UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG) /
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CATALÃO (UFCAT) em implantação
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

SORAIA AIDAR

INSOURCING OU *OUTSOURCING* EM UMA EMPRESA NO RAMO DE MINERAÇÃO E FOSFATOS

CATALÃO-GO
2022

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
UNIDADE ACADÊMICA ESPECIAL DE GESTÃO E NEGÓCIOS

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO (TECA) PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES

E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei 9.610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a titulo de divulgação da produção cientifica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo das Teses e Dissertações disponibilizado na BDTD/UFG é de responsabilidade exclusiva do autor. Ao encaminhar o produto final, o autor(a) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

1. Identificação do material bibliográfico

[X] Dissertação [ ] Tese [ ] Outro*:_____

*No caso de mestrado/doutorado profissional, indique o formato do Trabalho de Conclusão de Curso, permitido no documento de área, correspondente ao programa de pós-graduação, orientado pela legislação vigente da CAPES.

Exemplos: Estudo de caso ou Revisão sistemática ou outros formatos.

2. Nome completo do autor

SORAIA AIDAR

3. Título do trabalho

***INSOURCING* OU *OUTSOURCING* EM UMA EMPRESA NO RAMO DE MINERAÇÃO E FOSFATOS**

4. Informações de acesso ao documento (este campo deve ser preenchido pelo orientador)

Concordo com a liberação total do documento [**X**] SIM [ ] NÃO[1]

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante:
a) consulta ao(à) autor(a) e ao(à) orientador(a);
b) novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo da tese ou dissertação.
O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.
Casos de embargo:
- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista cientifica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

Obs. Este termo deverá ser assinado no SEI pelo orientador e pelo autor.

Documento assinado eletronicamente por **Vagner Rosalem**, **Professor do Magistério Superior**, em 07/07/2022, às 10:37, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do

Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

Documento assinado eletronicamente por **SORAIA AIDAR**, **Discente**, em 17/07/2022, às 16:50, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **3029799** e o código CRC **ABD4F929**.

Referência: Processo nº 23070.028314/2022-62 SEI nº 3029799

SORAIA AIDAR

INSOURCING OU *OUTSOURCING* EM UMA EMPRESA NO RAMO DE MINERAÇÃO E FOSFATOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Goiás (UFG) / Universidade Federal de Catalão (UFCAT) em implantação, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional, Área de concentração: Gestão Organizacional. Linha de pesquisa Indivíduo, Organização, Trabalho e Sociedade.

Orientador: Prof. Dr. Vagner Rosalem

CATALÃO-GO

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFCAT.

Aidar, Soraia
INSOURCING OU OUTSOURCING EM UMA EMPRESA NO RAMO DE MINERAÇÃO E FOSFATOS / Soraia Aidar. - 2022.
58, f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Vagner Rosalem.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Catalão, Centro de Gestão e Negócios, Catalão, Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, Catalão, 2022.
Bibliografia.
Inclui gráfico, lista de figuras, lista de tabelas.

1. Estratégia. 2. Competitividade. 3. Insourcing. 4. Outsourcing. I. Rosalem, Vagner, orient. II. Título.

CDU 005

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

UNIDADE ACADÊMICA ESPECIAL DE GESTÃO E NEGÓCIOS

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Ata nº 06.2022 da sessão de Defesa de Dissertação de **Soraia Aidar,** que confere o título de Mestra em Gestão Organizacional, na área de concentração em Gestão Organizacional.

Aos **trinta** dias do mês de **junho** do ano de **dois mil e vinte e dois,** a partir das **catorze horas,** à distância, via webconferência, de acordo com a Portaria da Capes n° 36, de 19 de março de 2020, realizou-se a sessão pública de **Defesa** de Dissertação intitulada "***INSOURCING* OU *OUTSOURCING* EM UMA EMPRESA NO RAMO DE MINERAÇÃO E FOSFATOS**". Os trabalhos foram instalados pelo Orientador, **Professor Doutor Vagner Rosalem** (CGEN/UFG-RC/UFCAT em implantação) com a participação dos demais membros da Banca Examinadora: **Professor Doutor Edson Arlindo Silva** (UFU, *Campus* Pontal), membro titular interno; **Professor Doutor Lélis Pedro de Andrade** (IFMG, *Campus* Formiga), membro titular externo e **Professor Doutor André Barra Neto** (CGEN/UFG-RC/UFCAT em implantação), membro suplente interno. A participação de todos os professores ocorreu via webconferência. Durante a arguição os membros da banca **não** fizeram sugestão de alteração do título do trabalho. A Banca Examinadora reuniu-se em sessão secreta a fim de concluir o julgamento da Dissertação, tendo sido a candidata **aprovada** pelos seus membros. Proclamados os resultados pelo **Professor Doutor Vagner Rosalem,** Presidente da Banca Examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, lavrou-se a presente ata que é assinada pelos Membros da Banca Examinadora, aos **trinta** dias do mês de **junho** do ano de **dois mil e vinte e dois.**

TÍTULO SUGERIDO PELA BANCA

Documento assinado eletronicamente por **Vagner Rosalem**, **Professor do Magistério Superior**, em 30/06/2022, às 16:31, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

Documento assinado eletronicamente por **Edson Arlindo Silva**, **Usuário Externo**, em 04/07/2022, às 15:34, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

Documento assinado eletronicamente por **André Barra Neto**, **Professor do Magistério Superior**, em 04/07/2022, às 17:46, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

Documento assinado eletronicamente por **LELIS PEDRO DE ANDRADE**, **Usuário Externo**, em 06/07/2022, às 16:08, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2987739** e o código CRC **E0A9FA82**.

Referência: Processo nº 23070.028314/2022-62 SEI nº 2987739

NOTA

Os Programas de Pós-Graduação *stricto sensu* em funcionamento na Universidade Federal de Catalão (UFCAT), em virtude de procedimentos técnicos relacionados à CAPES, continuam provisoriamente vinculados à Universidade Federal de Goiás (UFG), por isso, todos os elementos pré-textuais do trabalho apresentado estão identificados como Universidade Federal de Goiás/Universidade Federal de Catalão em implantação, em função da migração da BDTD ter ocorrido a partir de 16 de agosto de 2021, assim como pelo fato das pesquisas e produtos serem realizados na UFCAT.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me concedido saúde e disposição, ser fonte de inspiração para que eu permanecesse até o fim e pudesse usufruir dessa preciosa oportunidade.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Vagner Rosalem, por acreditar em meu potencial para a realização dessa pesquisa, pelo apoio e dedicação, não medindo esforços ao me ajudar a desenvolver este estudo, por sua contribuição com sua visão inovadora sobre a estratégia de integração.

A minha família, que sempre foram meus referenciais de vida, a todo momento estiveram dispostos a ajudar de forma generosa me incentivando a acreditar e a persistir no meu desenvolvimento pessoal e profissional.

A todos meus professores com os quais tive o privilégio e a oportunidade de aprender em diferentes disciplinas ministradas ao longo do programa, que estimularam a minha busca constante por conhecimento.

Aos colegas de mestrado, em especial a Gracilene Oliveira pela ótima convivência, pelo seu apoio e pela grande cumplicidade demonstrada, sendo companheiros nesta exaustiva, porém prazerosa trajetória.

A empresa objeto desse estudo, pela permissão para a realização dessa pesquisa e pela disponibilização imediata das informações necessárias e aos meus gestores pela flexibilização da minha jornada de trabalho, viabilizando assim a realização desse sonho.

RESUMO

Objetivo: Esse trabalho teve como objetivo, verificar qual modelo de contratação na área de *Facilities* de uma mineradora localizada no estado de Goiás, se mostrou uma estratégia mais competitiva (*insourcing* x *outsourcing*). O estudo demonstra em seu referencial teórico, temáticas sobre o conceito de Estratégia, Competitividade, Decisão de "fazer" ou "comprar", Teoria de Custos de Transação, Primarização, Terceirização, dentre outros. **Marco teórico**: As estratégias de *sourcing* têm ganhado relevância num contexto onde é fundamental que as organizações compreendam quais atividades elas devem executar internamente e quais devem ser delegadas a outras empresas. **Método**: Visando alcançar o objetivo do trabalho, foi realizado um estudo de caso e análise dos documentos concedidos pela organização estudada. Através da análise documental, foram elaboradas planilhas e gráficos comparando os custos com a modalidade do *outsourcing* dos anos de 2020 e 2021 x os custos com a modalidade *insourcing* e em seguida foi realizada uma análise *trade-off* afim de verificar sob o aspecto financeiro, qual modalidade de contratação se mostrou uma estratégia mais competitiva. **Resultado**: Os resultados encontrados, demonstraram que embora financeiramente a modalidade de contratação (*insourcing*) não se mostrou uma estratégia competitiva, conforme tendência de mercado, a Mineradora optou por primarizar as atividades de suporte administrativo, por considerá-las como de importância estratégia ao negócio e manter a atual modalidade de contratação (*outsourcing*) para os serviços de *Facilities* campo, por não as considerar como atividades de relevância estratégica para a organização. **Conclusões**: Recomenda-se cautela para generalizações dos resultados para outras amostras pois não existe uma regra estabelecida para a escolha da modalidade de contratação do *insourcing* ou outsourcing. Cada setor deve fazer sua análise com base em fatores como: momento econômico, estratégia de mercado da organização, custos dos processos e relevância da atividade.

Palavras-chave: Estratégia. Competitividade. *Insourcing. Outsourcing*.

ABSTRACT

Objective: The objective of this paper was to verify which contracting model of the *Facilities* department, in a mining company located in the state of Goiás, was a more competitive (*insourcing* or *outsourcing*) strategy. The study demonstrates in its theoretical framework, themes about the Strategy concept, Competitiveness, Decision to "make" or "buy", Transaction Cost Theory, *Insourcing*, *Outsourcing*, among other things. **Theoretical framework**: Sourcing strategies have gained relevance in a context where it is fundamental for the organization to understand which activities should be performed internally and which should be delegated to third parties. **Method**: In order to achieve the objective of the work, a case study and an analysis were carried out using the documents granted by the company studied. Spreadsheets and graphs were prepared based on the document analysis to compare the costs with the *outsourcing* model used in 2020-2021 multiplied by the costs with the *insourcing* modality and then a *trade-off* analysis was performed in order to verify, in light of financial aspect, which modality proved to be a more competitive strategy. **Results**: The results showed that although financially the (*insourcing*) modality was not a competitive strategy, according to market trends, the mining company chose to prioritize the administrative support activities, considering them to be of strategic importance to the business, and to maintain the current (*outsourcing*) modality for *Facilities* services, because it did not consider them to be activities of strategic relevance to the organization. **Conclusion:** Caution is recommended when generalizing the results to other samples as there is no such established rule for choosing the *insourcing* or outsourcing contracting modality. Each sector carries out its own analysis based on factors such as economic momentum, the organization's market strategy, process costs, and the relevance of the activity.

Keywords: Strategy. Competitiveness. Insourcing. Outsourcing.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 13
2. OBJETIVO GERAL 15
2.1. Objetivos Específicos 15
3. JUSTIFICATIVA 15
4. REFERENCIAL TEÓRICO 18
4.1. Estratégia 18
4.2. Competitividade 21
4.3. Decisão de Fazer ou Comprar (Make or Buy). 22
4.4. Teoria de Custos de Transação (TCT). 24
4.5. Terceirização (Outsourcing) e Primarização (Insourcing) 27
4.5.1. Terceirização (Outsourcing) 27
4.5.2. Primarização (Insourcing) 28
4.6. Vantagens e Desvantagens da Terceirização e da Primarização. 28
4.6.1. Aspectos Positivos: 29
4.6.2. Aspectos Negativos: 29
4.7. Análise financeira 30
4.7.1. Fluxo de Caixa: 31
4.7.2. VPL (Valor Presente Líquido): 32
5. FACILITIES MANAGEMENT (FM) 34
6. METODOLOGIA DE PESQUISA 35
6.1. Delineamento da Pesquisa 36
6.2. Descrição da Organização Pesquisada 38
6.3. Lócus da Pesquisa 40
6.4. Procedimento de Coleta dos Dados 40
6.5. Procedimento de Análise dos Dados – Área de Facilities 40
6.6. Procedimento Ético 41
7. RESULTADOS E DISCUSSÕES 42
7.1. Gestão de facilities: Comparativo de custos com outsourcing x insourcing. 42
8. CONSIDERAÇOES FINAIS 51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 54

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Recolhimento de Impostos e Tributos.....16
Figura 2 – Representação da equação, fórmula geral do VPL de um projeto.....32
Figura 3 - Fluxo de caixa incremental.....33
Figura 4 - Fórmula da TIR.....33
Figura 5 - Etapas do Trabalho. 38
Figura 6 - Estrutura utilizada para atingir os objetivos da pesquisa. 41
Figura 7 - Componentes do *Insourcing*.....48
Figura 8 - Método de decisão de *outsourcing* x *Insourcing* 51

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Escopo e Número de Empregados Terceiros na área de Facilities 43
Gráfico 2 - Número médio de OS ‘s gerados por mês..... 44
Gráfico 3 - Custos totais de 2020 e 2021 (R$) com outsourcing. 48
Gráfico 4 - Custos totais (R$) com *insourcing*..... 49
Gráfico 5 - Custos totais (R$) com *insourcing*..... 49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução conceitual de estratégia 19
Quadro 2- Matriz de responsabilidades - Suporte Administrativo 45
Quadro 3 - Matriz de responsabilidades - *Facilities* 46
Quadro 4 - Salário nominais mensais com a estratégia do *outsourcing* 47
Quadro 5 - Cálculo NPV comparando as estratégias de *outsourcing* x *insourcing* 50

1. INTRODUÇÃO

A globalização tem como uma das principais características tornar o acirramento da concorrência mais intenso, obrigando as organizações a buscarem estratégias que visem desde o aumento da produtividade, inovação dos processos ou produtos e, consequentemente, melhores resultados com menores custos (BENMEHAIA; BRABEZ, 2016). Para Caldeira (2018), a política econômica e social em que grande parte das organizações atualmente estão inseridas, são determinadas por fatores que dificultam a transformação. A globalização é considerada a maior delas, impulsionando de forma excepcional as relações entre as organizações.

Seguindo essa linha, para Lodi (2018), o processo de desenvolvimento da economia global exige que as organizações se tornem competitivas uma vez que concorrem em um mercado globalizado com empresas que produzem produtos similares. Desta forma, é primordial que as empresas saibam destinar bem os seus recursos e reduzir os seus custos, não se restringindo aos de produção, mas também aos Custos de Transação, que abrangem tanto os custos *ex-ante* quanto os custos *ex-post* ao processo produtivo, cujos valores podem ser minimizados pela correta gestão do processo, mas não podem ser eliminados.

Com a instabilidade do padrão de produção em escala e da transformação para o sistema de fabricação flexível, conhecida ainda como fabricação enxuta, originou-se um desequilíbrio produtivo/administrativo nas instituições, nascendo assim à concepção de terceirização que atribui à prática de delegar a responsabilidade de uma tarefa/operação, ou até mesmo de um estágio produtivo, para outra empresa (RAYCIKI; EYERKAUFER; MARIAN, 2016).

O sistema de produção enxuta, também denominado de Sistema Toyota de Produção (Toyotismo), desponta entre 1948 a 1975 modificando o meio de produção que não havia vivenciado grandes transformações a partir de Henry Ford até 1947. Esse sistema, tinha sobretudo como objetivo o aumento da produtividade e da eficiência, a contenção dos desperdícios e a extinção dos estoques. Através desse sistema, era possível analisar e eliminar toda espécie de defeito existente, identificando a causa raiz e a solucionando. (SLACK; BRANDON-JONES; JOHNSTON, 2018).

A qualidade no desenvolvimento do trabalho passa a ser um elemento estratégico que confere um diferencial competitivo às empresas que procuram constantemente alcançá-lo, mantê-lo e inová-lo. Porter (1990), define vantagem competitiva como o estabelecimento de uma posição favorável, rentável e sustentável no segmento, a qual diferencia a empresa de seus concorrentes.

Neste contexto, nas últimas décadas, essa prática de terceirizar se disseminou no ambiente produtivo, ganhando prestígio no meio das empresas perante a perspectiva estratégica, com vários intuitos, dentre estes se destacam a melhoria dos processos e a contenção de custos, além do emprego exclusivo de foco às atividades-principais (BENMEHAIA; BRABEZ, 2016).

Desde as crises econômicas e políticas vividas pelas indústrias do século XXI, motivadas por um cenário competitivo global muito instável e turbulento, as organizações foram obrigadas a revisitarem as técnicas de contratação, possibilitando o surgimento de uma nova estratégia denominada desterceirização, ainda renomada de primarização*: insourcing, outsourcing reverse*, ou *re-insourcing*. Nessa modalidade de *re-insourcing* aconteceu o procedimento inverso da terceirização, conhecido como *insourcing* que reside em retornar as atividades que haviam sido terceirizadas para os processos internos da organização (BENMEHAIA; BRABEZ, 2016).

A melhoria da qualidade e da produtividade, o avanço da tecnologia frentes às operações mais ágeis, são fatores que podem encorajar as organizações a adotarem a estratégia do *Insourcing*[1] (FOERSTL; KIRCHOFF; BALLS, 2016).

Impulsionadas pelo atual ambiente de globalização dos mercados, as empresas movem-se em um processo dinâmico de terceirização (*Outsourcing*[2]) de processos. Esta estratégia assenta na transferência de atividades e / ou processos que não fazem parte do *core business*, para empresas externas especializadas de forma que os recursos se concentrem na geração de vantagens competitivas. Esta estratégia tem ganhado peso no panorama atual e a tendência é que as empresas continuem com esta dinâmica. Dada a situação atual do ambiente empresarial ao nível do *outsourcing*, considerou-se que o assunto revestia especial relevância para o seu estudo. Portanto, ao longo do trabalho, houve o aprofundamento do conceito, dos tipos de *sourcing* que se pode escolher, das vantagens que esta estratégia oferece e os riscos a se considerar, quando a organização pretende estudar a opção de terceirizar.

Neste âmbito, buscando adequar-se as transformações nos padrões de gestão e organização do trabalho, uma empresa no ramo de Mineração e Fosfatos localizada no Estado de Goiás, objeto desse estudo, apresenta-se o interesse e a oportunidade de pesquisa ao propor a seguinte questão: Qual modalidade de contratação (*outsourcing* ou *insourcing*) se mostra mais competitiva para a área de *Facilities* de uma organização?

---

[1]*Insourcing*: Trata-se de um procedimento inverso da terceirização, que consiste em retornar as atividades que haviam sido terceirizadas para os processos internos da organização.
[2]*Outsourcing:* É o processo de subcontratar outras organizações tidas como especialistas em etapas secundárias ou de suporte do processo produtivo.

A fim de compreender qual estratégia a ser adotada pela organização se mostrará mais benéfica é de fundamental importância compreender o processo no decorrer do *outsourcing* e comparar com as mudanças derivadas do processo de *insourcing* da organização.

2. OBJETIVO GERAL

Verificar qual modelo de contratação se mostra mais competitivo na área de *Facilities* da Mineradora (*insourcing* ou *outsourcing)*, mediante a realização de *trade-off*.

2.1. Objetivos Específicos

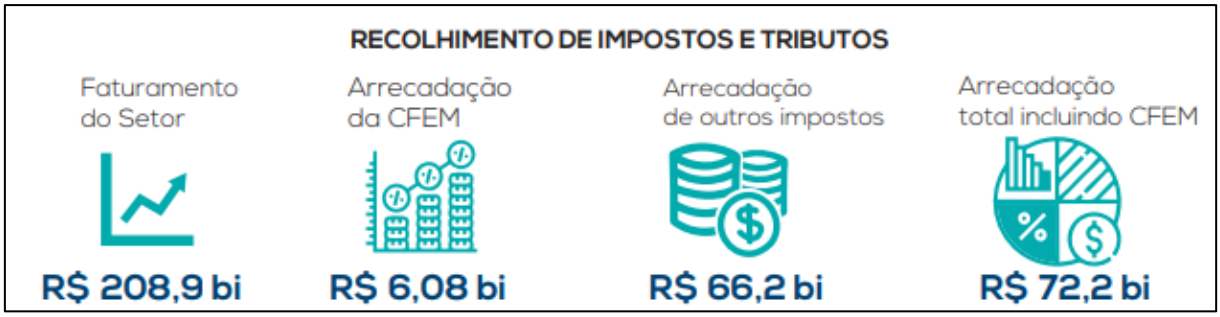
- ✓ Indicar os motivos que nortearam a escolha da área de *Facilities* a ser considerada para a adoção do *insourcing* como possível alternativa de contratação, em uma empresa no ramo de mineração e fosfatos;
- ✓ Retratar os processos de *insourcing* e *outsourcing* na área de *Facilities,* listar, quantificar e classificar os custos totais de cada uma dessas modalidades;
- ✓ Realizar um *trade-off*, verificando qual modalidade de contratação é mais vantajosa financeiramente (fluxo de caixa), considerando o Capex, a depreciação e o imposto de renda.

3. JUSTIFICATIVA

A escolha do setor de mineração como cenário dessa pesquisa, decorre da importância desse segmento na economia do país. Atualmente, diversos produtos minerais exercem valiosa contribuição para a riqueza e crescimento do país, destacando-se o Minério de Ferro, o Nióbio, o Fosfatos e seus derivados, sobretudo pela grandeza de suas reservas naturais, quantidade e importância econômica (IBRAM, 2015).

Para o Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM, 2020), o setor mineral foi determinante para manutenção do saldo positivo da balança comercial brasileira em 2020, uma vez que o superávit desse setor foi de US$ 32,5 bilhões, o que representa 63,8% do saldo da balança comercial brasileira no referido ano. Em 2019, essa equidade foi de 51,6%. O faturamento do setor registrou alta de 36,2% em relação ao ano de 2019, totalizando R$ 208,9 bilhões (excluindo-se petróleo e gás). Conforme figura 1 a seguir:

Figura 1 - Recolhimento de Impostos e Tributos



Fonte: Agência Nacional de Mineração (ANM, 2018).

Em função da excessiva concorrência de natureza mundial que caracteriza o setor de mineração, além das crises econômicas oriundas da queda na demanda chinesa e no preço das commodities[3], aumentou a preocupação das empresas do segmento de mineração em explorar alternativas que reduzam seus custos operacionais, e consequentemente aumentem sua competitividade.

A empresa instrumento desse estudo é uma indústria multinacional criada em 2006, presente em quatro 04 continentes. (Subsidiária Chinesa) com diversificado portfólio de ativos.

É um dos cinco maiores produtores de molibdênio e um dos maiores produtores de tungstênio no mundo, com foco em mineração, beneficiamento, fundição e processamento profundo de molibdênio e tungstênio e pesquisas científicas relacionadas. Produz principalmente ferromolibdênio, paratungstato de amônio (ATP) e concentrado de tungstênio, enquanto recicla subprodutos, incluindo cobre, rênio, fluorita e ferro, nióbio e fosfatos.

Vale ressaltar que no atual cenário de conflito político que resultou na guerra entre a Rússia e a Ucrânia, esse assunto se reveste de maior importância para a Mineradora, uma vez que é uma das maiores produtoras nacionais de Fertilizantes.

Trata-se de um importante componente para que uma determinada planta complete seu ciclo de vida. São classificados quanto à natureza da sua composição, à quantidade de nutrientes que os compõem e ao tipo de micronutrientes primário que os caracteriza. A produção de Fertilizantes está diretamente ligada à produção agrícola mundial e à disponibilidade de matérias-primas básicas produzidas a custos economicamente viáveis.

De acordo com os especialistas, com a paralisação do fornecimento de Fertilizantes pela Rússia, maior exportadora mundial do produto, os preços dessa *commodity* dispararam,

[3]*Commodities*: São produtos fabricados em larga escala e que funcionam como matéria-prima, detêm características e qualidades uniformes. Ou seja, não se diferenciam de local para local, nem de produtor para produtor. Os preços das *commodities* são determinados pelas leis da oferta e da demanda no mercado internacional.

colocando sob ameaça a cadeia de suprimentos podendo comprometer a produção mundial, atingindo, principalmente os maiores produtores, como: Brasil, Estados Unidos e China.

No Brasil, uma suspensão nas exportações russas é capaz de prejudicar a safra verão, cujas plantações iniciam no mês de setembro e conforme esclarecido pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa, 2022), o solo brasileiro necessita muito de Fertilizantes pois é naturalmente escasso em nutrientes.

De acordo com a Secretaria Especial de Estudos Estratégicos do Governo Brasileiro, em um estudo publicado em 2020:

> "[...]o Brasil é responsável por cerca de 8% do consumo global de fertilizantes, sendo o quarto do mundo, atrás apenas de China, Índia e Estados Unidos. O principal nutriente aplicado no Brasil é o potássio, com 38%, seguido por cálcio, com 33%, e nitrogênio, com 29%. A maior cultura agrícola brasileira é a soja, que demanda mais de 40% dos fertilizantes aplicados". (SECRETARIA ESPECIAL DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS, 2020, n.p)

O Brasil importa 85% dos Fertilizantes que utiliza no agronegócio e a Rússia responde por 23% dessas importações, ou seja, as sanções impostas por vários países que são contra essa guerra, podem fazer com que falte Fertilizantes no mercado nacional.

Nesse contexto, a Mineradora poderá ser afetada positivamente através do aumento da demanda interna no País por Fertilizantes. Em 2021 a empresa produziu 1.113.386 milhões de toneladas de fertilizantes, conforme números disponíveis em seu site.

Dessa forma, nota-se que a empresa deve estar preparada para possíveis adequações de mercado e para se tornar competitiva e sólida, sua estrutura deve estar preparada para atender o processo produtivo. Assim, o estudo entre a modalidade de contratação *insourcing* e *outsourcing* pode contribuir com a estratégia da empresa, uma vez que todo e qualquer custo deve ser analisado em tomadas de decisões.

Outro ponto a ser destacado é que a guerra entre Rússia e Ucrânia trouxe à tona a dependência do Brasil na importação de Fertilizantes e movimentou o Governo Brasileiro em relação ao possível licenciamento de exploração da mineração em Terras Indígenas para tentar minimizar essa dependência de produtos estrangeiros. Observa-se que essa pauta não é tão simples, pois envolve vários temas como, processo de regulamentação, impacto socioambiental, logística e infraestrutura para escoamento da produção, contaminação de rios e lençóes freáticos, supressão vegetal em larga escala para a construção de cavas, minas, usinas de beneficiamento e o próprio impacto na vida e rotina dos povos indígenas.

Em uma possível liberação dessas áreas para a exploração mineral, de forma regulamentada e respeitando todas as regras para que os impactos sejam apenas os previstos e controlados, a organização, objeto do estudo, poderia obter uma licença para atuação nessas áreas. Assim, se seus processos internos estiverem bem definidos e os estudos sobre o *insourcing* e/ou *outsourcing* aprofundados, a empresa poderá definir com maior clareza e precisão as alternativas de mobilização de mão de obra nesse projeto de construção de novas instalações industriais, de forma mais competitiva.

Enfim, é importante que as empresas façam as avaliações de viabilidade do *insourcing* e *outsourcing* a cada necessidade de adequação de mão de obra em novos projetos ou que tenham essa definição a partir de um estudo aprofundado sobre o tema para implantação em determinados momentos da vida corporativa.

Diante desse contexto, ao verificar a estratégia competitiva da referida organização, a presente pesquisa é procedente por colaborar com conhecimentos sobre o *insourcing* e *outsourcing* da empresa no ramo de mineração escolhida para esse estudo, centrada na área de *Facilities*, tendo também como objetivo colaborar para a produção científica ao nível regional e nacional.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico apresentam-se os fundamentos teóricos que sustentam o delineamento do escopo da pesquisa considerando os anseios em relação a referente temática, que exibirá as seguintes reflexões: estratégia, competitividade, decisão estratégica de “fazer” ou “comprar”, teoria dos custos de transação, *outsourcing* e *insourcing*.

4.1. Estratégia

O conceito de estratégia tem origem militar é proveniente do grego ”*Strategos*”, traduzida como “general no comando de tropas” ou “a arte do general” e ainda como “plano de destruição de inimigos, por meio da adequada utilização de recursos e trata-se do delineamento de como os indivíduos se comportarão, individualmente e em grupo, afim de atingir os objetivos pretendidos, opõe-se a tática, que é uma estrutura especifica de emprego dos recursos à disposição. (GONÇALVES, 2017).

De acordo com Ferreira, Raposo e Mainardes (2014), a primeira publicação expondo a compreensão sobre estratégia, ocorreu em 1938, na obra de Barnard, denominada *The*

Functions of the Executive. Ronda e Guerras (2012), complementam ao afirmarem que em 1947, quase dez anos após, Von Neumann, J; Morgenstern voltam a discutir esse conceito vinculado ao desempenho econômico. No entanto, a sua associação com a gestão administrativa, começou a se difundir em 1950, sendo a pesquisa financiada pela Fundação Ford pela Empresa Carnegie, utilizada nas escolas de administração de empresas, o principal motivo dessa expansão.

A criação e entendimento da compreensão do conceito de estratégia e na divulgação do uso desta como ferramenta de gestão organizacional, são fundamentados nos estudos de Drucker (1954), Chandler (1962), Ansoff (1965) e Learned *et al.* (1969).

Segundo Andrews (1991), na época de Péricles (450 a.C), estratégia já era vista como habilidades administrativas, significando competências gerenciais (administrativas, comando, oratória, autoridade).

De acordo com Ferreira, Raposo e Mainardes (2014), em um mercado em constantes mudanças, pensar de forma estratégica é um fator de grande relevância e importância na gestão das organizações, uma vez que a estratégia é um dos instrumentos utilizados pelas organizações para alcançarem seus objetivos. Azevedo, Souza e Neto (2015), complementam ao afirmarem que as estratégias de modo geral, envolverão maneiras de utilizar os recursos internos da organização, priorizando o aproveitamento das oportunidades existentes.

Para Lacerda, Ensslin, L. e Ensslin, S. R. (2011), os múltiplos conceitos sobre estratégia, indicam uma área do conhecimento que tem desenvolvido de forma ampla, dispersa e rápida e pode ser classificada como uma especialidade recente da administração. O quadro 1 elucida o aperfeiçoamento das concepções de estratégia.

Quadro 1 - Evolução conceitual de estratégia

NOTÁVEIS AUTORES	**CONCEITOS DE ESTRATÉGIA**
(BARNARD, 1938 *apud* FERREIRA; RAPOSO; MAINARDES, 2014, p. 46)	Estratégia é o que interessa para a eficiencia da instituiçao, seja sob o aspecto externo, em que enfatiza a importância dos objetivos frente o meio envolvedor, ou da perspectiva interna, no qual destaca o equilibrio do diálogo dos integrantes da organização e o desejo de colaborar para execução dos objetivos gerais.
VON NEUMANN e MORGENSTERN (1947 *apud* FERREIRA; RAPOSO; MAINARDES, 2014, p. 46)	Estratégia é uma sequência de intervenções executadas por uma entidade de acordo com uma circunstância atípica.

NOTÁVEIS AUTORES	CONCEITOS DE ESTRATÉGIA
DRUCKER (1954)	Estratégia é o diagnóstico do cenário atual e das mudanças se requeridas. Integra-se a esta investigação os recursos à disposiçao e os que necessitam ser obtidos.
CHANDLER (1962)	Estratégia é a definição dos objetivos da organização de longo prazo e a admissão de elementos incorporados, que evidenciam as conexões entre as categorias particulares de organização, sistema e ambiente.
ANSOFF (1965)	Estratégia é um agrupamento de deliberações estipuladas pelo mercado do produto a comercializar, com o objetivo e obter vantagens competitivas e sinergia organizacional.
MINTZBERG (1967 *apud* FERREIRA; RAPOSO; MAINARDES, 2014, p. 46)	Estratégia é a somatória das deliberações capturadas por uma instituição em todos os aspectos, tanto comerciais quanto estruturais, sendo que ela melhora conforme o método de aprendizado do gestor da organização.
SCHENDEL &HOFER (1979 *apud* FERREIRA; RAPOSO; MAINARDES, 2014, p. 47)	Estratégia proporciona recomendações de direções para a instituição, o que possiblita que a empresa conquiste seus objetivos e reaja as oportunidades e ameaças do ambiente externo.
PORTER (1989)	A natureza da concepão da estratégia competitiva é elencar uma organização ao meio ambiente competitivo, sendo que esse, por sua vez, é incumbência da estrutura industrial na qual a organização pertence. Assim sendo, a industria é portanto, uma arena onde a vantagem competitiva é conquistada ou perdida.
ZACCARELLI (2000)	É o modo de estruturar seus conceitos para destruir o competidor, com conflitos de interesse, inteligência e criatividade e sem se interessar com o que acontecerá com este oponente.
BARNEY (2001 *apud* FERREIRA; RAPOSO; MAINARDES, 2014, p. 48)	Estratégia é a teoria da empresa de como competir com exito. Leva em consideração também a performance como motor influenciado pela estratégia, uma vez que se é capaz de se competir com sucesso, tal fato gera um desempenho convincente.
OSSA (2012)	Estratégias são elementos essenciais a serem considerados em diversos aspectos, em muitas situaçoes fora da realidade linear encarada pela organização, nos ambientes internos e externos.

Fonte**:** Adaptado de (FERREIRA; RAPOSO; MAINARDES, 2014, p. 46-48) e amplificado pela autora (2022).

O foco estratégico desse trabalho, está orientado para a redução de custos totais com os serviços contratados da área de *Facilities* da referida organização.

4.2. Competitividade

A competitividade ganhou relevância através do processo de globalização e a subsistência das organizações a uma incessante troca e análise de informações do ambiente organizacional. Tal fator, demanda esforços que promovam o monitoramento minucioso de informações e conhecimentos, sustentando assim o processo estratégico de gestão. (COLAUTO *et al*., 2004).

De acordo com Porter (2009), a competitividade é um resultado contínuo da inovação.

Varis e Littnuen (2010), corroboram ao afirmar que o célere ritmo de mudanças, o acréscimo da incerteza e a imposição de adaptação a esse ambiente por parte das organizações com o objetivo de manutenção da competitividade, estão profundamente conectados a habilidade de inovar, aperfeiçoar continuamente e renovar suas bases de conhecimento, produtos e estruturas.

Para Caldeira (2007), as organizações se destacam competitivamente no momento em que alcançam resultados satisfatórios baseados em práticas aceitas e valorizadas no ambiente em que empreendem, razão pela qual muitas empresas buscam referências nos exemplos de sucesso.

Para Hinings e Greenwood (1989) a competitividade é caracterizada pela comparação entre os participantes do mesmo ambiente de atuação, que definirão seus conceitos e as formas de avaliá-la. Nesse sentido, Caldeira (2007) ressalta que a competitividade concede a seus detentores mais eficiência e produtividade podendo ser medida através de indicadores de inclusão no mercado empresarial internacional, bem como por meio de medidas de eficácia na aplicação de recursos (ativos intangíveis), tais como: indicadores de crescimento, retorno de capital e investimentos em tecnologia.

As organizações devem adotar novas formas de geração de valor, que elevem a flexibilidade, velocidade, inovação e integração, tendo os ativos intangíveis papel fundamental nesse processo (RIBEIRO, 2009). Teixeira *et al.* (2005), destacam a supremacia desses ativos intangíveis, ressaltando que marcas, processo, produto, liderança interna, relacionamento com clientes e conhecimento são potenciais competitivos que uma organização pode ter e são o pilar para a rentabilidade da organização.

4.3. Decisão de Fazer ou Comprar (*Make* or *Buy*).

Existem diferentes modelos de gerenciamento de fornecedores, segmentados principalmente interno ou terceirizado (*make or buy)* e observa-se que, de acordo com os objetivos estratégicos da empresa, um modelo pode ser mais adequado que o outro.

Com a finalidade de estarem estrategicamente bem posicionadas frente a concorrência, as instituições precisam ser eficazes, entregando com agilidade os serviços e conforme orçamento disponível. No entanto, *make* or *buy* não se trata de uma decisão simples, uma vez que implica em transferir a terceiros as responsabilidades, muitas vezes de instalações e equipamentos. (ANJOS, *et al*. 2016).

Ao optar pela aquisição de um produto ou serviço de um fornecedor externo, a empresa tem a oportunidade de enxugar a sua estrutura de gastos, além de deixar de utilizar as suas instalações, a organização pode desfrutar de competências e tecnologias de especialistas em seu segmento de atuação. Bleil, Souza e Biehl (2008), complementa ao afirmar que toda atividade precisa ser concebida como um motor de geração de valor, na percepção de redução de custos e aumento de receitas, de forma que as organizações percebam que as cadeias do produto podem criar acordos com consumidores e fornecedores, no sentido de melhorar os resultados de todas as etapas produtivas.

Para Redmer (2016), a decisão se um determinado produto e/ou atividade deve ser desempenhada com uso de recursos internos, investimentos em ativos, dedicação de habilidades ou simplesmente buscar no mercado externo é compreendida nas organizações pela estratégia “fazer” ou “comprar”. A estratégia “fazer” pode resultar em custos menores, maior flexibilidade operacional, melhor adaptação dos serviços, dentre outros. Por outro lado, a estratégia “comprar” pode resultar na diminuição do controle sobre a atividade e/ou produto, perda de experiência e habilidades organizacionais, contratos limitados com os clientes, dentre outros. Ainda sob a perspectiva desse autor, a estratégia “fazer” ou “comprar” pode ser realizada pelo viés quantitativo, implicando na análise dos custos, pela natureza qualitativa, que seria o desdobramento na perspectiva da qualidade dos produtos e/ou processos ou ainda numa compressão mista combinando custos e qualidade.

Os produtos comercializados pela empresa objeto desse estudo, são classificados como *commodities*, cujos preços não são determinados pela empresa e sim pela relação entre a oferta e a demanda associadas. Com isto, diferentemente de muitos outros produtos, as empresas que pertencem a esse mercado têm que aceitar os preços que são ofertados pelo mercado global,

com pouco ou nenhum poder de barganha para negociar cotações diferentes dos preços determinados internacionalmente, com influência limitada da política de cada país.

Neste contexto, já que as empresas classificadas nessa modalidade não podem influenciar o preço final do seu produto, naturalmente precisam direcionar a sua estratégia para a liderança geral de custos. No entendimento de Porter (1990), essa estratégia de custos é respaldada na economia de escala, que propicia maior acesso a recursos, redução de custos e um rígido controle das despesas.

Além da estratégia de liderança dos custos, grandes organizações como a do instrumento desse estudo que movimentam gigantescos volumes de produção, para se manterem competitivas, precisam também abraçar a estratégia da excelência operacional, que de acordo com os autores Treacy e Wiersema (2014), tem como princípios: Foco na fabricação de grandes volumes de produtos padronizados; disciplina na execução de padrões de trabalho; robustez na utilização de procedimentos operacionais padronizados; trabalho em equipe; intolerância ao desperdício; premiação a eficiência; relacionamento estreito e contínuo com os fornecedores e clientes; sistemas de informação integrados, confiáveis e de alta velocidade e investimentos em atualização tecnológica.

A eficiência de uma organização está intimamente relacionada a sua habilidade de reagir às mudanças, conviver com os riscos e as incertezas do negócio e sua capacidade de tomar decisões de forma rápida e estratégica quando assim o mercado exige. Neste cenário, o dilema "*make or buy*" ou a primarização x terceirização é uma pergunta estratégica que grande parte dos gerentes de empresas de todas as áreas tem sido desafiados a responder.

De acordo com Medina Serrano, González Ramírez e Gascó (2018), *decision makers* intencionam compreender quais os fatores são capazes de influenciar a decisão da empresa de adquirir um bem ou serviço específico ao invés de produzí-lo e quais os fatores fundamentais a serem avaliados para assegurar que a decisão apropriada seja tomada, evitando assim adversidades futuras e gastos extraordinários.

Porter (2004, p.314), corrobora ao afirmar que a decisão da primarização: *[...]deve extrapolar uma simples análise de custos e investimentos necessários, considerando os problemas estratégicos mais amplos da integração (make) em comparação com o uso de transações de mercado (buy).*

Para Redmer (2016), estratégia "fazer" é capaz de transformar-se em menores custos, maior flexibilidade operacional, melhor adaptação dos serviços, dentre outros. Em compensação, a estratégia "comprar" pode converter-se na redução do controle sobre a

atividade e/ou produto, perda de *know-how* e habilidades organizacionais, contratos restritos com os clientes, dentre outros.

Na prática, quando a organização decide pela terceirização de atividades auxiliares, a estratégia é centralizar forças e recursos no seu *core business*, expandir a sua competitividade, potencializar recursos e reduzir custos. Desse modo, a maior parte das grandes empresas trabalha com essa tática, que é recomendada sempre ponderando o seu desenvolvimento, mas é preciso avaliar se, de fato, é um mecanismo que será favorável em longo prazo.

4.4. Teoria de Custos de Transação (TCT).

A concepção de Custo de Transação é oriunda da nova economia institucional e despontou com os estudos de Ronald Henry Coase, economista britânico, ganhador do prêmio Nobel, em 1991, pela sua contribuição à microeconomia. Em 1937, publicou o artigo intitulado: "*The nature of the firm*".

Neste artigo, Coase expressa sua insatisfação com a abordagem tradicional da organização, para qual o sistema econômico tornava-se auto regulável através do sistema de preços e as empresas eram percebidas somente como uma função de produção, sem se importar com temas relativos à sua existência, seus limites e sua estrutura interna. Por considerar a teoria tradicional imprecisa, o autor começa a estudar a natureza e o funcionamento da organização e interrompe com o paradigma existente, razão pela qual, inicialmente suas ideias não foram logo aceitas. (LODI, 2018).

De acordo com Guagliardo (2020), a TCT surgiu com base na evolução dos estudos da Organização Industrial que se referem aos custos que operadores econômicos confrontam toda vez que recorrem ao mercado, com o objetivo de comprar os insumos essenciais para a produção de um bem ou serviço. Tais custos abrangem: custos de negociar, elaborar e assegurar a execução de um contrato e se modificam conforme as particularidades da transação e do ambiente competitivo.

Oskarine *et al*. (2019), acrescenta que Coase procurou romper com os padrões neoclássicos da economia, ao propor uma nova perspectiva, para a compreensão de estratégias empresariais, constatando que existem custos, além daqueles prontamente ligados à produção.

Kupfer e Hasenclever (2013), afirmam que até a publicação do artigo de Coase em 1937, os custos relacionados às transações econômicas eram negligenciáveis e apenas os custos de produção eram abordados de forma precisa pela teoria econômica. Desta forma, com uma teoria

econômica orientada exclusivamente nos custos de produção, a organização era enxergada fundamentalmente como uma função de produção.

Williamson (1985), promoveu continuidade às concepções de Coase (1937) e destacou que o custo de transação é uma unidade de análise: visto que as análises do custo de transação colaborarão para o nível de eficiência nas gestões das negociações; uma vez que definirá a decisão, em detrimento do menor preço, entre a aquisição ou a produção do produto/serviço.

Nesse sentido, para Vargas (2015), respaldado nos estudos Williamson (1985), existem diferenciados prováveis modelos de governança que se desdobram em três possíveis formas de governança, compreendendo: estrutura de mercados, determinada por relações transacionais entre organizações independentes pautadas pelo mecanismo de preço; estruturas hierárquicas, definidas pela internalização de estágios do processo produtivo, extinguindo as transações contratuais entre entidades distintas; e estruturas híbridas, estabelecida entre a estrutura de mercado e a estrutura hierárquica.

Na concepção de Leiblein e Millher (2003), a TCT reconhece que os mercados fornecem um mecanismo mais eficaz do que a hierarquia, contudo, em algumas situações, os custos de troca de mercado podem aumentar bastante e ultrapassar as eficiências técnicas ofertadas pelo mercado. Desse modo, a teoria se concentra na identificação das características das trocas que são mais apropriadas para a empresa. As organizações internalizam atividades que lhes permite impulsionar suas habilidades competências únicas.

Oskarine *et al*. (2019), apresentam alguns componentes dos custos de transação, como: diligência empregada para buscar informações, definição de garantias contratuais e a eventual utilização do sistema jurídico para resolver problemas causados por comportamentos oportunistas. Os autores acrescentam que a TCT dispõe da análise *ex-ante* relacionada ao custo de elaborar, negociar e estipular garantias em um contrato; e *ex-post* que está associado a supervisão, adequação e renegociação aos novos cenários, ocorridos durante a execução do contrato.

Para Simon (2013), a presença de custos *ex-ante* e *ex-post* acontece por falta de informações eficientes nos contratos celebrados entre os agentes transacionais. A escassez de informações acontece porque não há um conhecimento integral dos propósitos dos agentes, o que é resultante da racionalidade limitada, havendo o surgimento de comportamento oportunista, ato malicioso presente nas relações contratuais, uma vez que as ações de oportunismo geram a falsificação e a ocultação de informação que podem levar os envolvidos a buscarem obter lucros nas mudanças contratuais originais, o que incrementa custos *ex-ante* e *ex-post*.

Oskarine *et al*. (2019), esclarecem que a TCT se relaciona com dois pressupostos comportamentais: racionalidade limitada e oportunismo. No primeiro pressuposto, as pessoas e os grupos organizacionais têm a capacidade limitada de proceder as informações à disposição e por consequência tomam decisões com um bom resultado naquela conjuntura. O oportunismo subentende que os agentes econômicos são orientados por considerações de interesse próprio.

Leiblein e Millher (2003), corroboram ao afirmar que a racionalidade limitada dos decisores, o compartilhamento desarmônico de informação importante e a inabilidade de distinguir completamente a presença de numerosas possibilidades, reafirma que todos os contratos estão imprecisos, portando de informação relevante e a incapacidade de especificar completamente a presença de múltiplas contingências, sustenta que todos os contratos estão incompletos, logo, sujeitos a renegociações e possibilidade de comportamentos oportunistas.

Seguindo essa linha, para Faria, *et al.*(2014), os Custos de Transação são determinados por algumas características: Incerteza, frequência e especificidade de ativos. O atributo da incerteza, aponta que os agentes envoltos podem trabalhar com informações imprecisas ou desconhecidas. No caso de uma maior assiduidade de transações, contaremos com a recuperação do investimento através do mercado com maior celeridade, caso se tenha baixa frequência, a governança das atividades via hierarquia poderia ser melhor aproveitada.

A especificidade de ativos demonstra que quanto maior ela for, maior será a tendência à internalização da atividade analisada.

Com base nos estudos de Williamson (1985), Tayauova (2012), aponta que a Teoria dos Custos de Transação é uma das teorias que suportam a compreensão e a utilização do *outsourcing* (terceirização), uma vez que ela foi desenvolvida para promover uma análise do comparativo de custos de planejamento, adequação e controle da conclusão de tarefas sob estruturas de governanças facultativas. Gestores devem analisar os custos de produção e transação relativos à execução de uma transação interna. As organizações têm a oportunidade de decidir se pretendem comprar do mercado ou desenvolver internamente, a decisão é alicerçada no custo relativo, que é a combinação dos custos de produção e custos de transação.

Para Williamson (2000), a escolha pelo *outsourcing* precisa ser efetuada considerando as vantagens: redução nos custos de transação, conservação da oferta de insumo chave, extinção do poder de mercado de outras organizações.

Oliveira e Caleman (2017) corrobora ao afirmar que os Custos de Transação são como instrumentos de gestão, ou seja, uma ferramenta muito poderosa na tomada de decisão. O autor ressalta ainda que analisar os custos de transação é uma das maneiras de aprimorar o próprio processo de decisão uma vez a transação se dá por meio de um sistema de preço.

4.5. Terceirização (*Outsourcing*) e Primarização (*Insourcing*)

4.5.1. Terceirização (Outsourcing)

Para Giosa (2017), com a instabilidade do padrão de produção em escala e da transformação para o sistema de fabricação ajustável, conhecida ainda como fabricação enxuta, originou-se um desequilíbrio produtivo/administrativo nas instituições, nascendo assim a concepção de terceirização que atribui à pratica de delegar a responsabilidade de uma tarefa/operação ou até mesmo de um estágio produtivo de consumo para outra empresa.

Nas últimas décadas, buscando alternativas para impulsionar a sua eficiência, essa prática se disseminou no ambiente produtivo, ganhando prestígio perante uma perspectiva estratégica de redução de custos e emprego exclusivo às atividades principais.

A terceirização ou (*outsourcing*) constitui o processo de transferência da execução de atividades de uma empresa contratante a uma empresa contratada. Isto é, refere-se à descentralização do trabalho para um terceiro alheio a empresa, sendo que essa atividade ou serviço pode ser executada tanto interna quanto fora das fronteiras físicas da contratante.

Para Martins (2018, b), a terceirização consiste em contratar uma instituição para executar as atividades que não constituem o objetivo principal de uma organização.

Quando as empresas optam por terceirizar algumas atividades ou serviços, elas almejam criar uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, uma vez que têm a oportunidade de focar nas suas operações essenciais (*core*) potencializando as outras operações.

O surgimento da terceirização ocorreu nos Estados Unidos por volta de 1940, na Segunda Guerra Mundial, quando as empresas incumbidas pela fabricação de material bélico para as “forças aliadas” passaram a transferir às outras empresas algumas atividades de suporte à produção de armamento, reservando para si somente as essenciais. Esse processo se solidificou no pós-guerra como uma prática de gestão conhecida como *downsizing* (reestruturação/enxugamento de estruturas) ou *outsourcing* (desverticalização, descarte das atividades menos rentáveis) (RAYCIKI; EYERKAUFER; MARIAN, 2016).

De acordo com Russian (2018), no Brasil, a terceirização está presente desde a década de 1950 e com o advento da globalização, esse movimento se ampliou no início dos anos de 1990, motivado pela forte recessão e a crise econômica estabelecida no país no fim dos anos de 1980 e para esse autor, as empresas montadoras automobilísticas são as responsáveis pelo marco inicial da terceirização no Brasil na década de 70, que adotaram o modelo toyotista, no entanto apenas em 1990 ele foi fortemente difundido em nossa cultura, tendo como base o

arranque da produção industrializada, tanto no contexto de qualidade, quanto na capacidade de produção para melhor assistir os clientes das empresas multinacionais.

4.5.2. Primarização (Insourcing)

A partir das crises enfrentadas pelas indústrias do século XXI, incentivadas por um cenário global altamente competitivo, muito instável e turbulento, as organizações se viram forçadas a revisitarem as suas técnicas de contratação, possibilitando o surgimento de uma nova tática intitulada desterceirização, conhecida ainda como: primarização; *insourcing reverse*, ou re-*insourcing*. (BENMEHAIA, A. M.; BRABEZ, 2016).

Nessa modalidade (*insourcing*) acontece o procedimento inverso da terceirização, que reside em retornar as atividades que tinham sido terceirizadas para os processos internos da organização.

Benmehaia e Brabez (2016), destacam que algumas organizações, após reavaliarem seu posicionamento competitivo, modificaram os mecanismos de terceirização, gerando novas possibilidades de progresso, produção, consumo e abastecimento de infraestruturas e mercadorias.

Para Magalhães, Souza e Andrade (2011), a primarização despontou como um artifício para uma terceirização mal instaurada em que não houve uma análise criteriosa e um planejamento apropriado, podendo também ser entendido como uma alternativa ao resgate das perdas inerentes a esse processo. Santos e Teixeira (2015), corroboram ao afirmarem que é de fundamental importância que as organizações realizem previamente uma análise dos custos e averigue se primarizar é realmente uma alternativa mais vantajosa para a instituição, para que não cometa os mesmos erros de uma terceirização mal planejada.

Neste contexto, constata-se a importância e a necessidade de um planejamento estratégico que considere todas as vantagens e desvantagens de qualquer das alternativas (terceirização x primarização), bem como qual a contribuição da estratégia adotada, para o atingimento dos objetivos da organização.

4.6. Vantagens e Desvantagens da Terceirização e da Primarização.

Como todo processo de escolhas, a organização deve ter clareza, que qualquer das modalidades tem pontos positivos e negativos que devem ser considerados antes da tomada de decisão. De acordo com os autores Bernardo (2007) e Sousa *et al*. (2013), abaixo as principais

vantagens e desvantagens oriundas da terceirização (*outsourcing*) e da primarização (*insourcing*).

4.6.1. Aspectos Positivos:

Terceirização (*Outsourcing*):

- ✓ Redesenho da estrutura organizacional possibilitando maior agilidade de adaptação às alterações oriundas do processo;
- ✓ Introdução a novas tecnologias e recursos disponíveis no mercado e até então não conhecidos pela empresa;
- ✓ A organização dispõe de mais tempo para dedicar-se a sua atividade principal (*core business*);
- ✓ A especialização dos prestadores de serviços possibilita maior economia e melhor qualidade;
- ✓ Eliminação de atividades-meio;
- ✓ Redução do quadro de empregados próprios.

Primarização (*Insourcing*):

- ✓ Qualificação da mão de obra;
- ✓ Mitigação de passivos trabalhistas e redução nos índices de *turn over* e acidentes de trabalho;
- ✓ Redução de custos.

4.6.2. Aspectos Negativos:

Terceirização (*Outsourcing*):

- ✓ Dificuldade em encontrar parceiros que entreguem os serviços com qualidade e produtividade esperada;
- ✓ Excessiva interdependência em relação ao prestador de serviços;
- ✓ A falta de parâmetros de custos internos;
- ✓ A exposição de informações sigilosas da organização a fontes externas;
- ✓ Após a subcontratação das atividades, pode-se identificar que os custos para a realização destas, são muito maiores do que se imaginava;

- ✓ Precarização do trabalho e aumento da exclusão social;
- ✓ Redução do relacionamento com o mercado e o cliente.

Primarização (*Insourcing*):

- ✓ Menor flexibilidade e agilidade na reposição do quadro de pessoal.
- ✓ Menor sinergia de boas práticas com outras organizações.
- ✓ Aumento do corporativismo interno, com possiblidade de reduzir eventuais desvios técnicos como retrabalho e extravios materiais.

Essa classificação de fatores positivos e negativos é necessária para se refletir que sempre haverá os prós e contras em qualquer tomada de decisão, mas isso não significa que a terceirização seja algo ruim. O que as empresas precisam é de informações antes de decidir por terceirizar. É fundamental que realizem um diagnóstico e uma análise de viabilidade econômica, para se certificar de quais atividades podem ser terceirizadas e, principalmente, quem serão os parceiros estratégicos que atenderão essa demanda, pois, caso a empresa opte pela terceirização apenas pensando em redução de custos, é muito provável que tenha que conviver com problemas de má qualidade nos serviços prestados, aumento de custos proveniente de mão de obra não qualificada e possíveis passivos trabalhistas.

Outro aspecto importante que se deve ser tratado com prudência antes de optar pela terceirização, é que na grande maioria ocorrerá um choque cultural da empresa contratante e da empresa contratada. Para Giosa (2017), cada empresa, à luz da sua cultura e filosofia de ação, deverá repercutir internamente os graus de dificuldade e de facilitação para chegar a um equilíbrio decisório, sempre com a visão estratégica, para a implementação da terceirização ou da primarização.

4.7. Análise financeira

A fim de investigar qual a melhor alternativa entre a terceirização e a primarização, um dos aspectos que deve ser analisado são os dados financeiros correlacionados a atividade.

De acordo com Martins (2018, a), o custo pode ser compreendido como o gasto correspondente a bem ou serviço empregado na fabricação de outros bens ou serviços. Em se tratando de primarização, deve-se considerar que diferente da terceirização em que o custo é

apenas a quantia paga na contratação, nessa modalidade há muitos outros custos e reservas a serem incluídos e por essa razão deve ser feita uma análise criteriosa na hora da decisão.

Para Leone (2009), no custo de mão de obra, tem-se que considerar as variáveis internas e externas. Em se falando de variáveis internas, horas extras, salários dos empregados, benefícios, entre outros são tópicos que não podem ser desconsiderados na análise. Quanto as variáveis externas, precisam ser considerados itens como obrigações sociais e trabalhistas além de outros custos indiretos envolvidos como matéria-prima, custos de aquisição e manutenção de equipamentos, dentre outros e assim, além das questões de custos, deve-se levar em consideração os impactos na performance econômica e financeira da organização.

Ao se debater o desempenho da organização é importante embasar-se em dois princípios: antes de tudo, conseguir que todos os envolvidos concentrem sua atenção para as metas da organização e que lutem para atingir os resultados esperados; depois deve-se considerar a capacitação de cada nível da organização. Por intermédio da análise da performance econômica e financeira é possível investigar e examinar o comportamento e desenvolvimento da organização, bem como os impactos exercidos nos resultados da empresa através de cada processo. (MAHER, 2001).

Uma das alternativas utilizadas para tomada de decisões entre projetos financeiros é, entre outras possibilidades, utilizar a técnicas de análise do dinheiro ao longo do tempo. De acordo com Abreu (2017), essas técnicas são denominadas de métodos determinísticos de análise de investimento.

Depois de avaliar a estratégia, é necessário calcular a viabilidade do investimento. Essa é a hora em que é realizada a análise *trade-off* com o objetivo de determinar o potencial de gerar valor para a organização. Essa quantificação necessita de análises que abrangem os modelos tradicionais de avaliação, tais como: valor presente líquido, taxa interna de retorno, taxa de desconto, fluxo de caixa descontado e o *payback*. (ABREU, 2017).

4.7.1. Fluxo de Caixa:

O Fluxo de Caixa incremental pode ser compreendido como um dispositivo de gestão financeira que projeta para períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da organização, mostrando como ficará o saldo de caixa incremental do período projetado. (MARTINS, 2018, a).

4.7.2. VPL (Valor Presente Líquido):

Trata-se de um dos principais indicadores para se avaliar a viabilidade de um projeto. De Acordo com Abreu (2017), o VPL de um projeto é efetuado transferindo-se todos os custos e as receitas para a data inicial do mesmo, mediante a aplicação da taxa mínima de atratividade. Este indicador simboliza o resultado esperado com os *imputs* dados para o projeto em referência.

O VPL de um fluxo de caixa é estabelecido como a variação entre o valor presente dos benefícios e o valor presente dos gastos. Para se chegar a esse valor, deve-se somar as receitas líquidas futuras descontadas ao valor presente de uma taxa de desconto (ou TIR-taxa mínima de atratividade). Essa taxa de desconto tem relação com a taxa de lucratividade do projeto. Ou seja, é o retorno mínimo esperado para que um projeto seja aceito. (CAMARGO; COSTA, 2017).

Neste estudo, o VPL demonstrará se financeira vale a pena levantar o investimento inicial em caso de VPL positivo, ou se o cenário de *insourcing* não é viável e m caso de VPL negativo, o que demonstra que o custo é maior do que o cenário de *outsourcing*.

Figura 2 – Representação da equação, fórmula geral do VPL de um projeto

$$VPL = \sum_{n=1}^{n=N} \frac{Fc_t}{(1+i)^n} - 0$$

Fonte: Adaptado de (ABREU, 2017).

Onde:

VPL = Valor Presente Líquido

FC = Fluxo de caixa

t = Momento em que o fluxo de caixa ocorreu

i = Taxa de desconto (ou taxa mínima de atratividade)

n = Período de tempo

0 = Investimento inicial

Figura 3 - Fluxo de caixa incremental

$$Fluxo\ de\ Caixa\ Descontado = FC0 + \frac{FC1}{(1+TIR)^1} + \frac{FC2}{(1+TIR)^2} + \frac{FC3}{(1+TIR)^3} + \cdots + \frac{FCn}{(1+TIR)^n}$$

Fonte: Adaptado de (ABREU, 2017).

Interpretando os resultados do VPL:

VPL negativo = a somatória dos fluxos incrementais futuros descontados à uma taxa mínima de atratividade, demonstra que o custo de *insourcing* é maior do que o custo de *outsourcing* e o portando projeto deve ser rejeitado.

VPL positivo =. Avaliar se o investimento inicial será menor do que o NPV positivo para decidir sobre o investimento;

VPL Zero = O fluxo de caixa incremental é zero e, portanto, o projeto deve ser rejeitado devido ao investimento inicial necessário.

4.7.3. Taxa Interna de Retorno (TIR)

É conceituada como uma taxa de descontos hipotética, que ao ser aplicada a um fluxo de caixa, possibilita que o investimento inicial, trazido ao valor presente, seja igual aos valores dos retornos dos investimentos, também trazidos ao valor presente.

Figura 4 - Fórmula da TIR

$$\text{TIR} = \sum_{j=0}^{n} = \frac{FC_j}{(1+i)^j} = 0$$

Fonte: Adaptado de (DE LIMA BARRETO, E. *et al*, 2012).

Onde:

TIR: Taxa interna de retorno;

FCj: Fluxo de caixa líquido no momento i;

n: duração do projeto;

4.7.4. PayBack

De acordo com Souza (2004), o *PayBack* é a quantidade de períodos necessários para que o fluxo de benefícios ultrapasse o capital investido. É uma forma de se ter certeza de qual o tempo necessário para o projeto recuperar o capital investido. O *PayBack* descontado é similar ao *Payback*, o que os diferencia é que nele, calcula-se o tempo de retorno do capital investido a partir do valor presente dos fluxos de caixa, levando em conta o custo de capital.

O Payback descontado é uma metodologia de análise, apropriada para demonstrar o tempo necessário para a recuperação de um investimento inicial, uma vez que considera o valor do dinheiro no tempo, visto que, emprega uma taxa de desconto para investigar o número exato de períodos, em que o projeto recupera o valor inicial investido. Geralmente, a taxa de desconto utilizada é a taxa mínima de atratividade, a qual é estabelecida pelo próprio investidor como parâmetro para remuneração do seu capital. Por consistir um método muito simples, é aconselhável que o seu uso, seja contemplado por outros indicadores, como o valor presente líquido ou a taxa interna de retorno. (CHEROBIM; LEMES; RIGO, 2017).

A seguir a Fórmula do Payback:

$$\text{Payback} = \frac{\text{Investimento Inicial}}{\text{Ganho do período.}}$$

5. *FACILITIES MANAGEMENT* (FM)[4]

Facilities pode ser entendida como serviços prestados de forma terceirizada tendo como finalidade a otimização das atividades dos contratantes, com enfoque na administração de ambientes, infraestruturas, pessoas e organizações. Um dos termos comumente empregado para a gestão desses serviços é *Facilities Management* (FM) ou (Gestão de Facilidades), cujo principal propósito é fornecer ao menor custo praticável, conforto, higiene, segurança, manutenção e infraestrutura, concedendo assim a possibilidade de os contratantes desempenharem as suas incumbências de forma eficiente (RIBEIRO, 2018).

[4]A palavra "*Facilities Management*" é normalmente mencionada pela abreviatura FM.

Para Vetráková, Potkávy e Hitka (2013), o FM deve garantir que os trabalhadores e a organização dispõem de todos os recursos necessários para executar os seus negócios a custos reduzidos. Para esses autores, a redução de custos e a categorização dessa atividade como de suporte ao negócio principal da organização (*core business*), são possivelmente as duas iminentes razões do *outsourcing* dessa atividade.

Para a Associação Alemã de *Facility Management* (*Deutsche Verband für Facility Management* e. V. – GEFMA), a perspectiva dos custos é um importante elemento de suporte à atividade principal do negócio da organização. Para esse órgão, trata-se de uma atividade de análise e otimização de todos os processos essenciais em termos de custos referentes a edificações, construção de novos edifícios ou performance organizacional que não são considerados como atividade principal da organização. Essa definição é corroborada pelo Comitê Técnico CEN/TC 348 Facility Management que em 2007 estabeleceu a norma europeia EM 15221 sobre FM, com a seguinte definição: *Facilities Management caracteriza a incorporação das atividades dentro da organização com a finalidade de assegurar e fortalecer os serviços pactuados, que colaboram e aumentam a eficiência das atividades principais (core activities).*

Nesta circunstância, observa-se que a área de *Facilities* impacta diretamente na cultura e nos resultados da organização, uma vez que ao prover serviços de qualidade, nos prazos e custos acordados, consegue impulsionar o clima organizacional, o que certamente reflete nas entregas das equipes que conseguem investir tempo e dedicar foco nas atividades de rotina pois sabem que tem toda a infraestrutura necessária para o bom desempenho das suas atividades.

Millin (2014) complementa ao afirmar que existe um importante foco da atividade de FM em suprir serviços e soluções sustentáveis.

6. METODOLOGIA DE PESQUISA

Com a finalidade de atender aos objetivos de pesquisa apresentados, a investigação produzida neste trabalho procura o resultado através de metodologia de estudo de caso único. De acordo com Yin (2015), trata-se da melhor estratégia a ser adotada, quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos e quando o foco é um fato recente incorporado em um ambiente da vida real. Noor (2013), corrobora ao afirmar que essa metodologia de estudo de caso único, avalia fenômenos contemporâneos introduzidos na vida real, utilizando diferentes fontes de evidencia e não tem por finalidade ser o estudo de toda uma organização. Ao invés disso, pretende concentrar-se em uma temática específica, distinta ou unidade de análise.

Neste estudo, foi contemplado um levantamento bibliográfico e coleta de dados do tipo de pesquisa de caráter bibliográfico e documental, pesquisa de natureza qualitativa, com o objetivo de se adquirir informação com base nos estudos publicados em fontes relevantes como: livros, dissertações e artigos, a partir das origens de dados da *Web of Science, Scientific Eletronic Library Online (SciELO)* e Google Acadêmico. Os dados foram obtidos através de pesquisa e análise de documentos de dados secundários disponibilizados pela organização objeto desse estudo, como: (políticas e procedimentos da área, relatórios financeiros, *budget*, etc.)

As evidências para esse estudo de caso são de fontes conseguidas conforme abaixo demonstrado:

a) Análise do contrato de prestação de serviços de *Facilities*, com a finalidade de conhecer detalhadamente o escopo, retratar os processos da área, idealizar um padrão de comparação entre a situação atual e a situação futura proposta;
b) Verificação de relatórios gerenciais da empresa objeto desse estudo, visando avaliar os custos incorridos em 2020 e 2021 com a mão de obra na área de *Facilites* visando comparar os custos com (*insourcing*) e (*outsourcing*) e assim dar subsídios para definição do melhor critério de contratação;
c) Ingresso integral a dados do processo de *Facilities* (quadro de quantidades e preços, acordo coletivo de trabalho e *budget*[5] da área).
d) Compreender se existem fatores que podem impactar na qualidade dos serviços em função da modalidade de contratação escolhida (*insourcing*) ou (*outsourcing*), bem como identificar quais são os resultados (positivos e negativos) oriundos do processo de contratação escolhido.
e) Gerar relatório demonstrando o comparativo financeiro entre as modalidades de contratação (*outsourcing* e *insourcing*).

6.1. Delineamento da Pesquisa

Conforme o objetivo da pesquisa, a metodologia adotada é de abordagem qualitativa, que de acordo com Gil (2017), possibilita um delineamento exploratório do assunto, permitindo elaborar questões, criar hipóteses e ainda produzir teorias pela análise do conteúdo.

[5] *Budget*: Trata-se de um planejamento financeiro estratégico que consta a estimativa de receitas e despesas futuras da organização em um determinado exercício.

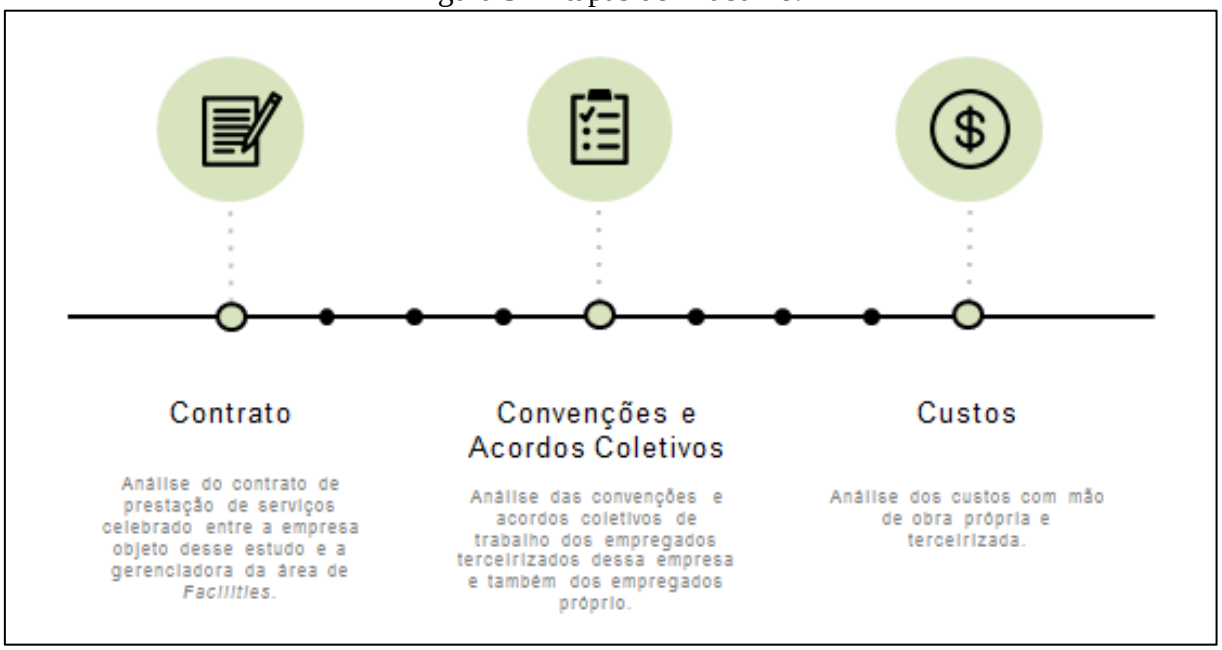
Trata-se de uma perspectiva de estudo de caso. Para o autor Yin (2015), esse tipo de estudo é único, visto que cada caso estudado apresenta evidências e múltiplas variáveis de interesse e que a categoria de pesquisa é uma importante condição para determinar o método de investigação a ser utilizado. O referido autor, salienta que os estudos de caso devem ser utilizados quando o questionamento da pesquisa é dinâmico, que respondem a questionamentos "por quê" e "como" algo acontece e que esse tipo de estudo compreende a investigação de uma situação da atualidade.

Para Gerring (2019), o estudo de caso desempenha um importante papel dentre os métodos de pesquisa, principalmente por possibilitar uma abordagem mais focada no assunto a ser aprofundado. Por outro lado, esse autor alerta que é imprescindível ter cautela e atenção para superar os resultados alcançados como um caso para outros contextos.

Deste modo, pode-se afirmar que o método de estudo de caso é pertinente aos objetivos desse trabalho relacionados a análise de uma empresa no segmento de mineração no estado de Goiás. Para Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002) essa metodologia tem como uma vantagem a oportunidade de produzir observações mais profundas na empresa estudada, sendo possível também detalhar mais variáveis e com isso, levar a conclusões mais precisas. Por outro lado, eles destacam que como limitador, esse estudo de caso pode levar a generalização das conclusões, ou seja, caso organização tem suas particularidades e mesmo se o estudo for realizado em empresas do mesmo segmento, não se pode concluir que o resultado da investigação será o mesmo para ambas as organizações.

Nesse contexto, o desenvolvimento da pesquisa se dará mediante as ponderações a seguir: decisão da estratégia de "*make*" ou "*buy*", teoria dos custos de transação, terceirização (*outsourcing*) e primarização (*insourcing*). O trabalho foi realizado percorrendo as seguintes etapas descritas na figura 5 a seguir:

Figura 5 - Etapas do Trabalho.



Fonte: Desenvolvido pela autora (2022).

Por tratar-se de uma análise documental, não será necessário submeter esse estudo de caso ao Comitê de Ética em Pesquisa, entretanto, a ética será respeitada, assim como garantida a solicitação de sigilo do nome da organização, que será denominada somente de Mineradora de fosfatos e nióbio da cidade de Catalão e Ouvidor, sendo considerado um estudo não probabilístico, a mineradora foi escolhida intencionalmente.

6.2. Descrição da Organização Pesquisada

Trata-se da segunda maior produtora de nióbio do mundo e a segunda maior produtora de fertilizantes fosfatados do Brasil. Seu negócio de Fosfatos adota o método de mineração a céu aberto e produz fertilizantes fosfáticos de alta análise (MAP e GTSP), fertilizantes fosfáticos de baixa análise (como pós SSG e SSP), suplementos alimentares para gado (DCP), produtos intermediários como ácido fosfórico e ácido sulfúrico (principalmente para uso próprio) e subprodutos (gesso e ácido hexafluorossilícico). Em 2019, produziu 7.489 toneladas de nióbio e 1.097.623 toneladas de fertilizantes fosfáticos de alta e baixa análise. As operações de nióbio concentram-se na mineração e processamento de nióbio com ferronióbio como seu principal produto. A empresa processa principalmente nióbio por meio de britagem, peneiramento, concentração, lixiviação e fundição. Possui unidades nos estados de São Paulo e de Goiás, atuando na mineração e no beneficiamento de Nióbio e Fosfatos.

Em 2019, produziu 14.918 toneladas de molibdênio e 10.722 toneladas de tungstênio.

A referida organização tem uma notável relevância econômica para a região, em 2018 alcançou o 7º lugar no ranking das maiores empresas do setor de mineração e apresentou um volume de vendas de US$ 412,3 milhões, lucro líquido de US$ 29 milhões. Em seu quadro de pessoal, conta com aproximadamente 4000 trabalhadores (entre próprios e terceiros).

Com o objetivo de prover o pleno funcionamento das atividades de apoio ao negócio, a organização mantém uma volumosa estrutura física que apesar de estrategicamente não ser considerada atividade essencial e por isso os serviços inerentes a infraestrutura predial são realizados por empresas terceirizadas, sendo uma das áreas da empresa que mais contrata, em 2021 seu budget aprovado foi na ordem de R$ 40 milhões e gera em torno de 350 empregos diretos (contratados).

Esses serviços são contratados via área de suprimentos, cujos fornecedores prestam serviços de: suporte administrativo (mão de obra especializada), limpeza e conservação, vigilância patrimonial, fornecimento de refeições, serviços de manutenção predial (civil, hidráulica, refrigeração e climatização), transporte de empregados, dentre outros.

Para realizar a administração desses contratos, a estrutura da empresa conta com uma Coordenadora de *Facilities*, que possui mais de 20 anos de experiência, atuando diretamente nas áreas Administrativas, Financeiras, Recursos Humanos de *Faciliteis* em empresas multinacionais de grande porte e atuou como pesquisadora desse projeto.

Essa coordenação é responsável por criar e transmitir as diretrizes do departamento, garantir que os serviços sejam prestados com segurança, dentro do *budget* aprovado e em atendimento aos escopos contratados. Para auxiliar nessa gestão, a empresa dispõe do apoio de um fornecedor que age como intermediador entre o *staff* interno da organização e os demais fornecedores dos quais realiza o controle operacional desses fornecedores.

Neste estudo em específico, o modelo a ser estudado é a viabilidade do processo de primarização em detrimento ao procedimento de terceirização do fornecedor que desempenha a gestão dos contratos de *Facilities*. O fornecedor que realiza a gestão desses contratos tem um quadro de pessoal de 51 profissionais e têm entre suas atribuições de gerenciamento, atividades como: Confecção de Memoriais Descritivos dos serviços a serem contratados, acompanhamento das visitas técnicas, avaliação técnica das propostas, visitas *in loco*, garantir a conformidade dos sistemas de gestão da qualidade, controle de orçamento para demandas de manutenção predial (aquisição de material, análise dos custos, etc.), assegurar que o Indicadores de Desempenho definidos nos contratos estejam sendo cumpridos, acompanhamento e realização de manutenções prediais preventivas e corretivas, geração de relatórios, dentre outros.

6.3. *Lócus* da Pesquisa

Para o processo de *Facilities*, foram utilizados os custos financeiros incorridos em 2020 e 2021 com mão de obra e equipamentos inerente aos serviços realizados por uma empresa terceirizada em comparação com os custos financeiros de mão de obra própria da organização. Observou-se que mesmo com a pandemia COVID-19, não houve paralisação ou redução do escopo dos serviços de *Facilities* da referida organização, logo os números analisados no período mencionado, não sofreram interferência, garantindo assim a consistência da pesquisa.

6.4. Procedimento de Coleta dos Dados

Os dados analisados foram disponibilizados pela organização, mediante fonte documental via acesso aos arquivos da empresa pesquisada. Desta forma, as informações foram adquiridas de maneira secundária, por meio de acesso as planilhas criadas em software Excel 2013, referente a adoção do *insourcing* diante da estratégia do *outsourcing.*

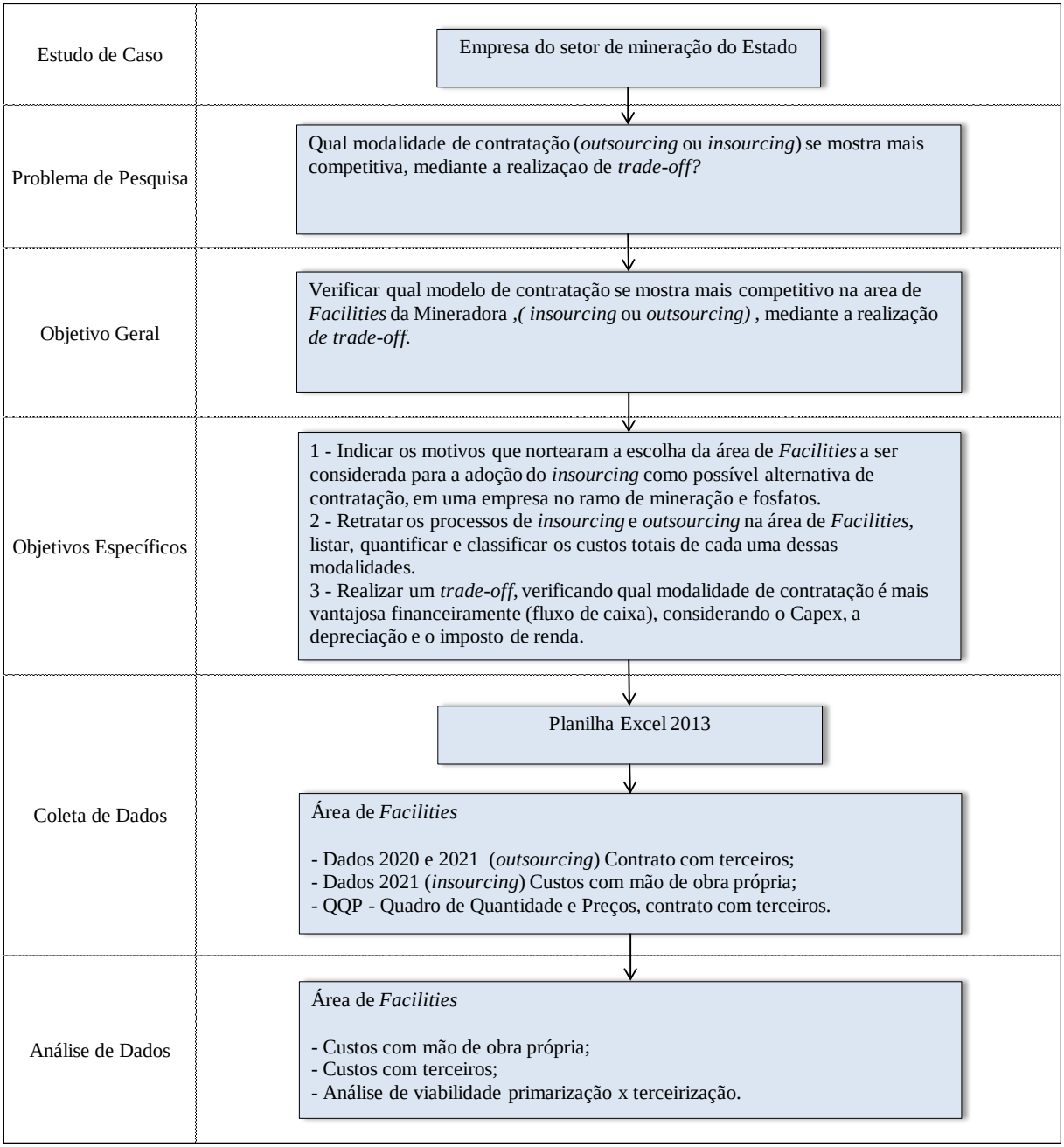
6.5. Procedimento de Análise dos Dados – Área de *Facilities*

Foi realizada uma análise crítica das informações apuradas, através do uso da estatística descritiva com a utilização de software Excel 2013.

A proposta para esse procedimento foi a realização de uma análise quanto aos custos totais incorridos com a estratégia do *outsourcing* em 2020 e 2021 e ao mesmo tempo em que se verificou qual o custo desses serviços, comparando com a adoção da estratégia do *insourcing,* e deste modo, emitiu um relatório comparando as duas estratégias *(outsourcing x insourcing).* Para suportar o processo de decisão, foram elaborados tabelas e gráficos, demonstrando o custo anual pago por cada processo e *headcount*[6] alocado na área. Através dessa análise de dados, pretendeu-se demonstrar a vantagem financeira a ser atingida na estratégia de contratação escolhida (*outsourcing* x *insourcing*). A figura 6 a seguir mostra a estrutura utilizada para atingir os objetivos da pesquisa.

[6] *Headcoun*t: É o "cálculo do número de cabeças", em tradução literal, é o acompanhamento contínuo de quantos empregados integram a equipe da empresa.

Figura 6 - Estrutura utilizada para atingir os objetivos da pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

6.6. Procedimento Ético

Conforme resolução 510/2016 do Conselho Nacional da Saúde, que dispõe sobre as normas éticas aplicáveis a pesquisas de Ciências Humanas e Sociais, não houve obrigatoriedade desse estudo ser avaliado pelo Comitê de Ética em Pesquisa, uma vez que se trata de uma análise documental.

7. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os documentos necessários para a realização de uma análise adequada comparando as estratégias do *insourcing* x *outsourcing*, foram fornecidos pela referida organização. Por tratar-se de uma investigação documental, não foi exigida a submissão desse estudo ao Comitê de Ética em Pesquisa, entretanto, as normas foram respeitadas, assim como o sigilo quanto ao nome da organização, que será denominada somente mineradora.

A Mineradora é uma multinacional e está presente em 5 continentes. No Brasil, opera desde 2016, quando investiu U$ 1.5 bilhão na aquisição dos ativos de Nióbio e Fosfatos de uma empresa multinacional sul africana, cujas atividades tiveram início na cidade de Cubatão-SP, na década de 1950 produzindo negro fumo e em Goiás, iniciou suas atividades nas décadas de 1960 e 1970 respectivamente, com a produção de ácido sulfúrico, fertilizantes de baixa concentração e ferronióbio nas cidades de Catalão e Ouvidor.

7.1. Gestão de *facilities*: Comparativo de custos com *outsourcing* x *insourcing*.

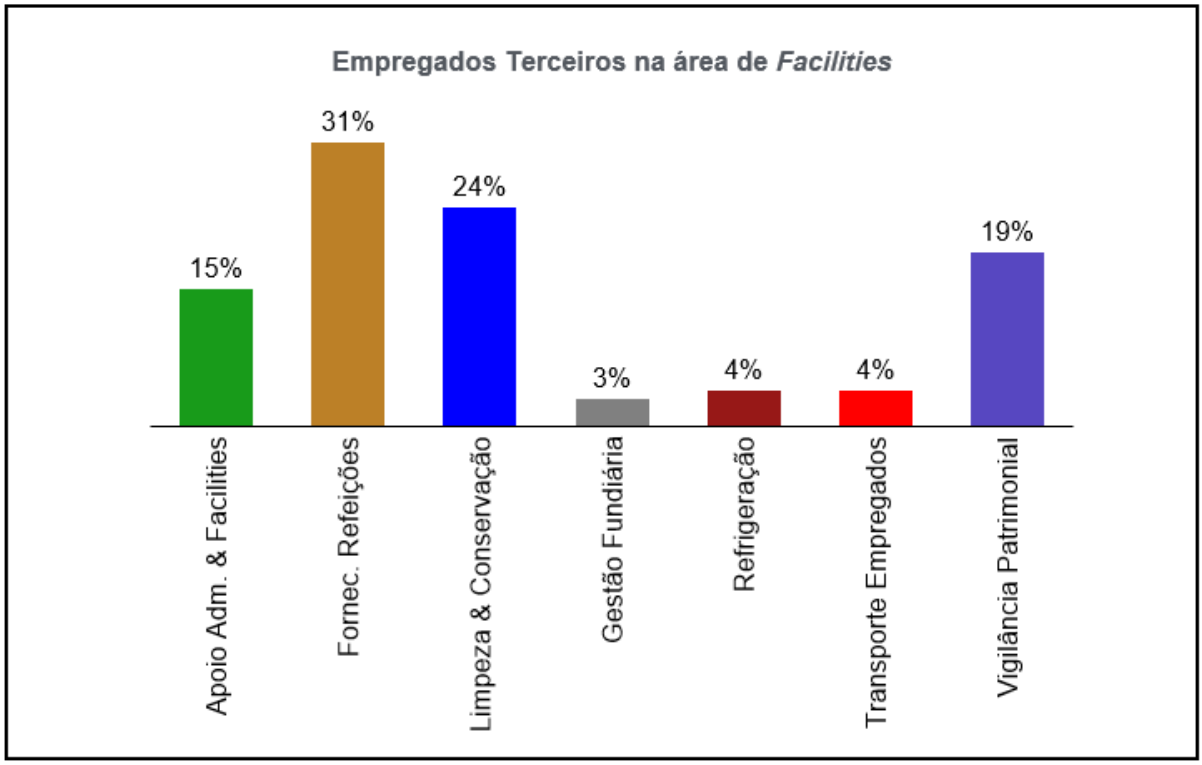
Uma gestão eficiente da área de *Faciliteis*, engloba recursos e atividades que promovem o melhor ambiente de trabalho ao menor custo possível, tratando-se de um relevante pilar financeiro que contribui com a competitividade, fator essencial para o sucesso de organizações de todos os segmentos e tamanhos. (SILVEIRA, 2018).

Perante esse desafio, a área de *Facilities* da Mineradora vislumbrou como uma possível estratégia de redução de custos com terceirização, a oportunidade de reavaliar o atual modelo de contratação (*outsourcing*) do serviço de gerenciamento de *Facilities*, mediante a estratégia de *(insourcing*).

Esse escopo foi selecionado para o estudo de primarização, visto que a referida organização já tinha exercido esta atividade anteriormente e detinha experiência do processo em foco. Reis (2019), fundamentado nos estudos de Tafvander e Odling (2017) corrobora ao afirmar que a estratégia do *insourcing* constitui-se em reassumir novamente uma atividade que anteriormente era executada internamente.

Para atendimento ao escopo das atividades de *Facilities* da referida organização, a Mineradora possui em seu quadro de empresas terceirizadas, em média 350 profissionais distribuídos em atividades essenciais e que impactam no clima organizacional, como: limpeza e conservação, fornecimento de refeições, transporte de empregados, vigilância patrimonial, dentre outras, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1 - Escopo e % de Empregados Terceiros na área de *Facilities*



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Para o efetivo de gerenciamento dos contratos mencionados no gráfico 1 acima, desde 2014, a Mineradora mantém parceria com uma empresa especializada no gerenciamento e execução de atividades de *Facilities*, com comprovada experiência na prestação desses serviços para conceituadas empresas multinacionais no ramo de mineração. Identificou-se que a estratégia utilizada pela Mineradora para essa contratação é a celebração de um contrato de 36 meses, não havendo renovação automática, ou seja, sempre próximo ao vencimento do contrato, a Mineradora realiza um novo processo de cotação que ocorre através de concorrência de critérios múltiplos de escolha e várias etapas para seleção de um fornecedor. Por ser uma empresa que já está há alguns anos desempenhando esse papel nas dependências da Mineradora, conhecer bem a especificidade das atividades e dos custos envolvidos, essa empresa terceirizada venceu as últimas concorrências. O contrato celebrado entre as partes vence em maio de 2022.

Conforme escopo contratado, essa empresa mantém a disposição da Mineradora 51 empregados terceirizados durante todo o ano, conforme detalhamento abaixo:

a) Serviços de apoio administrativo:

Número de Empregados: 19

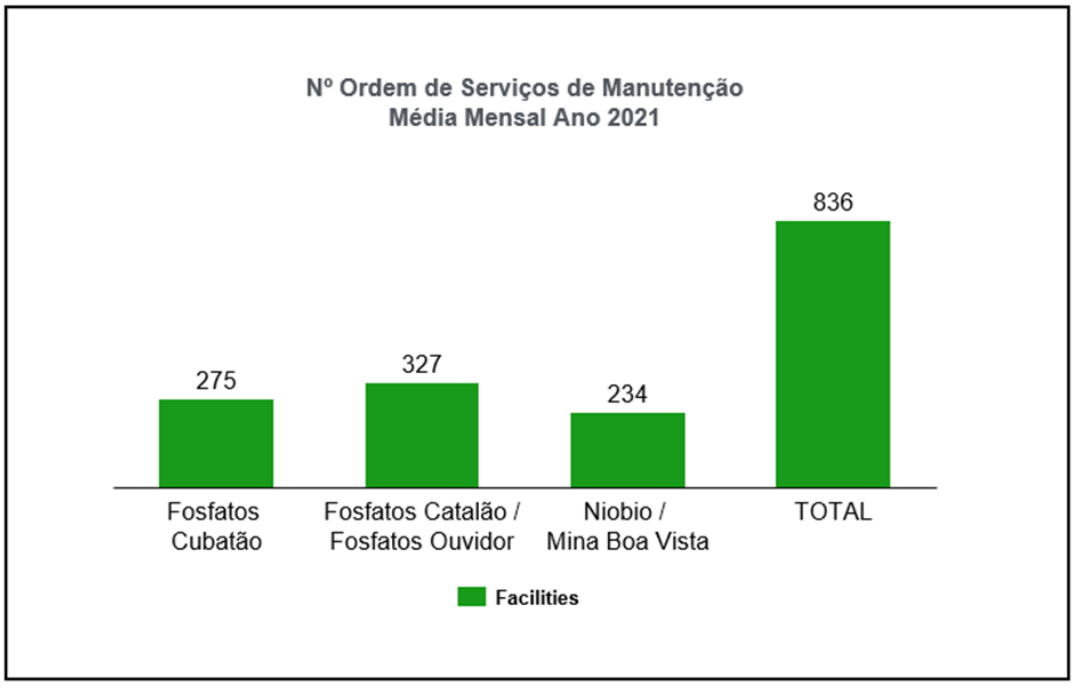
Escopo: Fornecimento de mão de obra administrativa para realização das atividades de rotinas administrativas necessárias ao pleno funcionamento da área de *Facilities*, bem como planejar e fiscalizar a execução dos serviços dos demais contratos da área, conforme *budget*, cláusulas contratuais e indicadores de performance acordados.

b) Serviços de manutenção predial / conservação.

Número de Empregados: 32.

Escopo: Executar todas as demandas no segmento de manutenção predial (preventiva e corretiva) em toda a sua extensão: (civil, hidráulica e pintura), garantindo o pleno funcionamento das estruturas físicas das áreas administrativas e industriais de todas as operações. Os serviços são executados conforme demandas geradas pelas áreas mediante a abertura de OS ’s (Ordens de Serviços). A Mineradora disponibilizou a planilha de performance de avaliação desses serviços e constatou-se que a contratada deve realizar no mínimo 90% das OS’s abertos no mês, a seguir gráfico 2 com o número médio de OS’s gerados por mês.

Gráfico 2 - Número médio de OS ‘s gerados por mês.



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Através das informações disponibilizadas pela Mineradora, identificou-se que para a formação do valor global do contrato e dos preços mensais a serem faturados, a Mineradora disponibiliza as empresas participantes da cotação, os documentos abaixo:

- ✓ MD (Memorial Descritivo): Detalha o escopo das atividades as serem realizadas bem como as condições comerciais e legais de contratação (quadro de multas, tabela de nível de serviços (performance), etc.) para a realização dos serviços;
- ✓ Matriz de Responsabilidades: São discriminados os principais itens que impactam na formação final do preço de venda e qual das partes é responsável por prover cada solução;
- ✓ QQP – Quadro de Quantidades e Preços: Especifica a quantidade de *headcount* necessário por função e local.

Em relação aos serviços de manutenção predial / conservação, constatou-se que nesses valores estão contemplados além dos custos com mão de obra e encargos, também os recursos com equipamentos necessários a execução das atividades, tais como: veículos e ferramentas. Os custos mensais com o fornecimento de insumos de manutenção, como: (cimento, tubos, conexões, tintas, etc.) são de responsabilidade da Mineradora, conforme quadros 2 e 3 a seguir.

Quadro 2- Matriz de responsabilidades - Suporte Administrativo

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES			
SUPORTE ADMINITRATIVO		**Contratante**	**Contratada**
1	Beneficios (plano de saúde, odontólogico, vale alimentaçao)		X
2	Canteiros de Obras (Salas, vestiários, instações sanitárias e containers)	X	
4	Crachás e credenciais		X
5	Computador, licenças e contas de e-mail	X	
6	Custos com Alimentação		X
7	Deslocamento e estadias (Gerente Projetos)		X
8	Documentaçao legal da empresa e empregados		X
9	Impostos, DBI, etc (embutidos no preço)		X
10	Impressora, cópias, xerox e materiais de escritório	X	
11	Refeitório	X	
12	Salários e Encargos Trabalhistas e Sociais, Uniformes, EPI's , etc.		X
13	Telefone celular		X
14	Telefone interno e internet para uso nos computadores da Mineradora	X	
15	Transporte de Empregados (Externo e Interno)		X
16	Transporte em hora extra	X	
17	Treinamentos		X
18	Vigilância do canteiro de obras		X

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Quadro 3 - Matriz de responsabilidades - *Facilities*

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES			
	FACILITIES	Contratante	Contratada
1	Beneficios (plano de saúde, odontólogico, vale alimentaçao)		X
2	Canteiros de Obras (Salas, vestiários, instações sanitárias e containers)	X	
3	Crachás e credenciais		X
4	Computador, licenças e contas de e-mail	X	
5	Custos com Alimentação		X
6	Documentaçao legal da empresa e empregados		X
7	Ferramentas (conforme quadro aprovado)		X
8	Impostos, DBI, etc (embutidos no preço)		X
9	Impressora, cópias, xerox e materiais de escritório	X	
10	Insumos de manutençao (tubos, conexões, tintas, rolos, areia, cimento, etc)	X	
11	Refeitório	X	
12	Salários e Encargos Trabalhistas e Sociais, Uniformes, EPI's , etc.		X
13	Telefone celular		X
14	Telefone interno e internet para uso nos computadores da Mineradora	X	
15	Transporte de Empregados (Externo e Interno)		X
16	Transporte em hora extra	X	
17	Treinamentos		X
18	Veículos , Equipamentos e Ferramentas (manutençao, reposiçao, insumos, combustível, seguros)		X
19	Vigilância do canteiro de obras		X

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

De acordo com as planilhas providas pela Mineradora, identificou-se que os custos mensais durante a estratégia do *outsourcing*, são fixos obedecendo ao estabelecido na Matriz de Responsabilidades. A única variação prevista é no pagamento de horas extras, pois ele só ocorre quando necessário e aprovado pela Mineradora. No entanto, informações relativas a esse tema, não foram disponibilizadas pela empresa.

Ao analisar o contrato de prestação de serviços e as planilhas disponibilizadas, verificou-se que a organização considera a mão de obra dedicada nesse escopo como estratégica, uma vez que esses profissionais são responsáveis não apenas por executar as rotinas administrativas e de suporte operacional, como também por garantir toda a conformidade do Sistema de Gestão, desde atendimento a auditorias e órgãos externos, elaboração, acompanhamento e execução de *budget* e fiscalização das demais empresas contratadas.

Deste modo, observou-se que uma das estratégias adotadas pela Mineradora para incentivar a contratação e retenção de profissionais qualificados, reduzindo a possibilidade de erros humanos, o repasse de informações privilegiadas e a rotatividade do pessoal ou o *turnover*,

foi a criação de uma tabela com a definição do salário base nominal a ser pago, por função. Observou-se que em relação aos salários médios de mercado praticados por outras empresas terceirizadas na referida organização, esse valor representa um incremento em torno de 15 a 20 % no salário.

Os valores nominais dos salários por função, podem ser observados no Quadro 4.

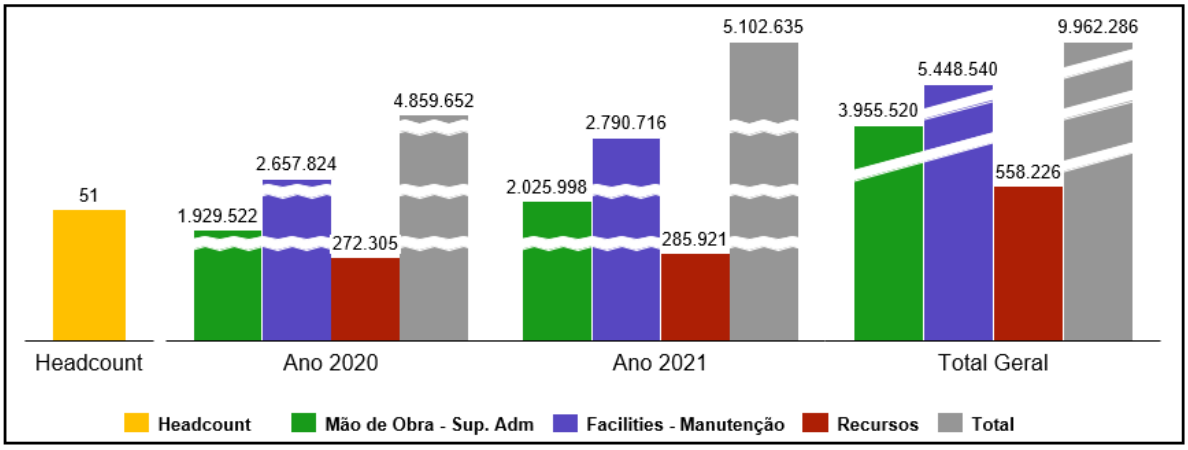
Quadro 4 - Salário nominais mensais com a estratégia do *outsourcing*

Item	**Suporte Administrativo**	**Nióbio / Fosfatos**	
1	**Mão de Obra**	**Quantidade**	**Salário Unitário (R$)**
1.1	Gerente de Unidade		8.102,50
1.2	Supervisor Administrativo	1	4.596,00
1.3	Analista Administrativo Sr	1	3.940,15
1.4	Assistente Administrativo Pl	1	2.626,00
1.5	Assistente Administrativo	1	1.986,00
1.6	Analista Administrativo Pl		
	***Facilities* - Manutenção Civil / Reparos**	**Nióbio / Fosfatos**	
2	**Mão de Obra**	**Quantidade**	**Salário Unitário *Outsourcing* (R$)**
2.1	Supervisor de *Facilities*	1	4.596,00
2.2	Técnico de Segurança	1	2.002,00
2.3	Encarregado de *Facilities*	1	4.119,00
2.4	Artífice	3	1.959,00
2.5	Auxiliar de Serviços Gerais	2	1.405,00
2.6	Operador de Roçadeira	1	1.326,74
2.7	Jardineiro	1	1.326,74

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Os custos totais de 2020 e 2021(R$) incorridos com a estratégia do *outsourcing*, podem ser observados no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Custos totais de 2020 e 2021 (R$) com *outsourcing*.

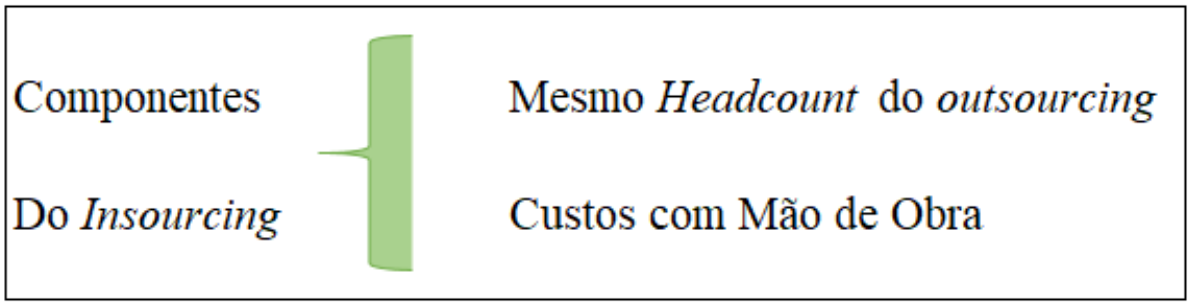


Fonte: Elaborado pela autora (2022).

De acordo com a figura 7 a seguir, com o objetivo de emitir relatórios de comparação de custos entre as duas modalidades de contratação, a Mineradora adotou a seguinte estratégia para composição dos custos com *insourcing:*

- ✓ Manutenção do mesmo *headcount* terceirizado e dos mesmos recursos necessários a execução da atividade.
- ✓ Custos com mão de obra própria (salários e encargos sociais e trabalhistas previstos no acordo coletivo de trabalho, benefícios, seguro de vida, previdência privada, participação nos lucros ou resultados, transporte, alimentação, dentre outros).

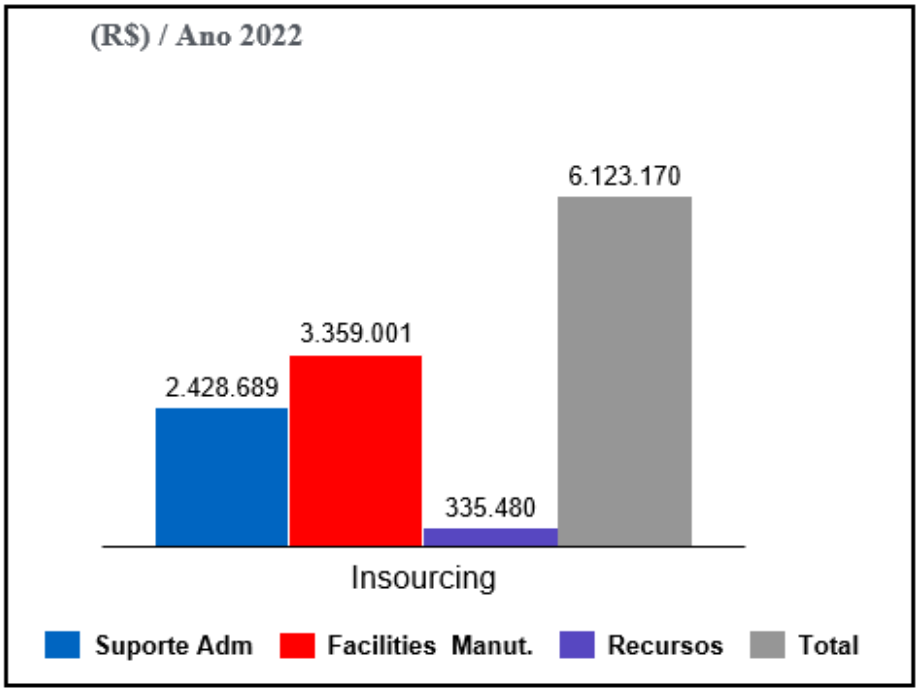
Figura 7 - Componentes do *Insourcing*



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Os custos totais estimados com a estratégia do *insourcing*, podem ser observados no Gráfico 4 a seguir.

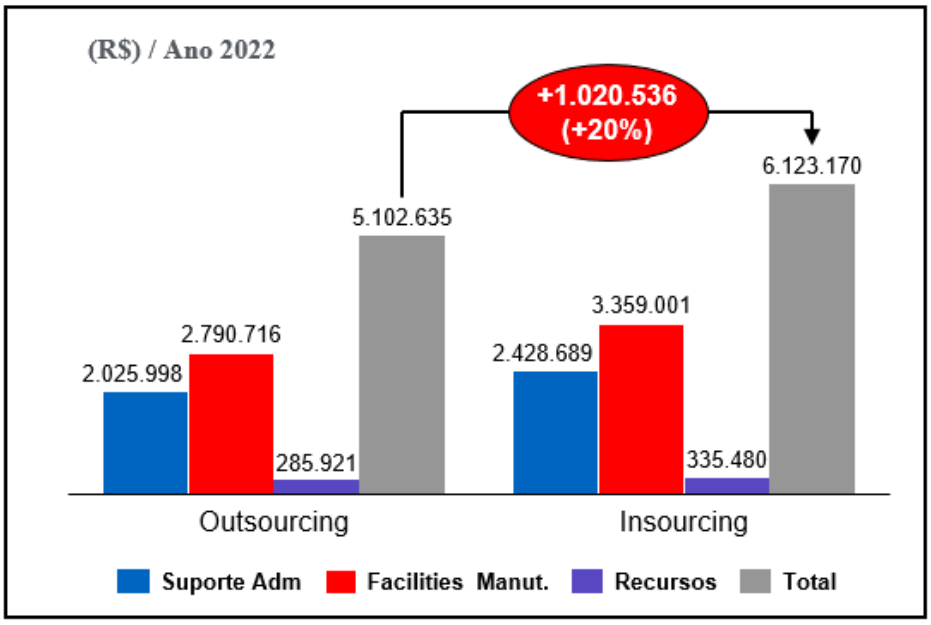
Gráfico 4 - Custos totais (R$) com *insourcing*



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Conforme Gráfico 5 a seguir, ao se comparar os custos de cada modalidade de contratação (*outsourcing* x *insourcing*), constatou- que no *insourcing* houve um acréscimo médio nos custos totais na ordem de 20%.

Gráfico 5 - Custos totais (R$) com *insourcing*



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Após conhecidos os custos totais com as duas modalidades de contratação (*outsourcing x insourcing)*, o critério definido pela Mineradora para a realização da análise de *trade-off* e definição do NPV (Valor Presente Líquido) foi utilizar o mesmo período de vencimento do contrato de prestação de serviços. Ou seja, a análise foi realizada considerando o período de 36 meses, conforme quadro 5.

Quadro 5 - Cálculo NPV comparando as estratégias de *outsourcing x insourcing*

Real Terms(R$)	2022	2023	2024
Total - Consolidated			
Outsoursing	5.102.634,53	5.102.634,53	5.102.634,53
Insoursing	6.123.170,05	5.787.690,07	5.787.690,07
Difference	**-1.020.535,53**	**-685.055,54**	**-685.055,54**

		FC0	FC1	FC2
FC-Fluxo de caixa		-1.020.535,53	-685.055,54	-685.055,54
$(1+TIR)^n$	10%	1,00	1,10	1,21
FCD-Fluxo de caixa descontado (1)		-1.020.535,53	-622.777,77	-566.161,61

VPL (2)	**10%**	**-R$2.209.474,90**

(1) $FC^n / (1+TIR)^n$

(2) $FCD^n + FCD^n + FCD^n$ ...

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Neste cenário, não se aplica o cálculo da TIR e do *PayBack* pois não está sendo considerado o investimento inicial e além disso, os fluxos de caixas incrementais futuros são negativos.

Desde o ano de 2020, por uma determinação da matriz, os projetos de investimentos da Mineração, devem ser calculados considerando uma TIR (taxa interna de retorno) de 10%.

De acordo com Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018), os critérios que orientam a decisão de integração vertical (*make-or-buy decision*), estão relacionados a importância estratégica, a retenção de conhecimentos especializados, e a possibilidade de aumento do desempenho da área ou da organização.

O modelo também mostra duas únicas possibilidades, de modo que resultados parciais seriam prováveis apenas modificando o escopo do objeto decisório, de acordo com a atividade, a seguir expresso na figura 8, o método de decisão de *outsourcing*.

Figura 8 - Método de decisão de *Outsourcing x Insourcing*

Fonte: Adaptado de (SLACK; BRANDON-JONES; JOHNSTON, 2018)

Fill e Visser, (2000), corroboram ao sugerirem três dimensões a serem avaliadas na decisão do *sourcing*: dimensão estratégica, a de custos e a do ambiente. Ainda de acordo com esses autores, essa análise pode se tornar complexa, em função da existência de custos não percebidos, a falta de dados para comparação dos ambientes internos e externos e o problema de criar um método de fiscalização do provedor de serviços

Diante desse contexto, embora a realização e análise de *trade-off* demonstrou inviável a primarização das atividades de *Facilities*, a organização optou por segregar os escopos da área e seguindo uma tendência de mercado, optou por primarizar as atividades de Suporte Administrativo, por a considerar uma atividade de cunho estratégico e manter o escopo de *Facilities* Manutenção como uma atividade terceirizada.

8. CONSIDERAÇOES FINAIS

O ambiente globalizado em que as organizações atuam, tem exigido que para se manterem competitivas as empresas estejam atentas as inovações, as modificações nos processos de contratação e produção, visando desde o aumento de produtividade, a melhoria dos processos, a otimização dos recursos e a redução de custos.

Neste contexto, a terceirização surge como uma importante estratégia para que as empresas concentrem seus esforços nas suas atividades principais (*core business*), delegando a terceiros a administração de atividades não essenciais.

Por outro lado, nos últimos tempos, as organizações têm reavaliado suas estratégias de contratação e a reconsideração do *insourcing* vem sendo empregada como uma estratégia competitiva podendo tornar as operações mais ágeis e lucrativas.

Conforme evidenciado nesse estudo, fatores internos e externos ao domínio do negócio podem influenciar na decisão da organização entre manter a modalidade de contratação através do *outsourcing* ou eleger o *insourcing.*

Os resultados alcançados nessa pesquisa apresentam evidências de que a terceirização (*outsourcing*) pode ser mantida como estratégia de redução de custos, quando comparada com a estratégia da primarização (*insourcing*).

No caso da Mineradora, ao realizar a análise *trade-off,* verificou-se que a modalidade de contratação (*insourcing*), não se mostrou mais vantajosa financeiramente uma vez apresentou um incremento nos custos totais anuais na ordem de 20% quando comparados aos custos da terceirização (*outsourcing*), equivalente a R$. 1.020.535,53 e um NPV negativo na ordem R$. 2.209.474,90.

Apesar desses resultados financeiros, a Mineradora optou por primarizar as atividades de Suporte Administrativo, por acreditar que essa decisão trará outros ganhos aos processos internos da área de *Facilities*, uma vez que contará em seu quadro de pessoal com profissionais mais motivados e qualificados, reduzindo o *turnover* da área, maior aderência as práticas de governança corporativa ao eliminar possíveis situações conflituosas, uma vez que são empregados terceirizados realizando a gestão integral de outros contratados .

Outro fator que contribuiu para essa tomada de decisão, é que até 2016, essa atividade foi desempenhada internamente pela Mineradora. Entretanto, a queda nos preços das *commodities* e a recessão da economia global, acarretou na reconsideração do *insourcing*.

Um dos fatores considerados de sucesso pelos especialistas é que as organizações monitorem e reavaliem periodicamente a modalidade de contratação escolhida (*outsourcing x insourcing*) através dos seus resultados financeiros e de performance, como forma de averiguar se houve mudança de cenário, se a alternativa escolhida ainda se mantém competitiva e também como uma das formas de manter a governança corporativa dos processos, ao evitar possíveis conflitos de interesse na relação entre a empresa contratante e a empresa contratada.

Esta pesquisa procurou identificar qual a modalidade de contratação (*outsourcing* x *insourcing*) se mostrava mais vantajosa na área de *Facilities* da Mineradora e apresentar dados financeiros para subsidiar a decisão adotada.

Através dos documentos disponibilizados pela Mineradora e da metodologia utilizada, foi possível atingir os objetivos gerais e específicos propostos nesse estudo.

O estudo de caso, como parte da metodologia escolhida, delimitou-se à análise de uma organização, ainda que significativa, essa pesquisa apresenta limitações uma vez que é possível que no mesmo segmento e/ou dentro da própria Mineradora ocorram resultados diferentes.

Neste sentido, recomenda-se cautela para generalizações dos resultados para outras amostras pois não existe uma regra estabelecida para a escolha da modalidade de contratação do *insourcing* ou *outsourcing*. Cada setor deve fazer sua análise com base em fatores como, momento econômico, estratégia de mercado da organização, custos dos processos e relevância da atividade.

Entendemos que os resultados desta pesquisa, trazem importantes contribuições à área de Gestão Organizacional, podendo ser uma referência para que outras organizações repensem os seus processos de *sourcing* considerando outros aspectos além dos financeiros, uma vez que ao pesquisarmos na literatura não foram encontrados estudos que demonstrem que as organizações tomaram decisões semelhantes diante dos mesmos resultados financeiros apresentados.

Como oportunidade de pesquisa futura, sugere-se estudos para investigação de oportunidades de *insourcing* em outras áreas da organização, uma vez que embora financeiramente essa modalidade de contratação não tenha se mostrado uma estratégia competitiva, conforme tendência de mercado, a Mineradora optou por primarizar as atividades de suporte administrativo, podendo haver outras atividades e escopos na mesma situação da área investigada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, J. C., **Finanças Corporativas.** 11. ed. [*S. l.*]: Editora FGV, 2017.

AGENCIA NACIONAL DE MINERAÇAO (ANM). **A importância da mineração no Brasil**. [*S.l: s.n*], 2018. Disponível em: http://www.gov.br/anm/pt-br. Acesso em: 22 maio. 2021.

ANDREWS, K.R. **The concepto of corporate strategy**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (org.). The strategy process, concepts, contexts, cases. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

ANJOS, E. A. D.; MOURA, I. V.; BRITO, A. C.; AQUINO, B.; DE ALMEIDA, L. B.; PACHECO, V. Outsourcing na indústria paranaense: um estudo empírico. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC**, [*S. l.*]. 2016. Disponível em: https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4094. Acesso em: 30 mar. 2022.

ANSOFF, H.I. **Corporate strategy: em analytic approach to business policy for growth and expansion.** 1. ed. New York: Mcgraw-Hill, 1965.

AZEVEDO, J.A.; SOUZA, E.M; NETO, J.P.B. CONCEITOS SOBRE ESTRATÉGIA: A percepção de profissionais versus a visão de autores consagrados. **Revista de Gestão e Análise**, Fortaleza, v.4, n.1, p.54-70, jan/jun.2015. DOI: http://dx.doi.org/10.12662/2359-618xregea.v4i1.p54-70.2015. Disponível em: https: //periódicos.unichristus.edu.br/gestão/article/view/719. Acesso em: 06 out.2021

BENMEHAIA, A. M.; BRABEZ, F. The Empirical Factors Determining Vertical Integration in Algerian Food Manufacturing Sector. **European Scientific Journal**, ESJ, v. 12, n. 28, 2016. Disponível em: http://dx.doi.org/10.19044/esj.2016.v12n28p%25p. DOI: 10.19044/esj. 2016.v12n28p252, acesso em: 09 ago. 2021.

BERNARDO, Carlos Roberto. **Terceirização: vantagens e desvantagens do contrato de Gestão de administração: estudo de caso do Novotel São Paulo Center Norte.** 2007**.** Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2007.

BLEIL, C.; SOUZA, M. A.; DIEHL, A. A. **Mensuração econômica da cadeia interna de valor do segmento madeireiro de pinus: um estudo de caso**. [*S.l*]: Gestão & Regionalidade, v.24, n.70, 2008.

CALDEIRA, A. **Indicadores de competitividade empresarial para a formulação de estratégias**. [*S.l*]: Revista Ibero-Americana de Estratégia, p. 87-100. 2007

CALDEIRA. J. **Monitorização da performance organizacional.** 1. ed. Lisboa: Conjuntura Actual, 2018.

CAMARGO, P; M; COSTA, R, C. **Viabilidade econômica do cultivo de videira Niágara Rosada.** [*S. l.*]: Revista iPecege, 3(2):52-85, 2017.DOI: 10.22167/r.ipecege.2017.2.52. Disponível em: https://www.revista.ipecege.org.br/Revista/article/view/136/96. Acesso em: 17 abr. 2022.

CEN, EN 15221-1: 2006 Facility Management – Part 1: **Terms and definitions**, CEN, Brussels, 2007. (Acesso restrito).

CHANDLER, A. D. ***Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise***. 1. ed. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHEROBIM, Ana Paula; LEMES, Antonio; RIGO, Claudio. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras.** 4. ed. São Paulo: Elsevier, 2018.

COASE, R. H. **The Nature of the firm.** Econômica, n.4, n. 6, p. 386-405, nov. 1937.

COLAUTO, D.R.; GONÇALVES, M.C.; BEUREN, M, I.; SANTOS, N. **Os fatores críticos de sucesso como suporte ao Sistema de Inteligência Competitiva: O caso de uma empresa Brasileira.** [*S. l.*]: Revista de Administração Mackenzie, Ano 5, n. 2, p.119-146. 2004. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ram/a/FhvKtx6YmXLR8pbKC5qhd9c/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 29 jan. 2022.

DE LIMA BARRETO, E. *et al.* Análise de viabilidade econômica: um estudo aplicado a estrutura de custo da cultura do açaí no estado do Amazonas. **Observatorio de la Economia Latinoamericana**, [*s.l*] n. 161, 2012. Disponível em: https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/12/bsvp.html. Acesso em: jul. 2022.

DRUCKER, P. ***The practice of management***. 1. ed. [*S.l*]: HarperCollins Publishers, 1954.

EMBRAPA – EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Fertilização do solo**. Disponível em : https://www.embrapa.br/fertilizacao-do-solo1. Acesso em: 22 março. 2022.

FARIA, C. A., ARRUDA, G. A.; SERIO, C, L; PEREIRA, F, C, S. Ensaio sobre a Teoria dos Custos de Transação (TCT): **Foco na Mensuração**. XXI Congresso Brasileiro de Custos – Natal, RN, Brasil, 17 a 19 de novembro de 2014. Disponível em https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3800/3801. Acesso em: 17 de abril de 2022.

FERREIRA, João J.; RAPOSO, Mário L.; MAINARDES, Emerson Wagner. **Strategy and strategic management concepts: Are they recognized by management students?** [*S.l.*]*:* Ekonomika a management Pesquisa. p. 43-61. 2014. DOI: 10.15240/tul/001/2014-1-004. Disponível em: https://dspace.tul.cz/handle/15240/6759. Acesso em: 06 out. 2021.

FILL, C.; VISSER, E. The *outsourcing* dilemma: a composite approach to the make or buy decision. Management Decision, Vol. 38 Issue: 1, pp.43-50, 2000. doi: 10.1108/EUM0000000005315.Disponível em: https:// https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EUM0000000005315/full/html?src=recsys&fullSc=1&mbSc=1. Acesso em: 17 abr. 2022.

FOERSTL, K.; KIRCHOFF, J. F.; BALS, L. Reshoring and *insourcing*: drivers and future research directions**,** ***In:*** **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. [*s.l*]** v. 46, ed. 5, p. 492–515, 2016. DOI: https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2015- 0045. Disponível em: https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJPDLM-02-2015- 0045. Acesso 05 jun. 2021.

GERRING, John. **Pesquisa De Estudo de Caso: Princípios e Práticas.** 1 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIOSA, L. A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 8.ed. São Paulo: Meca, 2017.

GONÇALVES, Castro. **Gestão Estratégica: Questões atuais, relevantes e promissoras para a investigação em Gestão Estratégica.** 1. ed. São Paulo: Conjuntura Actual, 2017.

GUAGLIARDO, Nunes Monteiro Thaissa. **Benefícios da Gestão da Cadeia de Suprimentos em uma Industria de Personal Care Localizada em Porto Alegre / RS: Uma Analise a partir da Teoria dos Custos de Transação**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) (Curso de Ciências Econômicas) - Faculdade de Ciências Econômicas (UFRS), Porto Alegre, RS. 2020. Disponível em: https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/216651. Acesso: 13.fev.2022.

HININGS, C.R.; Greenwood, R. **The dynamics of strategic change**. Oxford: Blackwell Pub. 1989.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MINERAÇÃO (IBRAM). **Conteúdos técnicos: infográfico mineração em números 2020**, 2020. Disponível em: http://www.ibram.org.br. Acesso em: 22 maio 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MINERAÇÃO (IBRAM). **Informações sobre a economia mineral brasileira**, 2015. Disponível em: <http://www.ibram.org.br/sites/1300/1382/00005836.pdf>. Acesso em: 13 maio .2021.

KUPFER, D. HASENCLEVER, L. Economia industrial: **Fundamentos Teóricos e Práticos o Brasil.** São Paulo: Atlas, 2013.

LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. **Contribuições à gestão estratégica de organizações quando analisados na visão de seu desempenho.** [*S. l*]: GESTÃO.Org Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v.9, n.2, p. 327-528, mai. /ago. 2011. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7203541. Acesso em: 05 out. 2021.

LEARNED, E. P.; CHRISTENSEN, R.C.; ANDREWS, K. R.; GUTH, W. **Business *Policy: text and cases*.** 1.ed. Homewood/Illinois: Irwin, 1969.

LEIBLEIN, M. J.; MILLER, D. J. An empirical examination of transaction-and firm-level influences on the vertical boundaries of the firm. **Strategic Management Journal**, [*s. l.*], v. 24, p. 839–859, 2003. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.340. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.340. Acesso em: 13. fev.2022.

LEONE, G. S. G. **Custos: planejamento, implantação e controle**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LODI, Graziela. **Teoria dos custos de transação e sua relevância para as decisões organizacionais estratégicas de produzir ou terceirizar diante da lei n. 13.429 de 31 de**

março de 2017. In: Ciências Sociais Aplicadas, Paraná: Revista - UNIOESTE/MCR, Marechal Cândido Rondon, v.18, n. 35, p. 240-259, jun.2018.

MAGALHÃES, Y. T.; SOUZA, M. C. O.; ANDRADE, F. de O. Primarização x terceirização: um estudo em uma prefeitura de Minas Gerais. ***In:*** **Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)**, 31., 2011, Belo Horizonte, MG. **Anais** [...]. Brasil: [*s.n*], 2011.

MAHER, M. **Custos: Contabilidade de custos: criando valor para a organização.** São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos.** 11ª. ed. São Paulo: Atlas, 2018 (a).

MARTINS, S. P. **A Terceirização no direito do trabalho**. 15ª. ed. São Paulo: Atlas, 2018 (b).

MEDINA SERRANO, R., GONZÁLEZ RAMÍREZ, M. R.; GASCÓ, J. L. **Should we make or buy? An update and review.** Alicante, Spain: Elsevier. European Research on Management and Business Economics, p.137-148. 2018. DOI: 10.1016/j.iedeen.2018.05.004. Disponível: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883418300998?via%3Dihub. Acesso em: 04 out. 2021.

MILLIN, A. K. Sustainability Aspects of *Facilities* Management Companies. **Journal of Management and Sustainability**, Canada, v. 4, n. 2, p. 12–21. 2014.

NOOR, Khairul Baharein MohD. CASE STUDY: A STRATEGIC RESEARCH METHODOLOGY. **American Journal of Applied Science,** [*S.l*]**,** v.5, n.11, p. 1602- 1604. 2013.

OLIVEIRA, M; G.; CALEMAN, Q, M, S. Características das Transações de Avicultores Sul-Mato-Grossenses e a Indústria Avícola. – **Revista IGepec**, Toledo, v.21, n. 2. P. 24-41, 2017 (jul./dez.2017). DOI:10.48075/IGEPEC. Disponível em: https://saber.unioeste.br/index.php/gepec/article/view/14828/14385. Acesso em: 17 abr. 2022.

OSKARINE, C. O. *et al*. Custo de transação econômica e planejamento tributário. *In:* SILVA, M. C. DA. Editorial – Revista Ambiente Contábil. v.11, n. 2. 2019 (jul. /dez. 2019). **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - ISSN 2176-9036**, v. 11, n. 2, 4 jul. 2019. DOI: 10.21680/2176-9036.2019V11N2ID13451. Disponível em: https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/13451/11855. Acesso em: 31 mar. 2022.

OSSA, J.A. G. **Redefinição e Tendências do Conceito de Estratégia para o Gerente Colombiano**. Estudos Gerenciais. V. 28, março de 2012. Disponível em: <HTTP://WWW.SCIELO.ORG.CO/SCIELO.PHP?SCRIPT=SCI_ARTTEXT&PID=S0123-. ACESSO EM 17 DE ABRIL DE 2022.

PORTER, Michael Eugene. **Como a informação proporciona vantagem competitiva**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PORTER, Michael Eugene. **Estratégia Competitiva:** técnicas para análise das indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

PORTER, Michael Eugene. **Vantagem Competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 30. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAYCIKI, C.; EYERKAUFER, M. L.; MARIAN, S. Terceirização ou primarização: impactos no desempenho econômico e financeiro de uma empresa de serviços especializados. ***In*: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**, 2016, Porto de Galinhas. Anais [...]. Porto de Galinhas, PE, 2016.

REDMER, A. **Strategic vehicle fleet management – the replacement problem**. [*S,l*]**: LogForum,** v. 12, n. 01, p. 17-24, 2016. Disponível em: http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.desklight-5d084b87-4b4b-4f78-aead-5ed828b07964?q=3995b40e-07f5-4c46-b861-8ca3da20eec9$2&qt=IN_PAGE. Acesso em: 29 maio 2021.

REIS, Euclides Fernandes dos. **O *insourcing* na empresa automobilística do estado de Goiás.** 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional) - Universidade Federal de Goiás, Catalão, GO. 2019. Disponível em: http://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/10179. Acesso em: 06 mar. 2022.

RESOLUÇÃO Nº 510, DE 07 DE ABRIL DE 2016. **Normas aplicáveis a pesquisas em Ciências.**

RIBEIRO, A. **COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS COMO FATOR DETERMINANTE DE COMPETITIVIDADE EM AMBIENTES HIPERCOMPETITIVOS. REGE. REVISTA DE GESTÃO**, [*S. l.: s.n*], 2009.

RIBEIRO, E. **O que são *facilities* e quais os serviços mais procurados para atender essa área.** [*S. l.: s. n.*], 2018. Disponível em: <https://www.mazzini.com.br/blog/o-que-sao-*facilities*-e-quais-os-servicos-mais-procurados-para-atender-esta-area/> Acesso em 05 jun. de 2021.

RONDA, Pupo, G.A; GUERRAS, Martin. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: a co-word analysis. **Strategic Management Journal**, [*s.l*], v. 33, n.2, p. 115-136, Jul. 2012. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.948. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.948. Acesso em: 06 out. 2021.

RUSSIAN, Bruno Henrique. **A terceirização e seus aspectos com a nova lei 13.429/17.** 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). (Bacharel em Direito) - Centro Universitário Toledo, Araçatuba, SP, 2018. Disponível em: <https://servicos.unitoledo.br/repositorio/bitstream/7574/1733/3/A%20TERCEIRIZA%c3%87%c3%83O%20E%20SEUS%20ASPECTOS%20COM%20A%20NOVA%20LEI%2013.429-17%20-%20BRUNO%20HENRIQUE%20RUSSIAN.pdf > Acesso em: 07. jun. 2021.

SANTOS, G.M.R; TEIXEIRA, A. **Primarização como Estratégia de Redução de Custos: uma Metodologia para Identificar e Mensurar os Fatores que Suportam a Decisão**. Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro: [*s.n*], v. 10, n. 2, maio - ago. 2015.

SECRETARIA ESPECIAL DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS. **Produção Nacional de Fertilizantes**. 2020. Disponível em: https://www.gov.br/planalto/pt-br/assuntos/assuntos-

estrategicos/documentos/estudos-estrategicos/sae_publicacao_fertilizantes_v10.pdf.Acesso em: 22 março. 2022.

SILVEIRA, P. F.; **Gestão de *Facilities* e sua importância na pesquisa: análise preliminar da experiência da FMVZ / USP.** 2018. Dissertação (Mestrado em Anatomia dos Animais Domésticos e Silvestres) – Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2018. Disponível em: https://teses.usp.br/teses/disponiveis/10/10132/tde-25022019-154529/pt-br.php. Acesso em: 31 mar. 2022.

SIMON, H. Administrative behavior. 4. Ed. New York: Mackmillan, 2013.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 8. ed. São Paulo: Gen, 2018.

SOUSA, Rafaela. **Mineração**. Brasil Escola. [*S. l.: s. n.]*, Disponível em: <https://brasilescola.uol.com.br/geografia/mineracao.htm>, 2013. Acesso em: 30 mar. 2022.

SOUZA, Acilon Batista de. **Projetos de Investimentos de Capital: Elaboração, analise, tomada de decisão.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TAFVANDER. J.; ODLING, C. ***Insourcing* after *outsourcing*: A study of the opportunities and challenges in the *insourcing* process**. [*S. l.: s. n.*]. 2017. Disponível em: http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1118145/FULLTEXT01.pdf. Acesso em: 26 set. 2021.

TAYAUOVA, G. Vantagens e desvantagens da terceirização: **análise das práticas de terceirização dos bancos do Cazaquistão**. [*S. l.: s. n.*]. 2012. Disponível em: http:// https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812009032. Acesso em: 17 abr. 2022.

TEIXEIRA, R., PACHECO L., HEXSEL, A., CASTAGNO JUNIOR, R. **Fatores determinantes da competitividade na indústria de telecomunicações e repercussões para a estratégia**. [*S.l*]: Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS. 2005.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **The discipline of market leaders: review and analysis of Treacy and Wiersema's.** USA: Business Book Summaries. 1. Ed. 2014.

VARGAS, L.C. M. **Economia Institucional: uma análise sobre os custos de transação no Brasil.** 2015. 51 f., Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

VARIS, Miika; LITTUNEN, Hannu. **Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneuria**l SMEs. [*S.l*]: European Journal of Innovation Management, v.3, n. 2, p. 128-154, 2010.

VETRÁKOVÁ, Milota; POTKÁNY, Marek; HITKA, M. *Outsourcing* of facility management. **[*S.l*]: E+M Ekonomie a Management**, p.80–92. 2013.

VOSS, C; TSIKRIKTSIS, N; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219. New York: [*s.n*]. USA, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

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

WILLIAMSON, O. E. The New Institucional Economics: **Taking Stock, Looking Ahead**. Journal of Economic Literature, v. XXXVIII, pp. 595-613 – September, 2000.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégias e sucesso nas empresas**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.