado com estratégias bem diferentes das grandes companhias. Nota-se pela discrepância de preços entre os refrigerantes *premium* e as tubaínas que é muito alta, variando os primeiros em torno de R\$ 2.00 e os mais baratos em torno de R\$0.90. (PINTO, 2003)

A distinção de mercados foi propícia para um maior crescimento das pequenas e médias indústrias, visto que segundo Sala (2014), os mercados emergentes de baixa renda não contemplados pelos grandes fabricantes, em decorrência de sua distribuição centralizada em grande escala, deu oportunidades para que a concorrência adentrasse a explorar a segmentação de produtos com qualidade similar ou pouco inferior e preço bastante reduzido em relação ao preço das a-brands.

2.6.2. Indicadores de desempenho do setor

A indústria brasileira de bebidas é de grande relevância para a economia nacional, a mesma no exercício de 2018 fora responsável por um faturamento de R\$127,7 bilhões conforme dados apresentados pela ABIA (2019), o que representa participação de 1,9% do PIB nacional.

O segmento de bebidas em geral, vem apresentando constantes crescimentos de faturamento, conforme observado na Tabela 3, a qual demonstra o crescimento do segmento entre 2013 a 2018. Observa-se um crescimento de 41,73% de aumento do faturamento entre o período avaliado.

Tabela 3 - Faturamento Líquido das Indústrias de Bebidas (2013 a 2018)

| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Faturamento Líquido (Líquido de impostos Indiretos) (R\$ Bi) | 90,1 | 101,2 | 109,1 | 117,0 | 121,9 | 127,7 |
| Var. (%) | - | 12,31 | 7,80 | 7,24 | 4,18 | 4,75 |

Fonte: Adaptado de ABIA (2019)

Em termos mundiais, a indústria de bebidas não alcoólicas também tem importância significativa em diferentes países. Devido à presença de vários fornecedores locais e internacionais e de grandes players com atuação global, o

mercado é altamente competitivo. De acordo com Viana (2019) apud Euromonitor International (2019a), em 2018 a indústria de bebidas não alcoólicas, em nível mundial, vendeu 566 bilhões de litros no varejo (off trade) e faturou US\$ 854,0 bilhões, considerando todo o mercado, com crescimento de 3% nas vendas (em volume) em relação ao ano anterior.

No contexto de consumo, o Brasil apresenta-se como possuindo um dos maiores mercados consumidores de bebidas não alcoólicas em escala mundial, destacando-se como o sétimo maior mercado consumidor, conforme observado na tabela 4.

Tabela 4 - Países com o maior consumo de Bebidas (2013 a 2018)

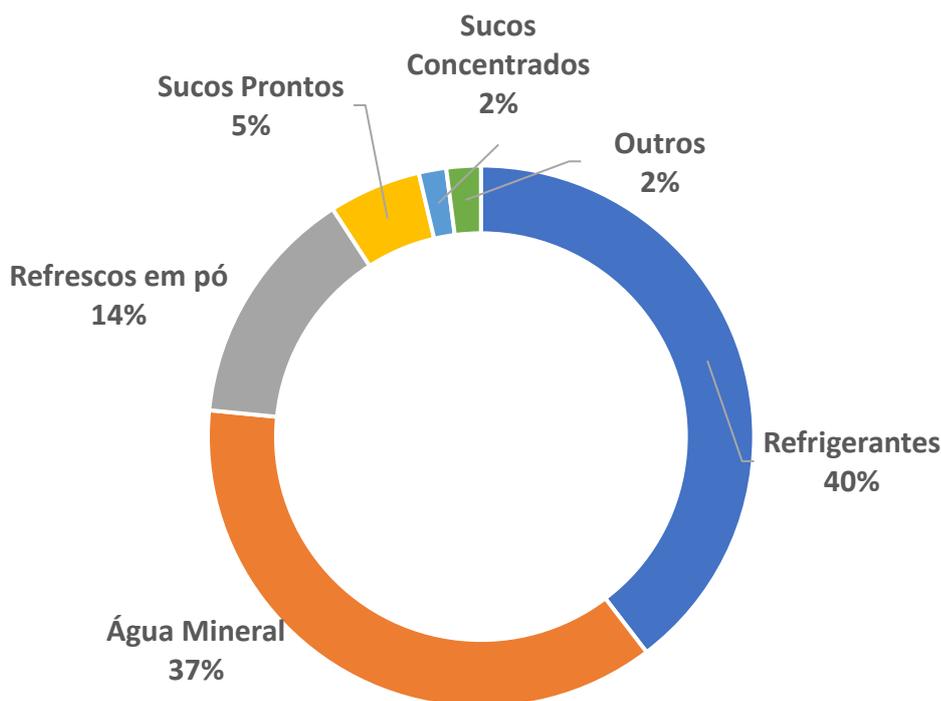
(em milhões de litros)

| Localidade | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| EUA | 82.337 | 83.089 | 85.251 | 87.291 | 88.219 | 89.023 |
| China | 65.337 | 69.092 | 71.050 | 71.841 | 74.947 | 77.976 |
| Nigéria | 22.543 | 25.165 | 27.520 | 30.119 | 32.851 | 35.736 |
| México | 20.690 | 20.188 | 20.555 | 21.058 | 21.387 | 21.843 |
| Japão | 20.873 | 20.620 | 21.132 | 21.548 | 21.720 | 21.865 |
| Alemanha | 20.013 | 19.978 | 20.046 | 20.032 | 19.882 | 20.114 |
| Brasil | 19.295 | 20.045 | 19.854 | 19.510 | 19.314 | 19.369 |
| Indonésia | 13.657 | 14.414 | 15.347 | 16.788 | 16.902 | 17.320 |
| Índia | 7.347 | 8.413 | 9.535 | 10.716 | 12.005 | 13.902 |
| França | 12.077 | 12.190 | 12.607 | 12.912 | 13.282 | 13.773 |
| Outros | 206.562 | 212.548 | 219.389 | 224.205 | 228.662 | 234.862 |
| Mundo | 490.732 | 505.741 | 522.287 | 536.020 | 549.172 | 565.783 |

Fonte: Viana (2019) apud Euromonitor International (2019a).

No que se trata da divisão do segmento, em relação ao percentual de participação de cada produto no volume de produção, as linhas de refrigerantes respondem pela maior grandeza, com uma fatia de 40% de tudo o que é produzido, conforme observado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Mercado de Bebidas – Divisão por Volume produzido



Fonte: ABIR (2019)

O segmento de refrigerantes, tem se apresentado em sucessivas quedas de volume de produção, parte em decorrência dos aspectos econômicos por que tem passado e também em decorrência de novos padrões de consumo para o segmento. Conforme observado na tabela 5, da série histórica entre 2010 a 2018, o ano de 2018 foi o ano com menor volume de produção.

Um dos principais fatores que influenciaram esse desempenho frustrante foi a interrupção inesperada na produção e distribuição da indústria devido à greve dos caminhoneiros em maio de 2018. Isso levou a paradas de linhas de produção, falta de matérias-primas e indisponibilidade de muitas marcas e produtos nos canais de varejo por até três meses. (VIANA, 2019)

Tabela 5 - Volume de produção do mercado brasileiro de refrigerantes dos anos de 2010 a 2018

| Ano | Volume (em 1.000 litros) | Variação Anual (em %) |
|-------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| 2010 | 16.961.806 | N/A |
| 2011 | 16.783.897 | -1,00% |
| 2012 | 16.676.159 | -0,60% |
| 2013 | 16.084.581 | -3,50% |
| 2014 | 16.341.934 | 1,60% |
| 2015 | 15.350.222 | -6,10% |
| 2016 | 14.424.793 | -6,00% |
| 2017 | 12.837.000 | -11% |
| 2018 | 12.297.846 | -4,20% |

Fonte: ABIR (2019)

Em se tratando de consumo per capita, o desempenho não poderia ser diferente do apresentado nos volumes de produção, da série histórica entre 2010 a 2018, o setor apresentou em 2018 uma redução de 33,63% no padrão de consumo de refrigerantes quando comparado a 2010, como pode ser visto na tabela 6:

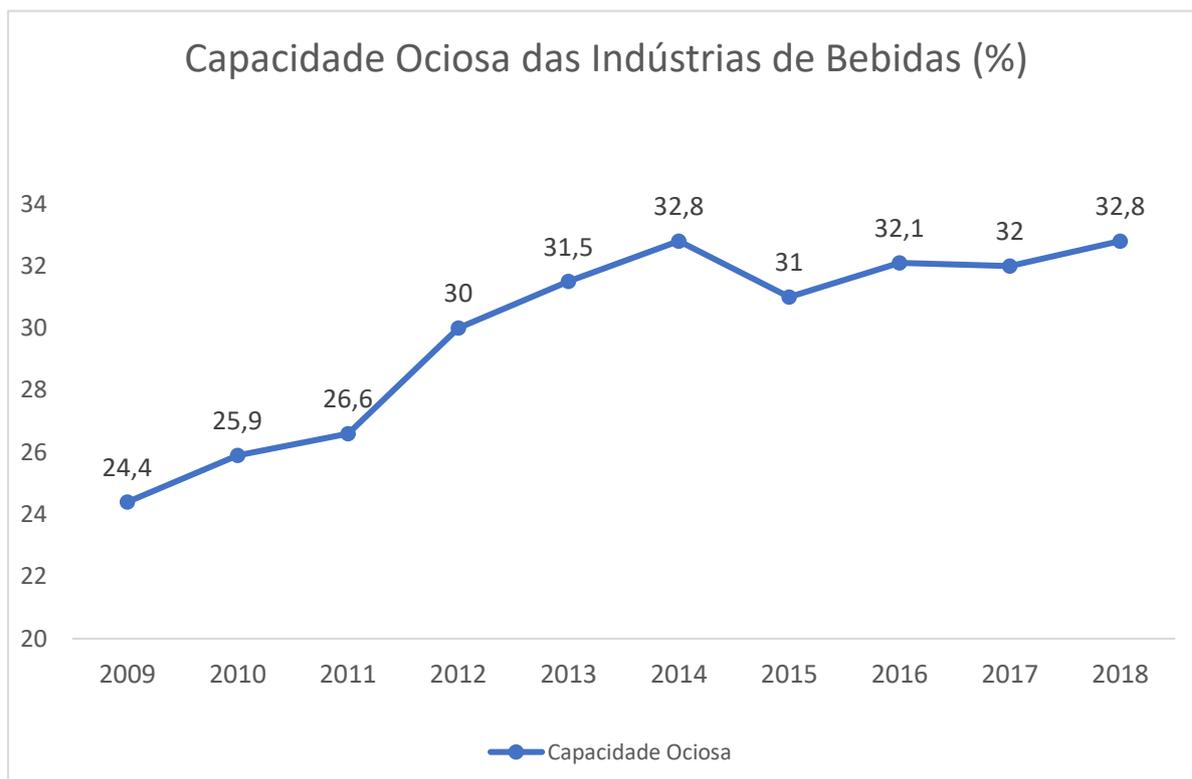
Tabela 6 - Consumo per capita de Refrigerantes (Período de 2010 à 2018)

| Ano | Litros/Habitante/Ano | Variação Anual (em %) |
|------------|-----------------------------|------------------------------|
| 2010 | 88,9 | N/A |
| 2011 | 87,2 | -1,90% |
| 2012 | 86 | -1,40% |
| 2013 | 80 | -6,90% |
| 2014 | 80,6 | 0,70% |
| 2015 | 75,1 | -6,80% |
| 2016 | 70 | -6,80% |
| 2017 | 61,8 | -11,70% |
| 2018 | 59 | -4,5% |

Fonte: ABIR (2019)

Como reflexo das quedas de volumes de produção observada nos últimos anos, a queda no consumo refletiu na geração de capacidade ociosa na indústria de bebidas. Conforme observado no Gráfico 2, a capacidade ociosa do setor de bebidas em geral tem crescido, com alguns momentos de queda, variando de 24,4% em 2009 a 32,8% em 2018.

**Gráfico 2 - Capacidade Ociosa das Indústrias de Bebidas
Período de 2009 a 2018 (%)**



Fonte: Adaptado de Viana (2019)

Segundo Viana (2019), os indicadores de desempenho do segmento têm-se mostrado positivos em relação ao aumento de faturamento visto que novos produtos com alto valor agregado demonstram aumento da elevação de consumo, todavia, segmentos tradicionais têm sofrido reflexo da conjuntura econômica do país e também por alterações de tendências de consumo.

2.6.3. Perspectivas para o Mercado de Bebidas

As perspectivas para o mercado de bebidas tendem a seguir nas mesmas perspectivas dos indicadores macroeconômicos, visto que estão atrelados diretamente ao consumo da população e quanto estes estão dispostos a gastar com bens de consumo não essenciais.

Conforme apresentado na tabela 7, a tendência de crescimento no segmento entre 2019 a 2023, está localizado em mercados emergentes como Índia, Nigéria, Indonésia e China. Em mercados no qual segmento já possui maturidade, este tem previsões de crescimento tendem a ficar entre 1% e 1,7%.

Tabela 7 - Crescimento anual Previsto do consumo de Bebidas não alcoólicas (2019 à 2023)

| Localidade | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| EUA | 1,1% | 1,2% | 1,3% | 1,4% | 1,5% |
| China | 3,7% | 3,5% | 3,3% | 3,1% | 3,1% |
| Nigéria | 8,2% | 8,0% | 7,7% | 7,4% | 6,9% |
| Índia | 15,4% | 14,7% | 14,3% | 14,0% | 13,6% |
| México | 2,0% | 2,0% | 2,0% | 2,1% | 2,1% |
| Japão | 1,1% | 1,1% | 1,0% | 1,0% | 1,0% |
| Indonésia | 5,1% | 5,0% | 4,8% | 4,7% | 4,6% |
| Brasil | 1,2% | 1,8% | 2,2% | 2,5% | 2,6% |
| Alemanha | 0,4% | 0,1% | -0,2% | -0,1% | -0,1% |
| França | 2,1% | 2,0% | 1,8% | 1,7% | 1,7% |
| Mundo | 3,4% | 3,5% | 3,5% | 3,5% | 3,6% |

Fonte: Viana (2019) apud Euromonitor International (2019a).

Os principais tipos de bebidas que influenciarão o crescimento deste mercado são aqueles cujo consumo traz uma ideia de comodidade e/ou estão associadas com ingredientes naturais e benefícios à saúde. Nesse sentido, águas engarrafadas, bebidas energéticas e chás RDTs serão as principais responsáveis pelo crescimento das vendas nos próximos anos. (Viana, 2019)

No quadro 6, pode-se analisar tendências levantadas por Viana (2019) apud Euromonitor International (2019a):

Quadro 6 - Tendências que irão moldar a indústria de bebidas não alcoólicas

| Tendência | Implicações esperadas a longo prazo |
|--|---|
| Criando valor em um mundo de água | Nos últimos cinco anos, a água engarrafada representou 96% do crescimento líquido do volume de bebidas não alcoólicas em canais de varejo, atacado e no mercado on-trade (bares, restaurantes etc.). Gerar valor em um setor cada vez mais dominado pela água é o principal desafio estratégico do setor, utilizando sabor, abastecimento, embalagem e ingredientes funcionais para criar novos níveis premium de alto crescimento em água. |
| A crise da sustentabilidade em bebidas embaladas | A embalagem de bebidas não alcoólicas é a principal fonte de resíduos plásticos rígidos em indústrias de consumo. Além da crescente preocupação com embalagens de uso único, a indústria enfrenta uma pressão crescente para tratar de questões de longo prazo relacionadas à escassez de água. |
| O fim da doçura? Rotinas divergentes do pós-açúcar | A conscientização dos consumidores sobre a redução do açúcar é alta, com quase metade dos consumidores globais citando o consumo limitado ou sem adição de açúcar como prioridade de alimentos e bebidas, de acordo com pesquisas. No entanto, permanecem grandes diferenças nas estratégias preferidas de redução de açúcar, ligadas a atitudes divergentes em relação aos adoçantes artificiais, alternativas de água com sabor e formulações de produtos menos doces. |
| Encontrando crescimento entre as linhas | As marcas de bebidas estão buscando o crescimento entre as rachaduras dos canais comerciais existentes para encontrar novas oportunidades de crescimento do mercado consumidor, incluindo varejo automatizado e locais públicos/institucionais fora de casa. Da mesma forma, há uma necessidade urgente de estimular as vendas de bebidas nos serviços de alimentação: o crescimento das bebidas nos canais <i>on trade</i> tem geralmente sido menor do que o observado no varejo, mas representa uma oportunidade para o crescimento com preços mais altos. |
| Prevenção e Propósito: o papel crescente das bebidas nas rotinas de bem-estar | A funcionalidade das bebidas está evoluindo de simples energia e hidratação para uma lista mais ampla de estados e ingredientes necessários. Bebidas para relaxamento, força, saúde intestinal, beleza e bem-estar geral podem ser um fator de valor a longo prazo no setor. As bebidas embaladas formarão uma parte mais ampla dos regimes preventivos de saúde e manterão um papel mais cotidiano, durante todo o dia, no bem-estar. |

Fonte: Viana (2019) apud Euromonitor International (2019a).

Com relação ao comportamento do consumo de bebidas não alcoólicas, o mercado brasileiro, que apresentou queda de consumo em 2015, 2016 e 2017, mostra uma tendência de recuperação a partir de 2018, mas com taxa de crescimento abaixo da média mundial, com destaque para o crescimento mais significativo das águas engarrafadas, dos sucos e dos chás prontos para beber conforme observado nas previsões de consumo presentes na tabela 8, destacado por Viana (2019):

Tabela 8 - Crescimento anual (%) previsto do consumo de bebidas não alcoólicas no Brasil por tipo: 2019 a 2023

| Tipos de Bebidas | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Água engarrafada | 3,9% | 3,8% | 3,7% | 3,6% | 3,6% |
| Refrigerante | -0,8% | 0,3% | 1,0% | 1,4% | 1,7% |
| Concentrados | -1,3% | -1,7% | -2,1% | -2,5% | -2,9% |
| Sucos | 1,8% | 2,4% | 2,9% | 3,5% | 4,1% |
| Chá pronto para beber (RDT Tea) | 3,8% | 4,2% | 4,5% | 4,8% | 5,1% |
| Café pronto para beber (RDT Coffee) | -6,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Bebidas energéticas | -0,6% | 0,8% | 1,7% | 2,6% | 2,7% |
| Bebidas esportivas | -3,0% | -1,6% | -0,4% | 0,4% | 1,0% |
| Total | 1,2% | 1,8% | 2,2% | 2,5% | 2,6% |

Fonte: Viana (2019) apud Euromonitor International (2019a).

Considerando os indicadores de desempenho do segmento, Cervieri Jr (2017), destaca que com base na dinâmica de investimento da indústria de bebidas dos últimos anos, a necessidade de recompor a depreciação de seu estoque de capital imobilizado e as perspectivas de projetos já sinalizadas ao BNDES pelas principais empresas, a previsão do investimento do setor nos próximos três anos tem como prováveis valores os seguintes: R\$ 3,7 bilhões em 2017; R\$ 4,0 bilhões em 2018; e R\$ 4,2 bilhões em 2019.

2.6.4. Estratégias e fatores de sucesso no Mercado de Bebidas

Com a necessidade de acompanhar a dinâmica das economias e as mudanças de comportamento da sociedade, as concepções e estruturas dos negócios tendem a se adaptar e se inovarem ao longo de sua senescência, de modo que a perpetuidade dos negócios seja possível e que as estratégias de negócios adotadas as destaquem competitivamente perante as demais.

No mercado de bebidas, as duas segmentações existentes adotaram estratégias específicas de negócio e foram impulsionados por fatores característicos de cada um.

Conforme relatado por Bringhenti (2005), o aumento de market share das tubaínas pode ser atribuído a fatores como: menor ritmo de crescimento da massa de salários; maior possibilidade de substituição das garrafas de vidro por PET, baixando o custo de produção e reduzindo a necessidade de capital de giro das empresas, anteriormente investido em vasilhames; redução das despesas com frete, provocada pela crescente participação dos supermercados nas vendas de refrigerantes no varejo; e relativo grau de informalidade com que operam seus fabricantes, em virtude de deficiências na fiscalização.

No que se trata das grandes indústrias, fabricantes das *a-brands*, o principal fator que contribuiu para o fortalecimento das mesmas, é destacado por Pereira (2004), resumindo-se na implementação do Plano Real entre 1994 e 1995, na qual há uma significativa melhoria da renda média do trabalhador brasileiro, se refletindo de imediato, promovendo um crescimento exponencial para o período, na qual a produção dobra e alcança patamares em torno de 9,5 bilhões de litros.

Como estratégias de operação somente a eficiência operacional não era suficiente para sustentar a competitividade, fato relatado por Porter (2008), tendo em vista que atividades voltadas ao processo produtivo não seriam capazes de ser um diferencial competitivo entre os concorrentes, mesmo porque os grandes *players* do segmento já possuíam esse *know how* oriundo do mercado cervejeiro.

A primeira estratégia operacional veio das grandes indústrias nacionais, pelo fato de verticalizarem suas operações de engarrafamento (engarrafadoras próprias nas fábricas cervejeiras) e também outras operações adjuntas, desde a fabricação de extratos até a cadeia de distribuição. (PEREIRA, 2004)

Sendo assim, a otimização das operações e a utilização dos mesmos canais de distribuições, acarretou na redução de custo com implementação de novos ativos operacionais e também se aproveitou dos próprios canais de distribuição.

Outra estratégia adotada pelas grandes industriais, porém relacionada as novas entrantes internacionais, entre elas Coca-Cola Company e PepsiCo, utilizaram-se de uma atividade de valor diferenciada. Conforme relatado por Pereira (2004),

essas empresas utilizaram da terceirização ou licenciamento, uma estratégia inovadora para indústria brasileira de refrigerantes, visto que adentraram no mercado sem a necessidade de investir altas somas em ativos e treinamentos de equipes.

A estratégia utilizada baseou-se no processo em que se licenciou fabricantes regionais já estabelecidos no segmento de bebidas para a realização do engarrafamento da bebida. Pereira (2004), cita os principais ganhos dessa estratégia:

- **Menores custos de transação**, pois na ocasião das suas chegadas ao Brasil, já existiam vários fabricantes locais (o caso cita algo em torno de 55 empresas). Essas empresas já tinham os ativos necessários, bastou o treinamento adequado. O custo de ativos como vasilhames e embalagens externas (caixas) é do franqueado;
- **Alta confiabilidade pela manutenção do segredo da fórmula**. A produção e remessa apenas do concentrado dos refrigerantes, a partir dos países de origem, garantiam o controle sobre o sigilo. A centralização da fabricação de concentrados nas casas-matrizes representava a remessa de baixos volumes com alto valor agregado. Os engarrafadores só acrescentavam os componentes comuns, como água, açúcar e gás;
- **A elevação de valor para o comprador (franqueado)** é garantida pela empresa franqueadora. O trabalho de integração entre elos da cadeia de valor: a garantia no fornecimento da embalagem, por contratos com as vidrarias. O valor para o comprador final (atacadistas, distribuidores etc.) é que poderia haver fábricas estrategicamente espalhadas pelo país. As empresas fabricantes locais, tanto as franqueadas como as independentes, poderiam continuar a produzir suas marcas, mas pelas restrições operacionais não impostas pelas franqueadoras, permaneciam em suas respectivas regiões.

O diferencial obtido pelo desempenho de atividades comuns às empresas dessa indústria, mas de forma diferente pelo uso do sistema de franquias, explica em parte o sucesso das concorrentes internacionais, sobre os grandes fabricantes locais e as marcas regionais, explica Pereira (2004). Esse relacionamento sinérgico, entre as grandes companhias e as fabricantes regionais, trouxe um novo modelo de relacionamento, baseado na terceirização das atividades.

3. METODOLOGIA

O presente capítulo tem por objetivo descrever a metodologia que serviu de orientação para o Estudo de Caso. O objeto de estudo teve como base uma empresa fabricante de refrigerantes do Vale do Paraíba, situada no estado de São Paulo.

Andrade (2003) cita que a metodologia estuda os meios ou métodos de investigação, no intuito de delinear um determinado problema, analisar e desenvolver observações, criticá-las e interpretá-las a partir das relações de causa e efeito. Ou seja, são regras estabelecidas para o método científico, como por exemplo, a necessidade de observar determinado fenômeno, de formular hipóteses, e elaboração de instrumentos de análise.

Neste capítulo, apresenta-se o processo metodológico referente a caracterização da pesquisa, o processo de investigação e por fim o fluxograma metodológico utilizado para demonstrar as fases da pesquisa.

3.1. Caracterização da Pesquisa

Lakatos e Marconi (2008) descrevem que para caracterização quanto ao tipo de pesquisa, ela pode ser considerada nos seguintes critérios: quanto à sua finalidade, aos seus objetivos, aos seus procedimentos técnicos e à sua natureza.

3.1.1. Classificação quanto aos Objetivos da Pesquisa

Quanto aos objetivos da pesquisa, classifica-se a pesquisa como exploratória, que segundo Mattar (2001) os métodos utilizados pela pesquisa exploratória são amplos e versáteis e compreendem: levantamento em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal.

3.1.2. Classificação quanto a Natureza da Pesquisa

A classificação da pesquisa neste estudo de caso é de caráter qualitativa que de acordo com Creswel (2007), o ambiente natural é a fonte direta de dados e do pesquisador, sendo este o principal instrumento e os dados coletados predominantemente descritivos.

3.1.3. Classificação quanto a escolha do Objeto de Estudo

O objeto de estudo foi classificado como Estudo de Caso único que segundo Yin (2001) considera o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que possui uma vantagem específica quando: faz-se uma questão tipo 'como' ou 'por que' sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

3.1.4. Classificação quanto a técnica de Coleta de Dados

Neste estudo de caso utilizou-se a entrevista, pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental como técnica de coleta de dados que, segundo Lakatos e Marconi (2001) as técnicas de coleta de dados são um conjunto de regras ou processos utilizados por uma ciência, ou seja, corresponde à parte prática da coleta de dados (a entrevista, o questionário, a observação, pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental).

3.1.5. Classificação quanto a técnica de Análise de Dados

De acordo com Marconi e Lakatos (1996) a análise dos dados é uma das fases mais importantes da pesquisa, pois, a partir dela, é que serão apresentados os resultados e a conclusão da pesquisa, conclusão essa que poderá ser final ou apenas parcial, deixando margem para pesquisas posteriores.

Segundo Laville e Dione (1999), por meio da análise de conteúdo, procura-se desmontar a estrutura e os elementos do conteúdo, com vistas a esclarecer suas diferentes características e significação.

3.2. Processo de Investigação

O processo de investigação teve como premissa o levantamento de dados da empresa junto aos seus sócios-diretores, sendo fundamental para a realização deste estudo. Com o acesso aos sócios-diretores fora possível obter todo o histórico organizacional e as motivações que levaram ações tomadas ao longo da gestão organizacional.

Com base na pesquisa documental realizada, obteve-se acesso aos arquivos contábeis e aos relatórios de manufatura da organização, documentos estes referentes ao período de 2009 a 2019.

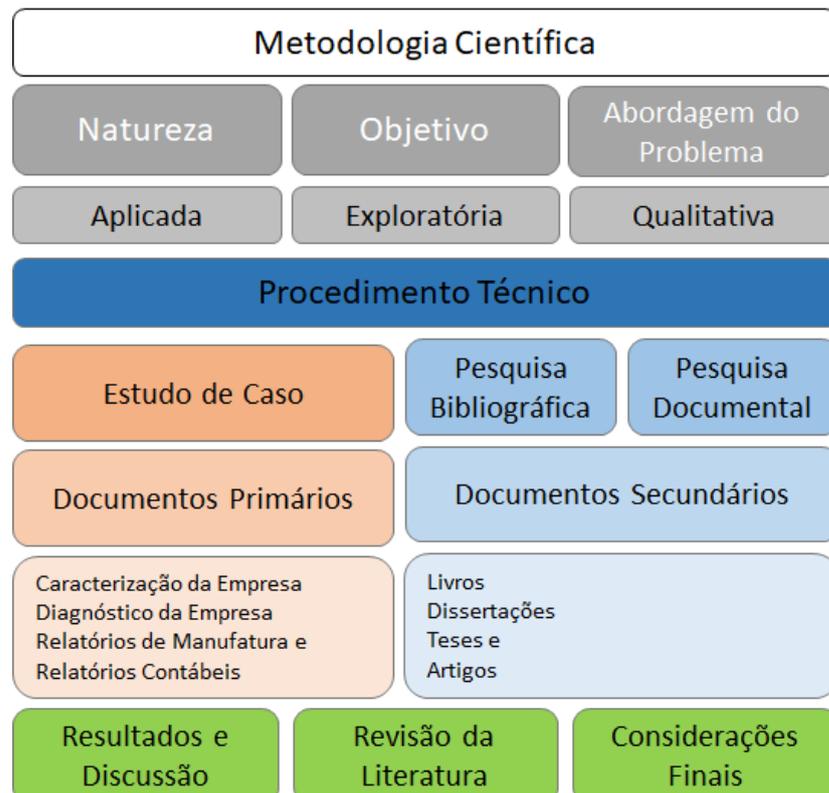
Os relatórios e arquivos obtidos foram de suma importância, tendo em vista que atuaram fornecendo dados estruturados que suportaram a formulação de indicadores de desempenho da organização, promovendo assim a visibilidade do reflexo do processo de reestruturação organizacional.

Efetou-se também a pesquisa através do referencial bibliográfico que possibilitou a fundamentação teórica desta pesquisa para fundamentar e efetivamente elaborar os resultados para discussão e as considerações finais.

3.3. Fluxograma Metodológico

Como caminho para demonstrar o fluxo das etapas realizadas neste estudo, o Fluxograma Metodológico (Figura 4) se utiliza da Metodologia Científica para apresentar que tipo de Natureza, Objetivo e Abordagem do problema que foi utilizado para o desenvolvimento deste estudo. Assim como, no fluxograma é destacado os documentos primários e secundários que foram analisados na pesquisa bibliográfica e documental, necessários para a realização da Revisão da Literatura e caracterização do objeto do estudo de caso. E por fim, apresenta-se os Resultados e Discussão do estudo realizado e as considerações finais do autor.

Figura 4 - Fluxograma Metodológico



4. ESTUDO DE CASO

O cenário competitivo do mercado faz com que as empresas sempre estejam buscando garantir ou melhorar a sua posição, ou até mesmo conquistar a liderança no seu segmento. Uma das formas para se obter o resultado desejado, é adotando estratégias de crescimento que proporcionem vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

Dess, Lumpkin e Einsner (2007), comentam que a estratégia representa uma importante ferramenta de gestão empresarial, num ambiente competitivo e turbulento, e tem como principal objetivo preparar a organização para enfrentar o ambiente de constantes ameaças.

No presente estudo de caso, retrata-se uma organização, que em decorrências das oscilações do mercado, não conseguiu antecipar-se as mudanças, proporcionando uma miopia em se tratar da gestão estratégica dos negócios, o que acarretou na incorrência da necessidade em se reestruturar como última saída para permanecer ativa no mercado.

A seguir, apresenta-se conforme a metodologia adotada, os resultados e a discussão do presente estudo.

4.1. Caracterização do Objeto de Estudo

O objeto do presente estudo de caso, trata-se de uma empresa familiar, do segmento de refrigerantes, situada na Região do Vale do Paraíba, estado de São Paulo.

A organização representa uma marca consolidada no mercado regional, posicionada no mercado de β -brand de refrigerantes, com alcance de atendimento de vendas na Região Metropolitana do Vale do Paraíba, Litoral Norte e Serra da Mantiqueira.

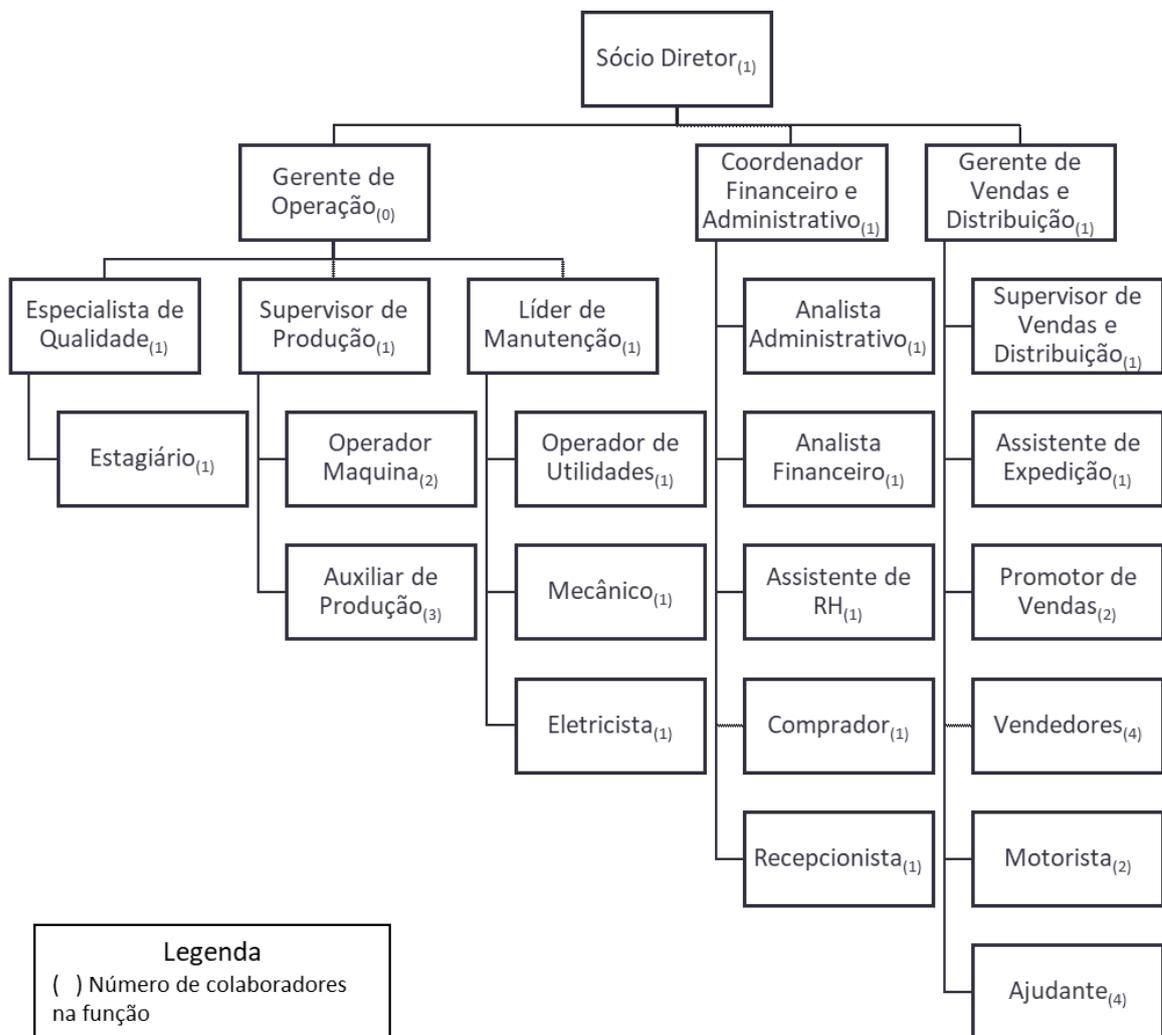
Por se tratar de um ramo do mercado extremamente concorrido, é notável o espaço conquistado frente a seus concorrentes ao longo de seus mais de 50 anos de existência no segmento de bebidas não alcoólicas.

A empresa é constituída de capital próprio e possui administração familiar, sendo o proprietário o principal gestor, que administra a empresa de acordo com as

suas experiências e conhecimentos tácitos, ou seja, adquiridos ao longo da vida e sem formação universitária.

A empresa é organizada em três divisões, e em sua estrutura inicial, seu organograma é composto por 34 colaboradores, conforme observado na Figura 5.

Figura 5 - Organograma Funcional – Estrutura Inicial



Como responsabilidade da organização, a gestão de operação da área produtiva, gestão administrativa e financeira do negócio e também de toda área de comercialização e distribuição de produtos.

A empresa possui em seu portfólio de produtos, três linhas, sendo PET 2 I, 600 ml e 290 ml, produzindo refrigerantes nos sabores Limão, Cola, Guaraná e maçã, e produtos sazonais como: Abacaxi, Laranja e Uva.

Dentro da sua estrutura física, a empresa possui um laboratório de aplicação e teste de novos produtos e controle de qualidade. Possui também um almoxarifado para armazenamento de matéria-prima (embalagem e insumos) e um armazém para armazenagem dos produtos acabados.

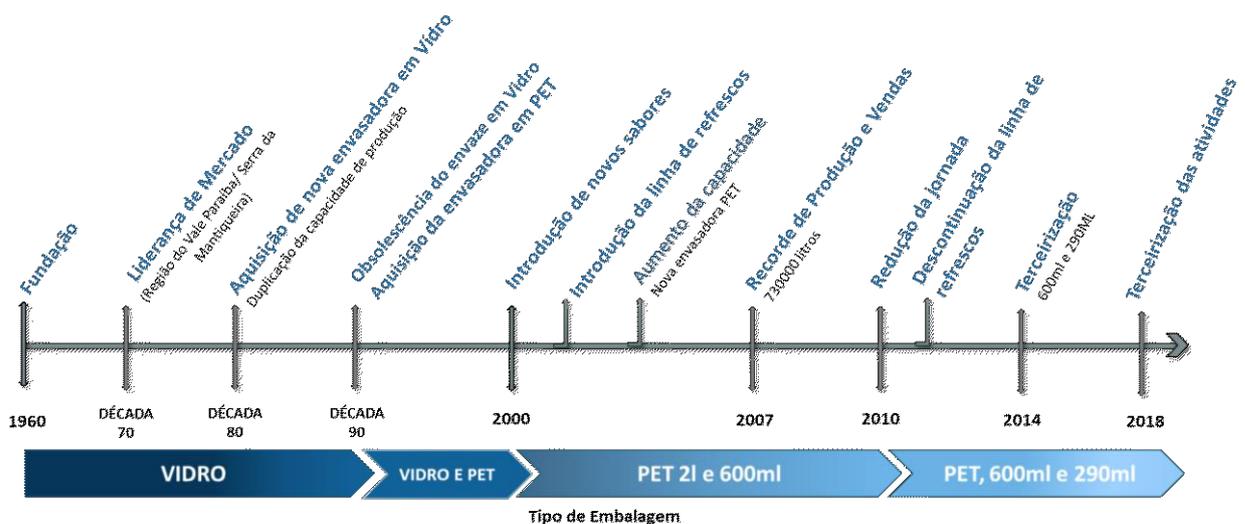
Dentro do histórico da organização, a mesma passou por diversos processos de reestruturação, bem como mudanças em sua estratégia de negócio, almejando sempre o crescimento e a sustentabilidade organizacional.

4.1.1. Histórico da Organização

Fundada no início da década de 60, a organização iniciou suas atividades motivada pelas perspectivas do crescimento do consumo de refrigerante. O início das atividades na região do Vale do Paraíba foi considerado um movimento pioneiro na região, visto que o acesso às grandes marcas (α -Brands) não se fazia presente de modo tão popular visto as dificuldades de logísticas dos vasilhames de vidros retornáveis.

Com a popularização da marca e alta aceitação do produto, a marca se consolidou como líder de mercado em seu segmento na década de 70, tendo se expandido não somente para o mercado local na qual a empresa se situava, mas também para as regiões da Serra da Mantiqueira, conforme observado na Figura 6, que retrata os principais acontecimentos da organização em sua linha do tempo.

Figura 6 - Linha do Tempo da Organização – Principais Acontecimentos



O diferencial competitivo perante os demais players era o fato de a organização estar próximo do mercado consumidor, o que facilitava a penetração no mercado regional, permitindo assim esta comercializar seu produto, em locais inexplorados pelos concorrentes.

Por ter como principal mercado consumidor a área em que se situava, o mercado regional, os custos com logística reversa eram baixos, o que permitiu um elevado crescimento da organização. Por outro lado, a capacidade produtiva em seu limite de operação e o alto custo de manutenção e aumento dos vasilhames limitavam o crescimento da empresa.

Na década de 80, a organização começou um projeto arrojado de crescimento, na qual consistia no investimento em uma nova envasadora em vidro, permitindo assim dobrar a capacidade produtiva e atender novas regiões, como a região do Litoral Norte Paulista.

Em meados da década de 90, houve uma grande transformação no segmento de bebidas, na qual os grandes players do segmento iniciaram uma transição de vasilhames retornáveis de vidros para os vasilhames em PET, os quais não eram retornáveis, promovendo assim uma redução significativa de custo com logística e também com a manutenção do estoque de vasilhames de vidros.

Essa nova tendência de consumo em muito impactou a organização em estudo, visto que por preferência do consumidor, os vasilhames em PET possuíam muita praticidade, até mesmo porque o consumidor final não teria necessidade de ter em sua posse um vasilhame para troca no momento da compra da bebida ou de se preocupar com a sua devolução. Sendo assim, visto o declínio das vendas e a perda de mercado para a concorrência, houve a necessidade da empresa em investir em uma linha de envase de PET, promovendo a obsolescência da linha de envase em vidros.

Nos anos 2000, a organização identificou como potencial de crescimento a inclusão de novos sabores em seu portfólio, assim a introdução de sabores sazonais como Uva, Abacaxi e Laranja iniciaram a ser produzidos, competindo por capacidade produtiva entre os sabores já consolidados.

Neste mesmo período, uma linha para envase de refrescos foi iniciada, visto o crescimento do mercado consumidor. A aquisição dessa nova linha foi vista como uma grande oportunidade, pois o equipamento possuía flexibilidade de envase,

permitindo *setup* para outras dimensões de embalagem, permitindo a produção de PET 290 ml e 600 ml.

Em 2005, os indicadores macroeconômicos do período cresciam, e a ascensão econômica da classe C permitiu a aquisição por eles de produtos antes não consumidos constantemente. A capacidade produtiva da empresa já encontrava-se no limite de operação, havendo assim a necessidade da organização em se reestruturar realizando a aquisição de uma nova envasadora em PET, aumentando assim sua capacidade de produção e vendas.

Com a grande oferta de crédito no período, foi possível não somente a aquisição de uma nova envasadora, mas também a modernização do sistema fabril, com a aquisição de novos equipamentos e renovação da frota de distribuição.

Em 2007, a organização tem seu recorde em produção e vendas, comercializando em um único mês a quantia de 730000 litros de bebidas, recorde este não superado posteriormente.

Os anos seguintes não permitiram grandes investimentos na organização e a mesma visualizava sua ociosidade de linha aumentar. Apesar do crescimento de renda da população elevar o consumo de bebidas, o crédito fácil no mercado permitiu a entrada de novos players, competindo no mesmo segmento.

Em meados de 2010 a empresa inicia seu primeiro processo de reestruturação, tendo em vista seu endividamento financeiro aumentar nos três últimos anos. O primeiro movimento realizado foi a redução da jornada de trabalho, eliminando um turno e posterior descontinuação de sua linha de refresco, visto a elevada necessidade de recursos operacionais para a operacionalização da mesma.

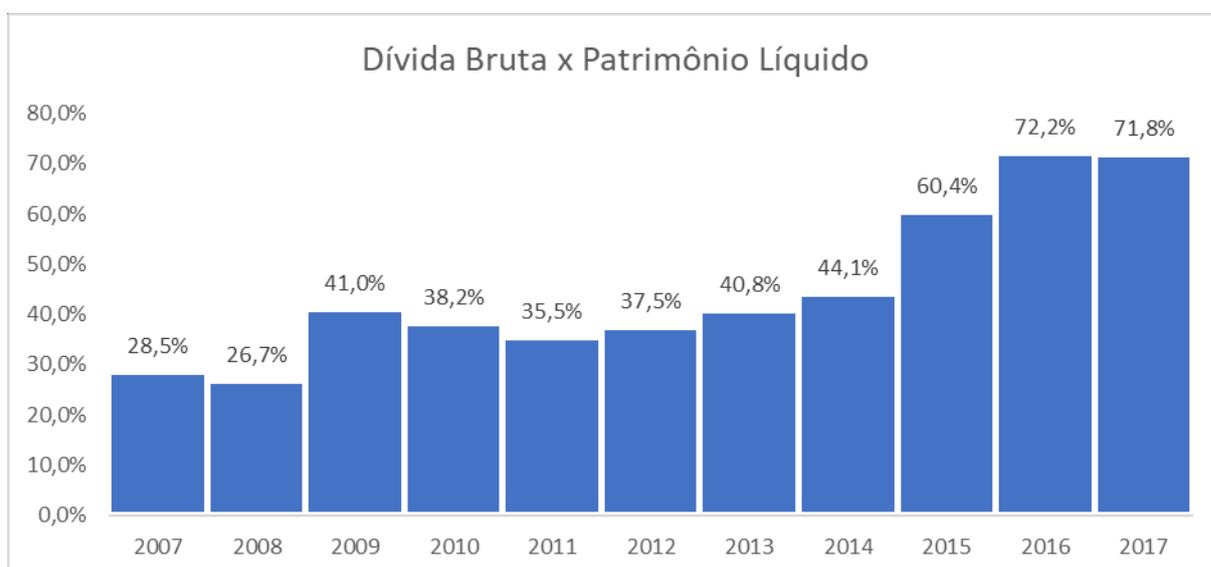
Em razão dos aportes financeiros realizados na última década para investimento na organização, uma perspectiva de crescimento de vendas não consolidada e dificuldades da gestão organizacional em atuar nas mudanças sofridas pelo mercado, fez com que a situação econômica da empresa perdesse sua liquidez, proporcionando ao negócio dificuldades financeiras.

Conforme demonstra-se no gráfico 3, evidencia-se o % de endividamento da organização nos anos subsequentes, em uma relação entre sua dívida bruta e seu patrimônio líquido. Observa-se que apesar do processo de reestruturação realizado,

em uma ação de redução do quadro operacional, o endividamento organizacional se manteve em crescimento, demonstrando assim o cenário de dificuldades em que se encontrava a organização.

Em 2014 a empresa identificou uma oportunidade de negócio, em se terceirizar dois produtos, a linha de 290ml e 600ml, sendo assim, seria possível a eliminação desse custo operacional, bem como o custo do capital de giro necessário para a manutenção de estoque de insumos. A alternativa se mostrou promissora como uma oportunidade de se reduzir custo e manter as linhas de produtos ativas no mercado.

Gráfico 3 - % de Endividamento – Relação da Dívida Bruta x Patrimônio Líquido



Em 2017 com o agravamento da situação financeira da organização, a mesma identifica com a aprovação da Lei da Terceirização, a oportunidade em ampliar a estratégia em terceirizar seu processo produtivo por completo, iniciando assim a avaliação de risco envolvidos na operação e o detalhamento do processo de reestruturação organizacional a ser realizado.

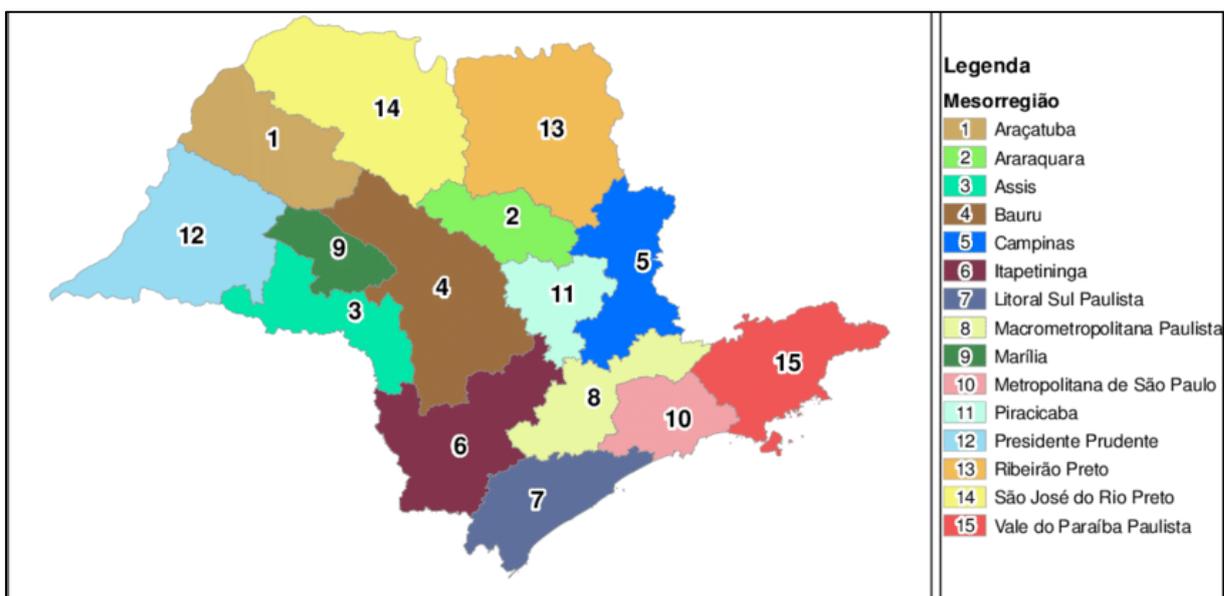
4.2. Caracterização do Fornecedor Terceirizado

A busca de um fornecedor terceirizado para atendimento das necessidades e anseios da organização é uma atividade de elevado risco e complexidade. Visto que a relação deve ter como premissa básica o interesse e benefício específico mútuo para ambas as partes a fim de viabilizar o acordo.

No caso do estudo em questão, a busca pelo fornecedor baseou-se na experiência previa em relações comerciais, por meio do histórico, na qual mostrou-se em observância aos acordos firmados, respeitando prazos e questões comerciais.

O fornecedor selecionado para a terceirização localiza-se na Mesoregião de Campinas, conforme pode ser observada na figura 7, permanecendo a uma distância de 120km da empresa contratante.

Figura 7 - Mesoregiões do Estado de São Paulo



Fonte: IBGE (2006)

O fornecedor se consolidou no mercado de bebidas não alcoólicas e possui mais de 30 anos de experiência no segmento. Com as necessidades de se organizar no mercado e driblar as adversidades econômicas, se profissionalizou-se na atividade de prestação de serviço, produzindo para terceiros sob demanda.

Além das atividades de produzir sob demanda, o mesmo especializou-se na prestação de serviços, que inclui desde uma consultoria completa para o desenvolvimento de novos produtos, incluindo pesquisa de mercado, estudo da concorrência e viabilidade econômica, fornecimento das embalagens, como garrafas PET de diversos volumes, garrafas de vidro, copos plásticos, rótulos e tampas.

Atualmente o fornecedor terceiro possui sua marca própria de bebidas e utiliza-se da sua ociosidade fabril, para desenvolver e terceirizar a produção de bebidas para parceiros comerciais, estabelecendo assim um novo ramo de atividade comercial.

Produzir sob demanda além de ser um novo ramo de atuação, permitiu à organização uma alternativa estratégica em detrimento das oscilações do mercado de bebidas, tendo em vista toda a sua ociosidade fabril passa a ser ocupada por demanda de terceiros, fazendo com que esta mantenha seu equilíbrio financeiro.

4.3. Estrutura Organizacional e Cadeia de Valor

A estrutura organizacional da empresa é organizada em três gerências, conforme observado na figura 8:

Figura 8 - Estrutura Organizacional

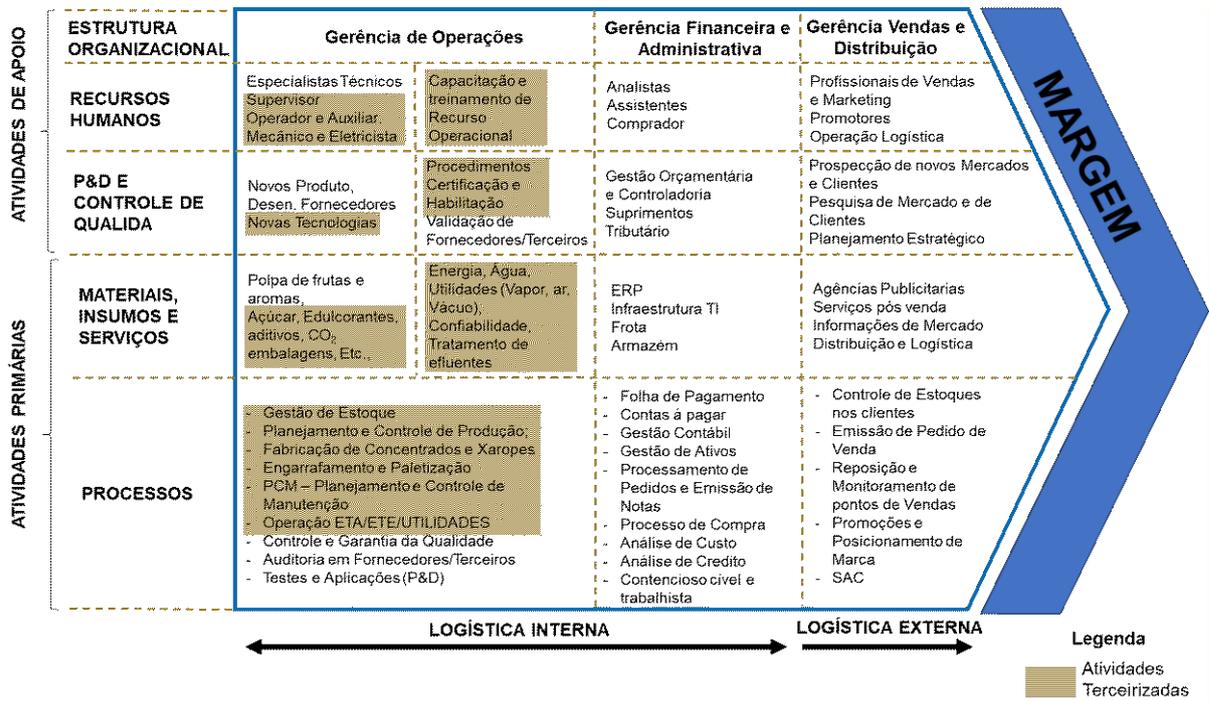


Em relação às responsabilidades de cada área, a Gerência de Operações ficou responsável por todas as atividades produtivas, bem como o controle de qualidade e desenvolvimento de todos os produtos. A Gerência Financeira e Administrativa manteve responsabilidade sobre os assuntos inerentes às questões financeiras, contábeis e administrativas, e sendo o suporte de suprimentos para a área fabril. A responsabilidade pela gestão de vendas e por toda a cadeia de distribuição de produtos foi atribuída para a Gerência de Vendas e Distribuição.

Com o processo de terceirização, não houve alteração na estrutura organizacional, porém os processos e atividades realizadas por estas áreas produtivas foram revistos em decorrência das transferências destes para o fornecedor terceirizado.

Conforme observado na Figura 9, é ilustrado a Cadeia de Valor da organização, bem como os processos que iniciaram a ser realizados pelo fornecedor terceiro.

Figura 9 – Fluxo de Valor da Organização



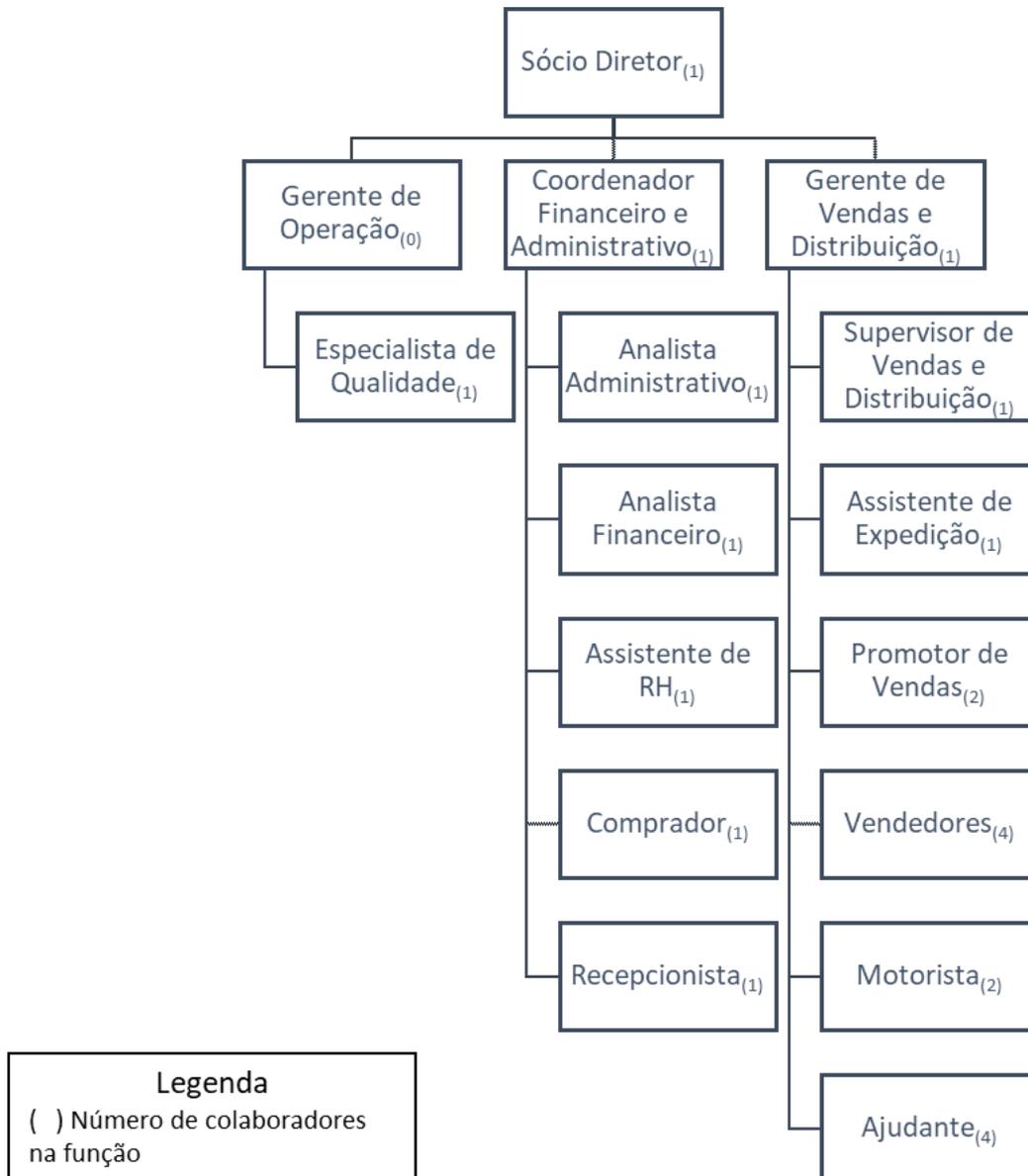
Em relação às Gerências Financeiras e Administrativas e Gerências de Vendas e Distribuição, as atividades e processos não foram alteradas, porém no que se trata da Gerência de Operações, estas ficaram responsáveis pelas atividades de Validação e desenvolvimento de fornecedores e terceiros, Controle e Garantia de Qualidade e Testes e Aplicações para novos produtos. As atividades e processos responsáveis pela manufatura do produto final passam a ser de responsabilidade única do fornecedor terceirizado.

Com a terceirização realizada além da mudança do escopo na função da Gerência de Operações, o Organograma Funcional foi reduzido, conforme Figura 10.

A estrutura inicial era composta por um quadro funcional de 34 colaboradores, que após o processo de reestruturação passou a contar com 24 membros, gerando uma redução de 30%.

A área da Gerência de Operações foi responsável pela totalidade das alterações realizadas, permanecendo somente com a função de Especialista da Qualidade.

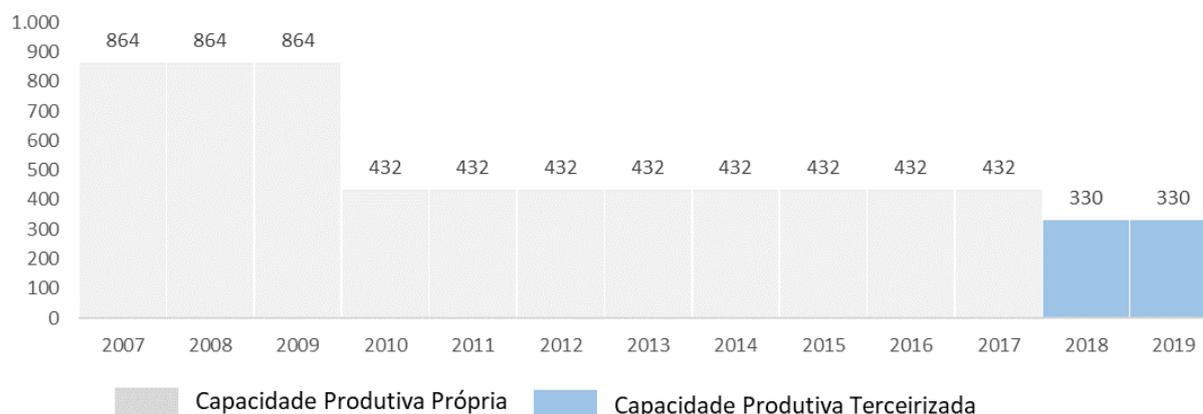
Figura 10 – Organograma Funcional – Estrutura após Terceirização



4.4. Capacidade Produtiva e Fluxo do Processo

A capacidade produtiva instalada na unidade fabril define o potencial máximo de produção dessa indústria, bem como a capacidade de produto que pode ser vendido. No histórico da organização, a mesma passou por diversos movimentos de alteração de sua capacidade produtiva, alterações essas motivadas por implementação de novas tecnologias, perspectivas de crescimento, entre outras.

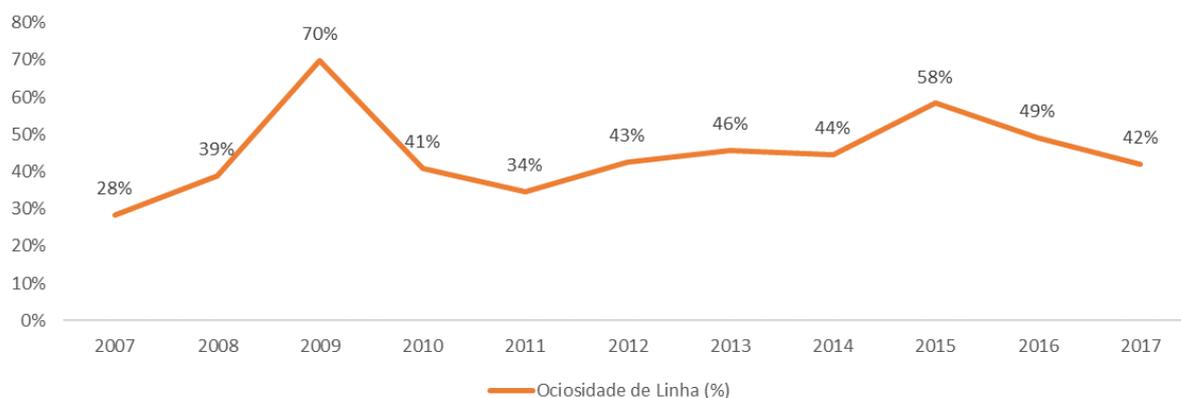
Conforme observado no Gráfico 4, demonstra-se a capacidade produtiva instalada da organização até sua terceirização e a capacidade produtiva disponível no fornecedor terceiro.

Gráfico 4 – Capacidade Produtiva Instalada e Terceirizada (kl)

No gráfico 4, observa-se que até o ano de 2009 a capacidade produtiva instalada era de 864 kl, e no ano subsequente esse volume caiu para 432 kl. A queda no volume trata-se da redução de um turno de trabalho motivado pelo baixo volume de vendas que não justificavam o custo empreendido, limitando assim as atividades em 50% do capacidade produtiva. Esse mesmo volume se manteve até o processo de reestruturação.

O processo de reestruturação trouxe para as atividades de vendas e distribuição, uma limitação de disponibilidade de produto, visto que conforme acordo firmado entre as partes a capacidade máxima de fornecimento por parte do fornecedor terceirizado é de 330 kl ao mês.

Da estrutura fabril disponível, a mesma trabalhou em suma com ociosidade, conforme observado o gráfico 5.

Gráfico 5 – Ociosidade de Linha (%)

Analisando a ociosidade de linha, a mesma obteve a melhor taxa no ano de 2007, e sua maior ociosidade se deu no ano de 2009. Quando analisa-se os dados de

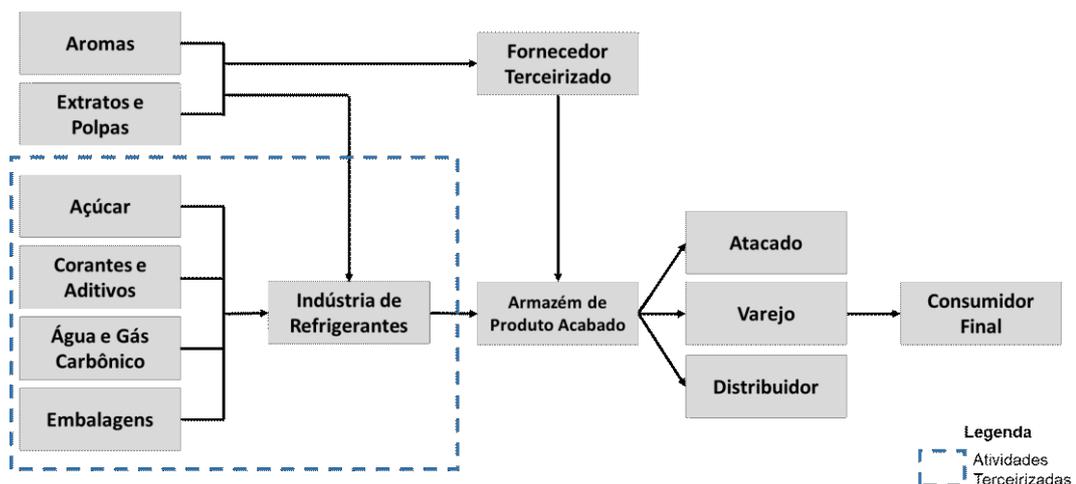
ociosidade de linha da organização comparando com a ociosidade das indústrias de bebidas, observa-se que esta trabalhou com valores acima dos de mercado.

Conforme relatado por Viana (2019), quando avaliado o período de 2009 à 2018, os anos em que a indústria brasileira de bebidas obteve a maior ociosidade foram os anos de 2014 e 2018, atingindo o valor de 32,8%, valor este abaixo do realizado pela organização em estudo em mesmo período avaliado.

Se tratando do fluxo de processo, a organização que era responsável por todas as atividades de desenvolvimento, produção, comercialização e distribuição do produto acabado, passa a otimizar suas atividades com o processo de terceirização.

Conforme figura 11, pode-se observar o fluxo do processo e as etapas que passaram a ser de responsabilidade do fornecedor terceirizado.

Figura 11 - Fluxo do Processo



Dentre as atividades produtivas que eram realizadas pela organização antes da terceirização, conforme apresenta-se na figura 11, permanecem inalteradas as atividades inerentes a gestão de aromas, extratos e polpas, visto que estas estão ligadas diretamente à formulação do produto, ou seja, são insumos desenvolvidos internamente e que caracterizam o Padrão de Identidade e Qualidade do produto.

4.5. Modelo de Produção e Distribuição

Um modelo de produção com elevado nível de acuracidade é responsável pela importante tarefa em se evitar excessos de estoque ou perda de vendas devido à falta de produtos.

Quanto à organização, a mesma era responsável por todo o processo produtivo, possuindo um modelo de produção vinculado com a necessidade de se atender a previsibilidade de vendas por parte da área comercial. As bebidas de sabores consolidadas, limão, maçã, guaraná e cola, possuem no mercado demanda estável e sua variação já é de conhecimento visto as sazonalidades do ano, como períodos festivos e épocas de maior consumo como no verão. As bebidas de sabores sazonais, abacaxi, uva e laranja, eram produzidas em maiores quantidades e armazenadas, em decorrência da necessidade em se realizar setup de linha e pelo fato das vendas possuírem certa imprevisibilidade.

Com a terceirização realizada, os sabores sazonais foram descontinuados, atuando assim a presente organização na comercialização de sabores com maior vendabilidade. No que se trata dos aspectos produtivos do fornecedor terceiro, este trabalha por rodadas, produzindo grandes estoques do mesmo cliente, visto que ele não é fornecedor exclusivo para a organização em estudo, impossibilitando a produção de pequenos volumes, tendo em vista que seu número de setup de tipo/cliente é alto.

Os produtos estocados no fornecedor terceiro já compõem o custo de estoque da organização, podendo assim serem comercializados e distribuídos.

A organização em estudo trabalha com distribuição própria do produto, possuindo um local próprio de armazenagem e também fazendo uso do armazém disponível no fornecedor terceiro.

4.6. Composição do Preço de Venda

No que se refere ao reflexo da terceirização na composição do preço de venda, o custo de produção anteriormente incorporado ao preço final, variava conforme o custo de operação e o volume produzido, acarretando em um reflexo direto na margem de contribuição do mesmo.

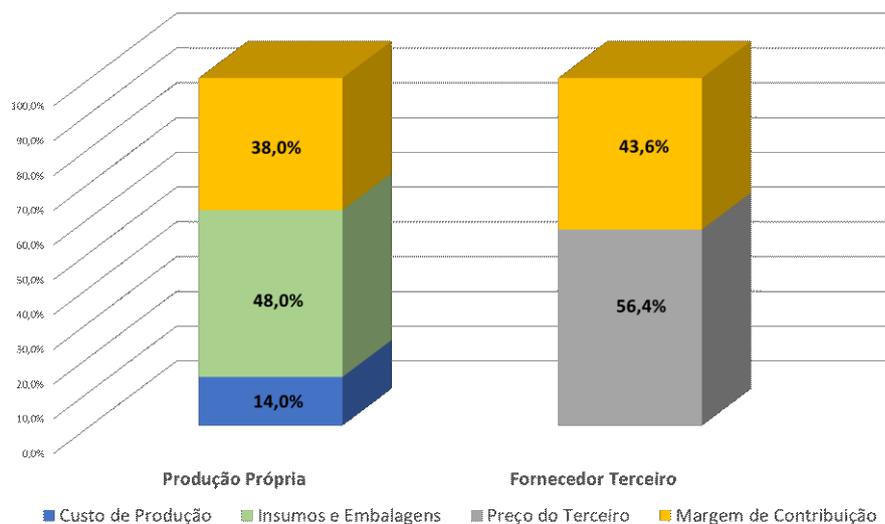
A margem de contribuição refletia diretamente as oscilações de fábrica, tendo em vista fatores como custo não planejados e disponibilidade de produção. O preço de venda ofertado ao consumidor por sua vez não permitia grandes oscilações, de tal forma que se alterado de forma abrupta influenciava diretamente na competitividade

organizacional, ficando então sob responsabilidade da margem de contribuição o equilíbrio no preço de venda.

Com o processo de terceirização, a contribuição anteriormente referente ao custo de produção passou a ser definido diretamente pelo fornecedor terceirizado, incorporado ao preço de venda unitário do produto à empresa em estudo, sendo assim, o valor unitário é pré-definido em contrato, sendo este sujeito a correções inflacionárias.

Conforme observado no comparativo presente no gráfico 6, a margem de contribuição relativa ao preço médio praticado quando a organização era responsável pela própria produção era de 38%, em contrapartida após o processo de terceirização elevou-se a margem de contribuição em 14,7%, correspondendo à um aumento de 5,6% do preço praticado

Gráfico 6 - Comparativo – Composição do Preço de Venda



A elevação da margem de contribuição após o processo de terceirização, se dá devido ao ganho de escala por parte do fornecedor terceiro, o que o a diluir seus custos produtivos, bem como aumentar o seu potencial de negociação na aquisição de insumos, tendo em vista que os insumos base para a produção de refrigerantes são semelhantes a todos os clientes.

4.7. Evolução de Vendas

A comercialização de bebidas está diretamente ligada aos aspectos macroeconômicos, visto que por não ser um bem de necessidade básica, está suscetível a fortes oscilações de mercado.

Conforme demonstrado no Gráfico 7, o volume de vendas sempre permaneceu abaixo da capacidade fabril instalada.

Gráfico 7 - Volume de Vendas Mensal x Capacidade Instalada



Os maiores volumes de vendas por parte da organização se deram com a ascensão da classe D e C no período de 2007. Por atuar no segmento de refrigerantes β -Brands em amplitude regional, esse efeito econômico influenciou positivamente no volume de vendas.

Com a crescente do seguimento de bebidas β -Brands, as facilidades de crédito na economia e os incentivos do governo, permitiu-se a entrada de novos concorrentes, tornando o mercado competitivo e acirrado. Os anos subsequentes a 2008 foram períodos em que já não se alcançara os volumes de vendas anteriormente realizados.

A partir de 2013 a organização enfrentou um declínio significativo em suas vendas, em detrimento de uma das mais longas e profundas recessões da história do Brasil, conforme relatado por Bacha (2017), entre 2013 a 2016, o Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* acumulou uma queda de 9%. Dito de outro modo, os brasileiros chegaram a 2017 em média 9% mais pobres do que estavam no início de 2014.

Com o modelo de terceirização adotado, vinculou-se um volume mínimo de aquisição por parte da organização em 250kl por mês, artifício este que garante ao fornecedor terceiro uma demanda periódica e linear, por outro lado, proporciona a organização um custo de capital de giro, nos períodos em que não venha a ser possível o atingimento das vendas desse volume mínimo acordado.

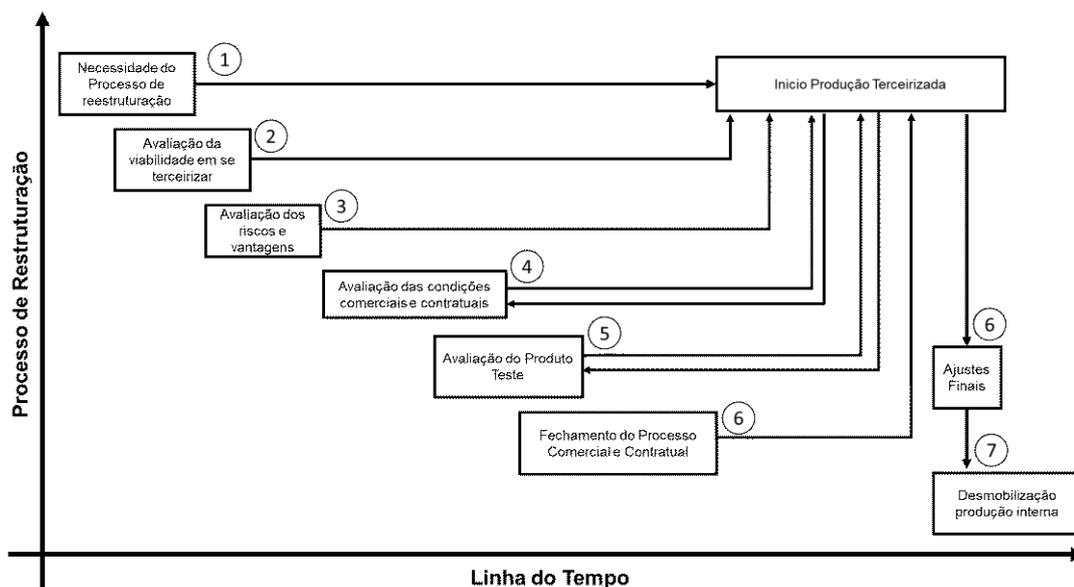
O fato de se terceirizar o processo produtivo é benéfico por todas as vantagens operacionais, por outro lado, acarretou-se na limitação do crescimento da organização, visto que o crescimento organizacional ficou atrelado à capacidade disponível do fornecedor terceiro em fornecer produtos.

4.8. Avaliação do Processo de Reestruturação

O processo de reestruturação da empresa objeto do estudo de caso vem sendo analisado desde 2010, na qual passou a analisar internamente suas oportunidades em se permanecer sustentável e competitiva no mercado de bebidas, entretanto fatores externos, como novos *players* no mercado e redução do *market share* culminaram na redução de vendas, promovendo o desequilíbrio financeiro e elevação do endividamento organizacional.

Todo o processo de reestruturação foi retratado por uma linha do tempo e demonstrado na Figura 12, Processo de Reestruturação – Linha do tempo. Este mesmo gráfico foi dividido por eventos e serão retratados nos itens a seguir:

Figura 12 - Processo de Reestruturação – Linha do tempo



1 - Necessidade do Processo de Reestruturação: como demonstrado anteriormente no presente estudo, a necessidade de reestruturar a organização se deu visto a necessidade da empresa em se manter como unidade de negócio, sendo um ponto crucial para a sua continuidade, não havendo condições da empresa se manter no mercado em detrimento do grau de endividamento e consequente redução do capital de giro. Dentre as alternativas de reestruturação, a terceirização da produção se deu como a melhor saída, haja visto que o processo já era de domínio da organização, tendo promovido essa prática anteriormente com as linhas de 290 e 600ml.

2 – Avaliação da viabilidade em se terceirizar – Durante o processo de reestruturação, foi necessário buscar no mercado um fornecedor capaz de suprir o nível de serviço praticado internamente, na qual se deveria ter como premissa atendimento do volume médio de vendas, custo similar do produto e confiabilidade no atendimento a entrega. No processo de avaliação de viabilidade, identificou-se um fornecedor que atendesse as premissas estabelecidas e iniciou-se o processo de avaliação comercial e jurídico para o negócio.

3 – Avaliação dos Riscos e Vantagens – O estudo realizado pela empresa, indicaram várias vantagens pelas quais a empresa deveria terceirizar sua produção para outras empresas, sendo que a redução de custos era a sua maior prioridade. A empresa também economizaria no seu custo de capital porque não precisaria pagar por uma instalação e pelo equipamento necessário para a sua produção de refrigerantes. Ainda poderia economizar em custos de mão-de-obra, como salários, treinamento e benefícios. No que se trata dos riscos envolvidos na transação, a ruptura contratual sem aviso prévio, não atendimento do volume mínimo pré-estabelecido e variação da qualidade do produto foram elencados em maior destaque.

4 – Avaliação das Condições Comerciais e Contratuais – Na avaliação das condições contratuais, buscou-se mitigar os riscos inerentes a operação, bem como resguardar a relação de forma mútua para as ambas as partes. Questões de risco relacionadas a rescisão contratual, volume mínimo a ser fornecido, reajustes e indicadores de qualidade possuem cláusulas específicas resguardando tais pontos.

5 – Avaliação do Produto Teste – O produto a ser operacionalizado pelo fornecedor terceiro, deve atender aos mesmos padrões de identidade e qualidade do produto fabricado, havendo assim a necessidade de validar o produto oriundo do

fornecedor terceiro, de modo a garantir que este não viesse a se diferenciar do produto padrão.

6 – Fechamento do Processo Comercial e Contratual – Após a validação do produto teste e a finalização dos termos do instrumento contratual, firma-se o contrato e inicia-se a produção por parte do terceiro. A produção inicia-se em um modelo de ramp up, de modo que gradualmente vá substituindo o volume anteriormente fabricado internamente.

7 – Desmobilização Produção Interna – Com os processos consolidados, inicia-se a alteração estrutural da organização, na qual a implantação de uma nova estrutura organizacional se faz necessário, viabilizando assim, os objetivos organizacionais que motivaram todo o processo de reestruturação.

A implantação de um novo modelo de gestão sempre é um fator preocupante para os funcionários da empresa, motivo pelo qual a organização procurou logo de início comunicar a sua decisão pela terceirização das suas atividades-fim, embora causasse um grande impacto nos seus funcionários, pois a maior parte deles não estariam contemplados na nova estrutura organizacional.

O engajamento das pessoas é fundamental no processo de reestruturação da organização, pois envolve a compreensão de todos os funcionários nas novas diretrizes organizacionais que auxiliarão o Gestor no gerenciamento da mudança, que deverá ter a capacidade de agir e mobilizar os recursos necessários para promovê-la.

A instabilidade e a insegurança em um ambiente acirradamente mais competitivo eram motivos de preocupação para a organização que já se mantinha com muitas dificuldades. Era de fato o momento de se reestruturar para conseguir vantagens competitivas e garantir a sua sobrevivência ao longo dos anos.

4.9. Desmobilização e os reflexos internos

Com o processo de desmobilização da produção interna, as ações de reestruturação tiveram diversos impactos sob a ótica organizacional, impactando em pontos relativos à gestão de pessoas, custo e até mesmo no que se trata ao planejamento estratégico da organização, tendo em vista que o enfoque da organização passa a ser direcionado ao horizonte comercial em detrimento ao setor produtivo não mais existente.

O maior impacto da reestruturação na organização deve-se ao fato da terceirização do processo de produção, o que refletiu diretamente em uma nova organização no organograma da empresa e também a eliminação de atividades inerentes a atividade produtiva.

Um dos maiores reflexos internos do processo de reestruturação, foi no limiar da redução do custo, tendo em vista que além da redução com a folha de pagamento, custos associados ao processo produtivo não se fazem mais necessários.

Custos relacionados ao setor de utilidades (fornecimento de água, vapor e energia) correspondiam a cerca de 29% do custo de produção, o que se refere a aproximadamente a 4% da composição do preço do produto e que atualmente foram incorporados ao processo produtivo do fornecedor terceiro.

Custos relacionados a licenciamentos não se fazem mais necessários, tais como licenças de operação junto a órgãos regulamentadores (MAPA, C.V.S., Inmetro, entre outros), tendo em vista que toda a regulamentação do produto fica sob responsabilidade do fornecedor terceiro.

O elevado custo com estoques de matérias primas para realização do produto final, também se tornaram desnecessários, otimizando um melhor fluxo de caixa para a empresa, bem como a redução de pagamento de juros aos bancos, que muitas vezes emprestavam recursos para financiar os estoques.

Os contratos com empresas qualificadas para efetuar as manutenções preventivas e corretivas nos equipamentos da produção foram cancelados, e os equipamentos e máquinas da produção continuam na empresa como ativos.

Os contratos com empresas para a retirada de resíduos sólidos e líquidos também foram cancelados, uma vez que a empresa deixou de gerar resíduos na produção.

Em relação ao custo com a mão de obra direta, houve um grande impacto negativo na folha de pagamento no primeiro mês da implantação, haja vista os custos com os desligamentos dos funcionários. A partir do terceiro mês pós demissões, já se pode notar o retorno do capital com a economia gerada em detrimento ao ganho com a elevação da margem de contribuição (5,6%).

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dentre os segmentos das indústrias de alimentos, as relacionadas a produção de bebidas vem sendo impactadas diretamente por questões macroeconômicas nas últimas décadas, visto que, por não produzirem bens de consumo essencial, sua escolha em gondola reflete diretamente o poder econômico da sociedade.

Para a sustentabilidade organizacional, perante o concorrido mercado de bebidas, na qual as grandes indústrias predominam com sua competitividade em produção em escala, promove-se nas pequenas e médias organizações do ramo à necessidade de se reinventarem constantemente.

No presente objeto de estudo, a organização já com mais de 50 anos de mercado, necessitou se reestruturar para garantir que seu ciclo organizacional não chegasse ao fim. Em detrimento de seu endividamento correspondente a 71,8% de seu patrimônio líquido, identificou-se na aprovação da Lei 13.429/2017 a oportunidade em se terceirizar sua atividade fim, visto a deliberação aprovada com a promulgação da presente lei.

Buscou-se então na terceirização a oportunidade em tornar-se competitiva no mercado, pois quando analisada sua capacidade produtiva, a mesma operava com uma ociosidade acima dos padrões de mercado, o que infere diretamente na composição de preço de seus produtos e em sua margem de contribuição.

Conforme demonstrado no presente estudo, dentre os ganhos obtidos, destaca-se a redução do quadro operacional, que após o processo de terceirização, reduziu-se em 30% do quadro funcional, redução está inicialmente refletida na folha de pagamento, porém com influência direta na redução do contencioso trabalhista.

A terceirização refletiu não somente na redução do quadro operacional, mas também na terceirização de toda a atividade produtiva e também das atividades de áreas suportes das quais muitas dependiam de mão de obra qualificada, gestão refinada e fluxo de caixa para se manterem ativas. Atividades relacionadas a Pesquisa e Desenvolvimento e Gestão de Manutenção e Utilidades em suma passam a fazer parte do escopo de trabalho do fornecedor terceiro.

Atividades que permaneceram na Gestão da Organização, por serem estratégicas na Gestão de Operações foram aquelas que contribuem diretamente para a Qualidade do Produto, sendo estas diretamente ligadas ao processo de Validação

do Terceiro fornecedor, sendo assim, objetivaram a manter os padrões acordados no fornecimento do produto.

Operações relacionadas às questões administrativas, financeiras, vendas e de distribuição, permaneceram inalteradas, porém, passaram a ser proeminentes na gestão da organização, tendo em vista a dissolução da área produtiva, o que promoveu um maior enfoque na estrutura gerencial das tratativas e na busca de oportunidades dessas áreas.

O processo de terceirização em nada alterou os processos relacionados com a área de vendas, bem como o volume de vendas permaneceu em constância, porém, tendo em vista a elevação da margem de contribuição em 14,7% do preço já praticado, promoveu-se um ganho competitivo para a organização, que possuía uma maior margem de negociação de seu produto.

Observado os resultados obtidos com a reestruturação realizada, sustenta-se que as alterações implementadas vêm de encontro com as necessidades organizacionais, que busca a sustentabilidade de seu negócio. Porém quando esta vislumbra um futuro promissor, se depara com limitações relacionadas a capacidade de ofertar produtos em um cenário de crescimento das vendas, tendo em vista as limitações de fornecimento de seu terceiro.

Outra consequência do processo de terceirização, trata-se da capacidade de inovação, visto que, sem atividades produtivas próprias, fica com suas inovações atreladas a disponibilidade do terceiro fornecedor.

O processo de terceirização é muito mais que um processo de relações comerciais, trata-se de um relacionamento simbiótico, na qual a relação de ambas as partes necessita ser benéfica e mútua para a sobrevivência de ambas, todavia, aspectos comerciais são amparados por mecanismos legais e que podem ser contingenciados com a implementação do *Dual Sourcing*. Como relatado por Yu, Zeng e Zhao (2009), o *Dual Sourcing*, trata-se em estabelecer relações comerciais com dois fornecedores, sendo um principal, com maior capacidade de fornecimento (em função de melhor desempenho ou preço), e um fornecedor secundário, com o intuito de minimizar riscos e garantir a qualidade e nível de serviço.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações cada vez mais necessitam acompanhar as mudanças rápidas e a grande revolução tecnológica que são inseridas no cenário econômico, e desta forma, buscam novas estratégias para se manterem competitivas e garantir a sua sobrevivência ao longo dos anos.

As relações de cooperação propiciam a divisão de custos e riscos, bem como, possibilita a organização atualizar os conhecimentos de forma constante juntamente com a sua cooperada, como uma alternativa na estratégica para a redução de custos.

As circunstâncias e os motivos que levaram a organização, objeto do estudo de caso a optar pela reestruturação da sua organização através da estratégia da Terceirização, foram de cunho econômico, em especial advindo das instabilidades macroeconômicas que o país sofrerá ao longo do limiar de sua sobrevivência.

Como discutido no presente, a organização já obtinha experiência no processo de terceirização, visto a terceirização de uma linha de baixa escala ocorrida em 2014, o que após a regulamentação da terceirização da atividade fim das organizações, foi possível vislumbrar uma oportunidade de se reestruturar, visto as oportunidades e ameaças que poderia estar exposta no cenário econômico que já atuava.

Desta forma, a terceirização para o objeto de Estudo de Caso foi uma estratégia de sobrevivência e que a partir desta iniciativa, permitiu administrar o seu endividamento acumulado ao longo dos anos, bem como, vislumbrar que se o mercado consumidor continuar com as mesmas preferências de bebidas não alcoólicas oferecidas pela empresa, os resultados serão ainda mais satisfatórios.

Para Greaver (1999), a terceirização não pode ser uma reação a um problema, uma forma de resolver rapidamente dificuldades internas, nem uma cura para os altos custos. Entretanto, para este estudo de caso, a terceirização surgiu como uma oportunidade de reestruturação organizacional, sendo está a solução para a sobrevivência da empresa.

Considera-se no término do presente estudo sua relevância, tendo em vista que se demonstrou o uso da terceirização como alternativa para uma organização que não conseguiu em tempo hábil identificar e se adaptar as voláteis mudanças do mercado, buscando assim um meio de perpetuar suas atividades.

6.1. Quanto aos Objetivos Específicos

Em se tratando dos objetivos específicos, embasou-se o presente estudo de caso por meio do levantamento bibliográfico, caracterizando a organização no mercado de bebidas, bem como respaldando suas atividades de reestruturação organizacional.

Demonstrou-se a importância da reestruturação organizacional, bem como a utilização da terceirização da atividade fim para inferir oportunidades em redução do custo operacional e promover sua longevidade organizacional.

O processo de terceirização por ser um processo de tomada de decisão estrutural, é de elevado nível de reestruturação, o que não permite a organização reestabelecer as condições iniciais sem desprender de investimentos.

No que se trata das perspectivas com a implementação do novo modelo de negócio, destaca-se ao fato de limitação das oportunidades de crescimento, visto que a organização é dependente da capacidade de oferta do terceiro, bem como sua capacitação de inovação também se limita as estruturas organizacionais de seu fornecedor terceiro.

Observa-se também que em detrimento das condições financeiras da organização, a implementação do novo modelo de negócio permitiu momentaneamente a sobrevivência dos negócios, porém está para permanecer longa deverá fortalecer as estratégias tendo em vista as novas tendências de mercado, sobretudo as mudanças de hábitos da sociedade que buscam em suma hábitos alimentares mais saudáveis.

6.2. Limitações e Recomendações para Futuras Pesquisas

Para possibilitar um melhor entendimento da terceirização da atividade fim como um processo de reestruturação organizacional, limitou-se o presente estudo a uma indústria regional de refrigerantes, não considerando organizações de outros segmentos e produtos.

Desta forma, o presente estudo não possui limitações para pesquisas relacionadas, sendo a recomendação para futuras pesquisas a possibilidade em se agregar ao referencial teórico de estudos sobre trajetórias de organizações que adotaram como estratégia de sustentabilidade do negócio a Terceirização de sua Atividade fim.

Tem se como expectativas que as abordagens realizadas no presente estudo de caso, possam ensejar outras vias de pesquisa, considerando-se que a aprovação da Lei 13.429/2017 que permitiu a terceirização de atividades-fim das empresas ainda é recente.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIA – Associação Brasileira das Indústria de Alimentação. Faturamento 2018. Disponível em < <https://www.abia.org.br/vsn/anexos/faturamento2018.pdf> >. Acesso em 17 de julho de 2019.

ABIR – Associação Brasileira da Indústrias de Refrigerantes. Dados – Setor Refrigerantes. Disponível em <<https://abir.org.br/o-setor/dados/refrigerantes/>> Acesso em: 23 de Agosto de 2020.

ABIR – Associação Brasileira da Indústrias de Refrigerantes. Panorama Brasileiro da Indústria de Bebidas não Alcoólicas. Revista ABIR, Edição 2019-2020, 2019.

AFEBRAS – Associação dos Fabricantes de Refrigerantes do Brasil. História do setor. Paraná, 2012. [Acesso em 22 de julho de 2020]. Disponível em: <<http://www.afrebras.org.br/bebidas>>.

ALVAREZ, M.S. B. Terceirização: parceria e qualidade. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ANDRADE, M. M. Introdução à metodologia do trabalho científico. São Paulo: Atlas, 2003.

ANTUNES Jr. J.A.V., KLIPPEL M. Estratégia de produção: conceituação, critérios competitivos e categorias de decisão. III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende/RJ. 2006.

ARAÚJO, Luiz César G de. Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias digestão organizacional. 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

ASSAF NETO, A. Finanças corporativas e valor. – 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BACHA, E. Integrar para crescer: o Brasil na economia mundial. In: VELLOSO, J. P. R. Visão do Brasil: Estratégia de crescimento industrial, com maior inserção internacional e fortalecimento da competitividade. Rio de Janeiro: Fórum Nacional, 2017.

BARBIÉRI , Luiz Felipe e OLIVEIRA Mariana. STF decide que é constitucional emprego de terceirizados na atividade-fim das empresas. (2018) Disponível em: < <https://g1.globo.com/politica/noticia/2018/08/30/maioria-do-stf-vota-a-favor-de-autorizar-terceirizacao-da-atividades-fim.ghtml> >. Acesso em: 1 de set. 2020.

BARRETO, F.; BOCHI, R.. Mercados pouco explorados: descobrindo a classe C. São Paulo: The Boston Consultin Group, 2002.

BILAN Y, NITSENKO V., USHKARENKO I, CHMUT A., SHARAPA O. Outsourcing in International Economic Relations. Montenegrin Journal of Economics. Vol. 13, No. 3, 175-185, 2017.

BRAND, F. C. Sistemática de apoio ao processo de decisão quanto à terceirização no contexto de uma cadeia produtiva: o caso da cadeia eletrônica gaúcha. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Porto Alegre: UFRGS, 2004.

BRANDÃO C. O.; CAMPOS S. P. O.; GONÇALVES A. M. M. A importância de utilizar a análise de custo como ferramenta de gestão. Revista Faipe, v.9, n.1, Maio de 2019 Disponível em: <<http://www.revistafaipe.com.br/index.php/RFAIPE/article/view/127>>. Acesso em: 28 de Setembro de 2020.

BRASIL H.G. A empresa e a estratégia da terceirização. RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 33, n. 2, 1993

BRASIL, Decreto-lei nº8.871, de 4 de junho de 2009, dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas. Brasília.

BRASIL, Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. 1967

BRASIL, Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974. Dispõe sobre o Trabalho Temporário nas Empresas Urbanas, e dá outras Providências. 1974

BRASIL, Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. 1970

BRINGHENTI, C. Uma Metodologia de Levantamento, Cálculo e Análise de Preços Aplicada no Setor de Bebidas Brasileiro. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2005

CABRINI, S.L.. Contribuições Para Formulação Da Estratégia De Produção. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste. 2001

CAMPOS, V. F. Os desafios das empresas de hoje (1ª. parte). In: Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG). 2007.

CARVALHO, M. R. Gestão de Terceirizados: Desafios enfrentados pelos gestores de empresas terceirizadas. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de Minas gerais. 2013

CARVALHO, N.; LEMES, S. Contabilidade Internacional: Aplicação IFRS 2005. São Paulo: Atlas, 2009

CERVIERI Jr. O. Panoramas Setoriais 2030 – Bebidas. Dossiê Técnico DECOS (Departamento de Educação, Bens de Consumo, Comércio e Serviços) – BNDES. 2017

CHERMELLO, E. Falando sobre ciência com uma latinha de refrigerante! Química Virtual. [Acesso em 20 de agosto de 2020]. Disponível em: <http://www.quimica.net/emiliano/artigos/2006set_refrigerante.pdf> 2005.

CHIAVENATO, I. Administração da Produção. 11ª edição – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COSTA A. C.; MARTINS M. R.; CLARO S.R.S. CLT – LTr. 41ª ed. São Paulo, Editora LTr: 2013.

CRESWEL, J. W. Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRISPIM S.F., BORGHI A. R. Mudanças Estruturais na Indústria Brasileira de Refrigerantes como Reflexo do Processo de Substituição das Embalagens de Vidro pelo PET na Década de 90. XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2008

CRUZ, G.F.B. Fabricação de Refrigerantes. Dossiê Técnico. Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas. Rede de Tecnologia e Inovação do Rio de Janeiro – REDETEC. 2012

DANGAYACH, G. S., & DESHMUKH, S. G. Manufacturing strategy: experiences from select indian organizations. *Journal of Manufacturing Systems*, 19(2), 134-148. [http://dx.doi.org/10.1016/S0278-6125\(00\)80006-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0278-6125(00)80006-0), 2000.

DELGADO, M. G. Curso de direito do trabalho. 5ª ed. São Paulo: LTr., 2006.

DEMO, P. Complexidade e aprendizagem: a dinâmica não linear do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2002.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, A. B. Strategic management. 3 ed. New York: McGraw-Hill, 2007.

FAÇANHA S.L.O; YU O.S.A; SERIO L.C.; OLIVEIRA L.H. Processo Decisório de Fazer ou Comprar: Um Estudo Exploratório no Setor Químico. XXXIII Encontro da ANPAD, SÃO PAULO. 2009.

FARIA, A. Terceirização – Diversidade e Negociação no Mundo do Trabalho. São Paulo: Hucitec, 1994.

FERREIRA, T; VITORINO FILHO, V.A. LIMIARES DAS BARREIRAS ORGANIZACIONAIS: VERTICALIZAÇÃO XHORIZONTALIZAÇÃO. 9º Simpósio de Ensino de Graduação. Universidade Metodista de Piracicaba. 2011.

FLECK, Denise L.. Archetypes of organizational success and failure. *BAR, Braz. Adm. Rev.*, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 78-100, 2009 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922009000200002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 21 de Setembro 2020.

GALBRAITH, Tay R. A organização reestruturável. In DRUCKER, Peter F (org.). *A Organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. Trad. Nota Assessoria. São Paulo: Futura, 1997.

GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa. Curso de Direito do Trabalho – Revista, Atualizada e ampliada, 11ª Ed. Aum. Rev. FORENSE. 2017.

GEUS, de A. *A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar*. Rio de Janeiro: Elsevier, 12ªed, 1998.

GHEMAWAT, P. A Estratégia e o Cenário dos Negócios. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GONÇALVES, C.E.W. Análise de Estratégia de Terceirização: O caso de uma empresa de Telecomunicações na América Latina. Rio de Janeiro, Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdades Ibmecc. 2011.

Gonzalez, C. Contribuição do sistema de gestão empresarial (SGE) à efetivação da estratégia de produção (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008,

GONZALEZ, R.; GASCO, J.; LLOPIS, J. Information systems outsourcing reasons and risks: a new assessment. *Industrial Management & Data Systems*, v. 110, n. 2, p. 284-303, 2010.

GREAVER, M. F. *Strategic Outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York, Amacon, 1999.

GREEN LLEZLIE. *OUTSOURCING DISCRIMINATION*. Washington College of Law Research Paper No. 2021-04, 2021.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HERZOG, J.P. People: the critical factor in managing change. *Journal of Systems Management*, Cleveland, 42(3):6-11, Mar. 1991

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Comissão Nacional de Classificação. [acesso em 15 de julho de 2020]. Disponível em: <<https://concla.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html?subclasse=1122401&view=subclasse> >

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Mapas Estaduais. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/geociencias/cartas-e-mapas/mapas-estaduais.html>> Acesso em: 04/10/2020.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, Robert S. *Relevance Lost*. Boston, Massachusetts: Havard Business School Press, 1991

KAKABADSE A, KAKABADSE N. Outsourcing: current and future trends. *Thunderbird International Business Review*; 47(2):183-204, 2005.

KOSHKAROVA, E. L., Current Trends in the Global IT Market, *Visnik Harklvsckogo natslionalnogo unversitetu Imeni Karazlna*, vip. 91, pp. 153-160, 2016.

KPMG. Gerenciamento dos Riscos nos Processos de Terceirização. 2005. Disponível em: <https://www.kpmg.com.br/publicacoes/advisory/ras/irm/srm_site.pdf> Acesso em: 15 de Agosto de 2020

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos metodologia científica*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos metodologia científica. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- LEITE, J. C. Terceirização em informática. São Paulo: Makron Books, 1994.
- LEITNER, C. P. S., & ALVES FILHO, A. G. (2019). Estratégia de operações: uma abordagem teórica quanto à aplicabilidade do constructo para empreendimentos rurais produtores de grãos. *Gestão & Produção*, 26(1), e2400.
- LEONE, G. S. G. Curso de Contabilidade de Custos. São Paulo: Atlas, 2000.
- LIMA, José Eduardo; VIRTUOSO, José Carlos. Terceirização como fator fundamental de uma empresa de pequeno porte do setor alimentício à sobrevivência no mercado. *Perspectivas contemporâneas em administração e comércio exterior*. Criciúma: EDIUNESC, 2017.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARTINS, E. Contabilidade de custos. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2003
- MARTINS, R. C. Estratégia de Compras na Indústria Brasileira de Higiene Pessoal e Cosméticos: Um Estudo de Casos. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro –UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, 2005.
- MARTINS, S.P. A terceirização e o direito do trabalho. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MARTINS, Sérgio Pinto. A Terceirização e o direito do trabalho. São Paulo: Atlas, 2001.
- MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- NOLAN, RL. e D.e. CROSON. Destruição Criativa, Campus 1996
- OLIVEIRA A.B. Os impactos da Lei nº 13.429/2017 (lei da terceirização): evolução ou precarização. Disponível em: < <https://jus.com.br/artigos/74232/os-impactos-da-lei-n-13-429-2017-lei-da-terceirizacao-evolucao-ou-precarizacao>> Acesso em: 08 de Maio de 2020, 2018
- OLIVEIRA, P. A. F. Terceirização como estratégia. Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/celepar./>> Acesso em: 03/10/2020. 1996
- PADILLO, J. M., DIABY, M.. A multiple-criteria decision methodology for the make-or-buy problem. *International Journal of Production Research*, 37:14, 3203-3229, DOI: 10.1080/002075499190248. 1999

PAIVA E.L. COMENTÁRIO: Skinner, W. 1969. Manufacturing - Missing Link in the Corporate Strategy. BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos. 5(1): 77-78, janeiro/abril 2008

PANG, YINGYING; ZHANG SHISHU; JIANG ALBERT XIN. Outsourcing: Overview and Trends. Outsourcing: Overview and Trends [internet], Inglaterra: Londres. DOI: <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.98333>, 2021. Disponível em: <<https://www.intechopen.com/chapters/76940>> Acesso em: 15 agosto 2021.

PASCUCCI S., ROYER A., BIJMAN J. To Make or to Buy: Is this the Question? Testing making or buying decisions to explain innovation sourcing strategies in the food sector. International Food and Agribusiness Management Review, Volume 15, Issue 3, 2012

PEREIRA, M.M. O mercado brasileiro de Refrigerantes: Estudo de Caso – A dinâmica competitiva da indústria de refrigerantes no Brasil: uma abordagem pelo modelo das cinco forças de Porter e o comportamento do consumidor. Dissertação (Mestrado Profissional) Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 2004.

PETTIGREW, Andrew M. Context and Action in the Transformation of the Firm. Journal of Management Studies, 24:16 (1987).

PINTO A. L. T. Determinantes e consequências do lançamento de novos produtos – Estudo de Caso: Embalagens de 237ml e 1,25l Coca-Cola. Monografia – Pontifícia Católica do Rio de Janeiro – Departamento de Economia. 2003.

PINTO, S. S. Terceirização e Qualidade de Serviços nas Empresas Estaduais Paulistas. 1995. Tese de Doutorado em Administração. Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

PILEIRA, M. A longevidade das organizações no cenário da nova economia. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO, VOL. 10, N.º 2, 309-314, 2004.

PORTER M. Estratégia competitiva. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier. 1986.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996,

PORTER, M. E. On Competition. Harvard Business School Press; 1ª Edição. 2008.

PRODANOV, C.. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013

QUEIROZ R. V., QUEIROZ A.E.F.S. QUEIROZ. Integração Vertical versus Terceirização: análise da viabilidade em um estudo de caso na indústria moveleira. XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos de. Manual de Terceirização. São Paulo: STS publicações e Serviços, 1998.

REZENDE, Wilson S. Terceirização, a Integração Acabou?, RAE - Revista de Administração de Empresas São Paulo, 1997.

RODRIGUES, J.R.L. Análise da implementação de mudanças organizacionais e seus resultados em uma organização do ramo da construção civil: um estudo de caso. Niterói, RJ, Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense. 2017,

RYNGELBLUM A.L. Adeus à Estrutura (mas não à Escala): Reexame crítico dos discursos das Teorias Gerencialistas Recentes. Tese (Doutorado em Administração) Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2001

SALA S.G.S.T. Comportamento do Consumidor na compra de Refrigerantes Marcas Regionais. Revista Economia & Pesquisa v.13, n.13, p. 28-50, 2014

SANTOS L.C. Um modelo para a formulação da estratégia de operações de serviço. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Paraná. 2006

SCHONBERGER, R. J. Fabricação Classe Universal S. Paulo: Pioneira 1988

SEIFFERT, Peter Q.; COSTA, João A. S. Estruturação organizacional: planejando e implantando uma nova estrutura. São Paulo: Atlas, 2007.

SERASA EXPERIAN. Setorise Refrigerantes e Cervejas Abril 2015. Disponível em <http://d001www06/ambestudospesqaval/analisesetoriais/docs/setorise/brasil/Cervejas%20e%20Refrigerantes.pdf> Acesso em 17 Jul. 2019

SHINGO, S. A Study of the Toyota Production System, Productivity Press. 1989

SILVA M.L.A. Terceirização de Mão de Obra Operacional: Visão dos profissionais de Recursos Humanos das empresas no segmento de bebidas situadas em SUAPE-PE, que utilizam dos serviços da consultoria CSA. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial). Faculdade de Boa Viagem – DeVery Brasil, Recife, 2013

SILVA, C. L. da. Competitividade na cadeia de valor: um modelo econômico para tomada de decisão empresarial. Curitiba: Juruá Editora, 2002.

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

SLACK, N., LEWIS, M. Estratégia de operações (2.ed.). Porto Alegre: Bookman. 2009

SLONGO, L. A. Relacionamento Fornecedor/Cliente: um elemento de diferenciação no marketing industrial. 16o ENANPAD, v. 5, p. 102-115, 1992.

SZWARCFITER, Cláudio; DALCOL, Paulo Roberto T. Economias de escala e de escopo: desmistificando alguns aspectos da transição. Prod., São Paulo, v. 7, n. 2, p. 117-129, Dec. 1997.

TAVARES, M. C. Gestão Estratégica. 3 ed São Paulo: Atlas , 2010.

TERSINE, Richard J. Production/operations management: concepts, structure, and analysis. 2. ed. New York : Elsevier, 1985. 752 p.

VIANA F.L.E. Indústria de Bebidas Não Alcoólicas. Caderno Setorial ETENE. Ano 4, nº86, julho de 2019. Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste – ETENE – Banco do Nordeste.

WHEELWRIGHT, S.C. Reflecting corporate strategy in manufacturing decisions. Business Horizons, 1984.

WITTMANN, M. L. (Org.). Administração: teoria sistêmica e complexidade. 1. ed. Santa Maria: Ed. da UFSM, v. 1. 190 p., 2008.

WOLFF, G. Integração vertical e terceirização: uma abordagem crítica focada nas questões estratégicas para a competitividade da manufatura. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

WOOD, Jr. Thomaz. Mudança Organizacional: Uma Abordagem Preliminar. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 32(3): 74-87. 1992.

YANG, C.; WACKER J.G.; SHEU C. What makes outsourcing effective? A transaction-cost economics analysis. International Journal of Production Research, 2012.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YU, H.; ZENG, A. Z.; ZHAO, L. Single or dual sourcing: decision-making in the presence of supply chain disruption risks. Omega, v. 37, n. 4, pp. 788-800, 2009.

ZHU QIQI, CHEN JINGYI. The impact of outsourcing on global business. Academic Journal of Business & Management. ISSN 2616-5902 Vol. 3, Issue 1: 72-76, DOI: 10.25236/AJBM.2021.03010, 2021.