

Estratégia Empresarial, Gestão do Fator Humano e a Terceirização

AUTORES

LEONARDO LEOCÁDIO

FAPEMA

leoleocadio@yahoo.com.br

SERAFIM FIRMO DE SOUZA FERRAZ

Universidade Federal do Ceará

sfsf@uol.com.br

GREGÓRIO JEAN VARVAKIS RADOS

Universidade Federal de Santa Catarina

grego@egc.ufsc.br

JANE LUCIA SILVA SANTOS

Universidade Federal de Santa Catarina

jane_adm@hotmail.com

RESUMO

O presente artigo analisa e discute a terceirização como uma prática a ser considerada na administração estratégica e na gestão do fator humano. Para fazer face à diversidade de práticas e de conceitos negociais, constitui-se pesquisa de natureza exploratória e descritiva. Dessa maneira, propôs-se estudos sobre estratégias competitivas, forças atuantes no mercado competitivo, competências centrais, decisão fazer *versus* comprar, terceirização e gestão do fator humano. Em seguida, fez-se a análise conceitual, procurando identificar dentre as informações coletadas aquelas que mais poderiam agregar valor a esta pesquisa. Tomando como base as técnicas qualitativas, constatou-se que a decisão de terceirizar determinado serviço não deve ser tomada de forma aleatória, mas somente após a definição do plano estratégico e identificação de suas vantagens, além de desenvolver e estabelecer parâmetros e formas de se avaliar a adequação do terceiro ao serviço pretendido. Ou seja, a terceirização requer níveis mais elaborados de gestão do fator humano, porque ela amplia a cadeia de valor e sugere a expansão da capacidade técnico-gerencial da empresa.

ABSTRACT

The article hereby analyzes and discusses third-handed services as an important practice in strategic and human factor administration, to confront the diversity of practice and negotiation concepts. It is considered a research of exploratory and descriptive nature. In this manner, studies in competitive strategies were proposed, active forces in the competitive market, central competence, the “do vs. buy” decision, human factor third-handed services and administration. Afterwards, a conceptual analysis was made, trying to identify from among the collected information, the most valuable pieces for this research. Based on the qualitative techniques, we found out that the decision to third-hand certain services should not be taken in a random way, but only after a definition of strategic plan, and identification of its advantages, besides developing and establishing parameters and ways to evaluate the adaptation of the third parts for the desired services. That is, third handed services require more elaborate levels of administration of human factor, because they amplify the chain of values and suggests the expansion of the technical management capacity of the enterprise.

Palavras-chave: terceirização, gestão do fator humano, estratégia empresarial

1. INTRODUÇÃO

Para formular ou alterar seu comportamento no intuito de adquirir maior competitividade frente ao mercado, uma empresa precisa antes trabalhar uma série de requisitos. Entre eles, destacam-se a definição dos objetivos e metas da empresa, a escolha da melhor estratégia competitiva a ser implementada, a verificação da disponibilidade dos recursos necessários, o conhecimento da sua interação com o meio que cerca a organização empresarial e o gerenciamento dos funcionários frente às mudanças implementadas.

E ainda, conforme destaca Silva (1995), a análise do ambiente onde a empresa se insere é fundamental, pois, mediante o autoconhecimento, por meio das suas forças e fraquezas, pode-se adquirir vantagem sobre a concorrência. Em virtude disso, torna-se importante analisar e discutir sobre administração estratégica.

Paralelamente a esse cenário de pressão por inovação, constante busca por produtividade e acirrada concorrência dos mercados, acentuou-se a importância dos ativos intangíveis, tais como a identificação da marca, conhecimento, inovação e, sobretudo, o fator humano.

Diante da crescente demanda de novas habilidades impetradas pela Modernidade, as pessoas que fazem parte das organizações passaram a ser vistas como um dos principais ativos da empresa e encaradas como recursos estratégicos na medida que conferem vantagem competitiva à organização.

A partir deste entendimento por parte da administração, nunca houve tanto interesse das empresas em criar vantagem competitiva por meio de estruturas organizacionais adequadas, com profissionais motivados e com as competências ideais para o negócio. Este fato reforça a importância da atuação dos processos de recursos humanos que passaram a ser valorizados diante do seu papel crítico na gestão do fator humano.

Dessa forma, os responsáveis pela gestão de recursos humanos se depararam com o seguinte questionamento: como ampliar o seu foco, de uma função administrativa tradicional para uma função estratégica mais abrangente, enfatizando os efeitos de seus processos e tarefas nos resultados da organização? Seguindo este mesmo raciocínio, Ulrich (2000) destaca que, apesar dos resultados de recursos humanos serem tradicionalmente definidos em termos de atividades, a área de Recursos Humanos precisa desenvolver uma ênfase em resultados que complemente suas tradicionais avaliações em relação à atividade; isto é, o foco de suas atividades nunca esteve tão voltado para os resultados que elas proporcionam à empresa.

Sendo a terceirização uma realidade no mundo organizacional, as políticas de recursos humanos também necessitam acompanhar as mudanças impostas pela desverticalização do negócio, pois passam a conviver dentro do mesmo ambiente empresarial, seus próprios funcionários e os funcionários de outras empresas contratadas, que também participam de forma efetiva para o sucesso do empreendimento. Essa atenção aos novos e diferentes vínculos de trabalho é necessária, entre outros fatores, pelo fato de os terceiros contribuírem para estabelecimento de um bom ambiente de trabalho, quer seja com o seu esforço físico, quer seja com a sua simples presença.

Com isso este artigo convida à reflexão. Ou seja, objetiva analisar e discutir a terceirização como uma prática a ser considerada na administração estratégica e na gestão do fator humano.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem natureza exploratória e descritiva. Exploratória porque, embora a terceirização seja um tema de grande relevância entre acadêmicos e executivos, os estudos que abordem esse fenômeno no Brasil são ainda relativamente escassos. O estudo é também descritivo porque visa identificar, descrever e analisar a terceirização diante das práticas da administração estratégica e da gestão do fator humano.

Por conseguinte, como sugerem Cooper e Schindler (2003), esta pesquisa partiu de uma revisão de livros e de artigos de revistas ou literatura profissional relacionados ao tema em questão. Ou seja, configurou-se como uma pesquisa bibliográfica, por se tratar de um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado. Foram coletados indicadores primários e secundários nos mais diversos meios bibliográficos, visando uma proximidade com a verdade e controle sobre o erro.

Examinou-se, portanto, estudos sobre estratégias competitivas, forças atuantes no mercado competitivo, competências centrais, decisão fazer *versus* comprar, terceirização e gestão do fator humano. De forma mais precisa, foram pesquisados livros, periódicos, teses, dissertações e artigos científicos. Em seguida, fez-se a análise conceitual, procurando identificar dentre as informações obtidas aquelas que mais poderiam agregar valor a esta pesquisa.

Este estudo teve também como base as técnicas qualitativas; segundo Cooper e Schindler (2003, p. 132), “qualidade é o caráter ou a natureza essencial de alguma coisa”. Dessa forma, propôs-se uma análise qualitativa referindo-se ao significado, à definição, à analogia, à metáfora e a caracterização das discussões sobre as estratégias competitivas, gestão do fator humano e terceirização.

Manning (1979) complementa essa forma de fazer pesquisa ao afirmar que o trabalho de descrição tem caráter fundamental em um estudo qualitativo, já que é por meio dele que os dados são coletados.

Este método apresenta certas limitações por apresentar dados simbólicos, situados em determinado contexto, revelando parte da realidade ao mesmo tempo em que esconde outra parte. Entretanto, considerou-se o método utilizado como o mais apropriado para alcançar os objetivos desta pesquisa.

3. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E TERCEIRIZAÇÃO

As estratégias competitivas - no ambiente estável das escolas de Administração clássica, as organizações eram concebidas como instrumentos técnicos, que utilizavam apenas a relação custo-benefício para tomada de decisão, visando à maximização exacerbada de lucros. Esse pensamento evoluiu, haja vista que os trabalhos de Simon (1989) difundiram a perspectiva da racionalidade limitada e as empresas passaram a considerar em suas análises a noção de que o ser humano não tem condição de prever e analisar todas as informações, opções e suas conseqüências e riscos. Dessa forma, a tomada de decisão passou a ser, segundo Barros Neto (1999, p.48), “um ato complexo, pois a decisão em si é fruto da escolha entre alternativas que sofrem influências dos objetivos, intuição, valores e crenças dos decisores, das evidências do ambiente e das relações de poder entre os grupos da organização”.

Diante disso, entende-se o por que caracterizar uma empresa, gerenciar ou definir a sua forma de competir no mercado são atividades cada vez mais complexas e dinâmicas. Essa era de incertezas e mudanças exigem do gestor a capacidade de se adaptar e apresentar caminhos seguros e estratégicos para a sua organização, sendo necessário considerar as influências provocadas por vários aspectos, entre eles, os rumos globais e setoriais da economia, as situações especiais de cada tipo de indústria, as mudanças rápidas no campo do conhecimento e tecnológico, a evolução das teorias da Administração de empresas e a necessidade de novas competências.

Portanto, para formular sua estratégia, a empresa deverá compatibilizar seus objetivos, recursos, potencialidades e limitações com as condições ambientais, para extrair o máximo das oportunidades externas e expor-se minimamente às ameaças, coações e contingências ambientais. Barros Neto (1999) amplia esse raciocínio, ao relatar que as definições de estratégia são processos de tomada de decisão, mas, como retrata Souza (1995), o que dá

conotação à estratégia é o efeito das decisões presentes (sua vinculação com o ambiente externo, com a posição concorrencial da empresa) e o prazo desses efeitos (longo prazo).

A palavra estratégia deriva do grego *strategia*, significando, originalmente, generalato, e foi utilizada pela primeira vez no idioma inglês em 1688 (WHIPP, apud CABRAL, 1998, p. 2). Segundo Cabral (1998, p. 2), essa palavra “é genericamente utilizada de forma direta, com conotações positivas para exprimir a relevância dos projetos e objetivos em questão, e sugerir um senso de raciocínio e planejamento coerentes”.

Para continuar esta discussão sobre estratégia, faz-se necessário adotar uma definição entre as várias existentes na literatura. Optou-se, portanto, pela visão de Andrews (1996), por se tratar de uma das definições mais completas e abrangentes. Esse autor define estratégias como modelos de decisão em uma companhia que determinam e revelam seus objetivos e propósitos, produzem as principais políticas e planos para realizar esses objetivos e definem o alcance dos negócios que a companhia persegue, o tipo de organização econômica e humana que ela pretende ser e a natureza das contribuições econômicas e não econômicas que a empresa propicia para seus acionistas, empregados, clientes e a comunidade em geral.

Wright et al. (2000), por exemplo, são mais genéricos, ao defenderem a idéia de que estratégia se refere aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e objetivos gerais da organização. Para Henderson (1998), a estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver a vantagem competitiva de uma empresa. Na visão de Porter (1985), a estratégia deve ser arquitetada conjugando valor, posição, integração e adaptação de atividades, para ser capaz de trazer competitividade e sustentabilidade e oferecer combinação única de valor para o cliente. Nota-se um relativo alinhamento entre Henderson (1998) e Porter (1985), ao salientarem a vantagem competitiva como o elemento principal a ser alcançado.

Uma questão-chave estratégica, por exemplo, na decisão fazer ou terceirizar é se a “empresa pode manter uma vantagem competitiva ao realizar uma atividade internamente — melhor, geralmente a um custo menor, em tempo hábil ou com a mesma singular capacidade — em sua base contínua” (MINTZBERG e QUINN, 2001, p. 78).

Considerando os conceitos abordados, pode-se concluir que estratégia é a busca deliberada de um plano de ação, por parte da alta administração, para desenvolver a vantagem competitiva da empresa e alcançar resultados consistentes com os objetivos da organização; ou, como ressalta Barros Neto (1999), as estratégias são tanto planos quanto padrões do passado.

Políticas, objetivos, táticas, metas, programas etc. exprimem conceitos associados à estratégia organizacional que, segundo Cabral (1998), funcionam como um guarda-chuva sob o qual se desenvolve e se interrelaciona uma diversidade de conceitos complementares. Para esse autor, de um modo ou de outro, todos convergem para o processo decisório.

Entre tantas outras características, Quinn (1996) ressalta que as estratégias devem ser claras, tangíveis, rápidas, secretas, atenta aos movimentos dos concorrentes, flexível (para se adaptarem aos movimentos do mercado) e estar concentradas adequadamente nas mãos dos tomadores de decisão. Essa caracterização é desejável pelo fato de a decisão estratégica repercutir por um longo período e comprometer uma porção significativa dos recursos humanos, financeiros e materiais da organização, afetando a empresa de maneiras diversas (mudanças tecnológicas, organizacionais, de capacidade etc.), proporcionando, muitas vezes, mudanças estruturais de reversão difícil.

Porter (1991, p.16) amplia esse entendimento, ao apresentar uma figura denominada “Roda da Estratégia Competitiva”, cuja essência reforça a noção de que a estratégia competitiva pode ser considerada uma combinação dos fins (metas) e dos meios (políticas) almejados e utilizados pelas empresas. Conforme a figura 1, no centro dessa roda, estão situadas as metas

da empresa – definição geral do modo como esta deseja competir e seus objetivos — e em seus raios localizam-se as políticas operacionais básicas com as quais a empresa busca atingir essas metas. O autor ressalta que, como uma roda, os raios (políticas) originam-se do centro (metas) e devem estar concatenados entre si; do contrário, a roda não gira.

Portanto, a estratégia competitiva deve ser implantada considerando os pontos fortes e fracos identificados pela empresa, confirmando que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma organização ao seu meio ambiente (PORTER, 1991). Segundo Ansoff e Hayes (1990), essa preocupação com o ambiente surgiu a partir da década de 1950, no período em que o problema estratégico era tratado como uma questão técnico-econômica e definido como a falta de sintonia entre a oferta de produtos e o mercado.



FIGURA 1 – A roda da estratégia competitiva

Fonte: Porter (1991, p.16)

Para Porter (1985), o grau de competitividade de qualquer empresa depende da constituição e manutenção de vantagens competitivas, as quais têm origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa pode executar por toda sua cadeia de valor. Embora uma empresa possa ter vários pontos fortes e fracos em relação aos seus concorrentes, esse mesmo autor propõe uma classificação das abordagens estratégicas em três tipos genéricos e as considera “potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria” (1991, p. 49). São elas: lideranças no custo, por diferenciação e por enfoque.

De forma resumida, pode-se dizer que a liderança no custo é obtida mediante o desenvolvimento de atividades econômicas e tecnológicas a menor custo do que os concorrentes para um mesmo conjunto de benefícios ofertados aos clientes. Assim, as empresas que utilizam a estratégia de liderança de baixo custo buscam reduzir e controlar, de modo continuado, os seus custos diretos e indiretos, sobretudo se favorecidos por instalações produtivas modernas, séries extensas de produção, operando com baixa variedade e um eficiente sistema de controle de custos. Caso a concorrência não seja acirrada, a vantagem competitiva dessas empresas consiste no fato de poderem obter lucro sem baixar preços; caso contrário, a empresa pode obter uma margem equivalente à diferença entre seus custos e os do próximo concorrente (CABRAL, 1998); ou, como reforça Horwitch (1988), é uma estratégia que enfatiza as vantagens da participação no mercado, a dimensão e as poupanças nas economias de escala. Devem ser, porém, tomados cuidados para que a qualidade do produto e de serviços não seja ignorada.

Por outro lado, na estratégia da diferenciação, a empresa busca distinguir “o produto ou o serviço oferecido, criando algo que seja único ao âmbito de toda a indústria” (PORTER, 1991, p. 51). Essa estratégia é viabilizada por meio do desenvolvimento de atividades econômicas e tecnológicas capazes de ocasionar uma oferta de benefícios diferenciados, viabilizando um sobrepreço (PALÁCIOS e VILLACRESES, 1994). Sendo assim, a vantagem da diferenciação aparece como um enfoque competitivo atraente para empresas que atuam em mercados nos quais as necessidades e preferências dos clientes não são satisfeitas por produtos padronizados.

Segundo Serra (2001, p. 70), “os métodos para obter a diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, serviços sob encomendas, rede de fornecedores etc”. A autora ressalta o potencial conflito entre o custo e a diferenciação, haja vista os impactos financeiros da pesquisa extensiva, do projeto do produto e dos materiais de alta qualidade. Essa característica conduz, por um lado, uma fatia reduzida de mercado, alimentando, de outra parte, a lealdade do cliente e sua disposição de pagar mais por seus produtos, o que resulta na criação de barreiras de entrada contra a concorrência (CABRAL, 1998).

Finalmente, quando o escopo das estratégias referir-se a um nicho, tem-se uma posição de foco. É justamente ter seu foco em um segmento específico do mercado total que a torna diferente das demais. Cabral (1998, p.10) define esse nicho de mercado pela “singularidade geográfica, exigências especiais no uso do produto, ou por atributos particulares do produto que têm força de apelo somente para um determinado e restrito público alvo”. Portanto, a estratégia de enfoque busca atingir um alvo determinado de forma preferencial mediante as estratégias de custo total ou de diferenciação.

A definição do escopo, segundo Porter (1991), permite duas segmentações ao orientá-los por custo ou por diferenciação. Sendo assim, se a estratégia de enfoque for baseada em custos baixos, ela depende da existência de um segmento comprador, cujas exigências podem ser atendidas mais economicamente do que aquelas do resto do mercado. Quando baseada em diferenciação, uma estratégia de enfoque depende da existência de um segmento comprador que exija produtos com atributos únicos.

De acordo com Serra (2001, p.70), esse modelo de Porter concebe a alternativa viável de competitividade, denominada de “prioridades estratégicas polares”. Esse modelo, entretanto, que tem o foco total em apenas um objetivo, não aceitando a combinação de objetivos diferentes, segundo Silveira (1998, p.48), não constitui alternativa moderna e dinâmica, pois “podem surgir algumas dificuldades e incompatibilidades entre estratégias e objetivos”, denominadas *trade-offs*.

Para Cabral (1998), na prática, as empresas fazem uso dessas estratégias dinamicamente, adotando uma postura integrada, em que as vantagens são reunidas, ou uma postura intermediária, em que nenhuma delas é claramente seguida. Obedecendo esse mesmo raciocínio, Cardoso (1998) relata que as estratégias genéricas de competição podem ser rearranjadas de formas diferentes e de acordo com a filosofia da empresa. Assim, uma organização pode executar as diversas etapas do seu ciclo produtivo, competitivamente e de várias formas, porém o mais importante é considerar que o processo é, por definição, dinâmico e que ele constantemente deve ser verificado a fim de atualizar as estratégias empresariais ao ambiente competitivo.

Importante é ressaltar que a decisão estratégica depende de empresa para empresa, pelo fato de cada organização ter suas especificidades em virtude do mercado em que atua do tipo de produto e da cultura baseada nos valores pessoais de seus membros. Um fato a ser salientado é que, muitas vezes, as empresas têm objetivos estratégicos não muito bem definidos, que refletem as aspirações do proprietário, mas raramente são repassadas para os demais membros

da empresa, correndo o risco, portanto, de serem inconsistentes, incoerentes ou não tão abrangente como deveriam.

Ainda nesse sentido, Porter (1991, p. 13) destaca a idéia de que “cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja explícita ou implícita”; ou seja, qualquer organização tem uma estratégia, independentemente de estar definida em termos de um planejamento estratégico explícito. Em seu estudo, Barros Neto (1999) lembra que pode haver empresas bem-sucedidas com estratégias bem diferentes e até antagônicas, visto que o sucesso estratégico da organização está relacionado às características dos ambientes internos e externos nos quais ela está inserida.

As forças atuantes no mercado competitivo e as competências centrais - a orientação estratégica de uma organização, segundo Porter (1991), resulta do equacionamento dinâmico das forças que nela atuam, conhecidas como compradores, fornecedores, produtos substitutos, entrantes potenciais, e organizações concorrentes. Cabral (1998, p. 9) incrementa esse raciocínio, relatando que “o conjunto de ações ofensivas e defensivas que substanciam a estratégia visam não apenas garantir uma posição sólida no mercado, mas também incrementar a competitividade frente aos concorrentes”.

Portanto, Porter (1991) identifica cinco forças no ambiente de uma organização que podem ser caracterizadas da seguinte forma:

- a) ameaça de novos entrantes — ação das empresas do mesmo setor que pretendem ocupar espaço no mercado. As empresas ganham acesso na indústria se superarem as barreiras impostas a sua entrada;
- b) poder de barganha dos fornecedores — os fornecedores querem cobrar os preços mais altos possíveis por seus produtos, ocasionando naturalmente uma luta de poder entre as empresas e seus fornecedores;
- c) poder de barganha dos consumidores — possuem exigências a serem atendidas e superadas, as quais são dinâmicas e mutantes ao longo do tempo;
- d) ameaça de produtos substitutos — quando uma indústria inova, a outra se sente ameaçada com novos produtos; e
- e) intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes — a rivalidade entre os competidores é impulsionada pelos movimentos estratégicos de cada competidor, como uma força competitiva, e condicionada por pressões que provém dos quatro fatores anteriores.

Com isso, Porter (1991) reforça o argumento de que, ao analisar as prioridades estratégicas e de investimento, os administradores buscam oportunidades em indústrias com forças competitivas fracas, tais como: poucos rivais; nenhum substituto próximo; altas barreiras de entrada; e fornecedores e compradores com baixo poder de barganha.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 83), “as peculiaridades de cada uma dessas forças podem explicar por que as empresas adotam uma determinada estratégia”; isto é, ao conhecer o comportamento do mercado, as empresas buscam estruturar suas estratégias competitivas e se organizam administrativamente.

Outra visão bastante difundida atualmente é a idéia de que a estratégia depende de aprendizado e este depende das capacidades. Este enfoque é sustentado por Prahalad e Hamel (1990), que consideram a administração estratégica como um aprendizado coletivo, que visa a desenvolver e explorar as competências distintas, difíceis de imitar. Um dos conceitos mais populares de Prahalad e Hamel – competência essencial ou competência central – está mais ligado às características das organizações do que aos processos por elas usados.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 162), as origens das idéias sobre competência central estão em um importante livro publicado por Hiroyuki Itami em 1987,

intitulado *Mobilizing Invisible Assets*, e entre as discussões presentes nessa obra encontra-se a afirmação de que “a ‘essência da estratégia bem-sucedida está na... adequação estratégica dinâmica’, o casamento entre fatores externos e internos com o conteúdo em si da estratégia”.

Prahalad e Hamel (1990, p. 82) desenvolveram um conjunto semelhante aos de Hiroyuki Itami. Para esses autores, as raízes da vantagem competitiva podem ser encontradas nas competências centrais da empresa. Para difundir esta idéia, os autores utilizam uma figura denominada de “árvore de competência”, onde o tronco e os principais galhos são produtos centrais, os ramos menores são unidades de negócios, sendo as folhas, as flores e as frutas os produtos finais. A competência central são as raízes que provêem nutrientes, sustento e estabilidade.

Por conseguinte, Prahalad e Hamel (1990) destacam que a vantagem competitiva deriva de capacidades profundamente enraizadas que estão por trás dos produtos de uma empresa. Essas capacidades permitem que a empresa se diversifique em novos mercados por meio da reaplicação e reconfiguração daquilo que faz melhor. Sendo assim, esses autores sustentam que o segredo do sucesso não está em grandes produtos, mas sim no conjunto único de capacidades que permitem à empresa criar bons produtos, e ainda, consideram a competência central como a consequência do “aprendizado coletivo da organização, especialmente de como coordenar aptidões de produção diversas e integrar múltiplas correntes de tecnologia”. E continuam, afirmando que isto requer “comunicação, envolvimento e um profundo compromisso para trabalhar através das fronteiras organizacionais” (1990, p.82).

Nesse sentido, Mintzberg e Quinn (2001, p. 72) destacam que duas abordagens estratégicas podem alavancar as habilidades de uma organização bem além dos níveis disponíveis com outras estratégias, isto é:

- a) “concentrando os próprios recursos da empresa em um conjunto de ‘essências competitivas’ nas quais podem atingir superioridade definível e proporcionar valor singular para os clientes”; e
- b) “terceirizar estrategicamente outras atividades — incluindo muitas tradicionalmente intrínsecas a qualquer companhia — nas quais a empresa não necessita de estratégia crítica nem de capacidades especiais”.

Portanto, o cerne deste enfoque é a capacidade de identificar as competências centrais, aquelas que são exclusivas e difíceis de serem duplicadas e, então, desenvolver um plano capaz de explorá-las.

Finalmente, entende-se que, com base no portfólio de opções estratégicas empresariais disponíveis e do *status* competitivo desejado pela organização, a administração deve escolher a estratégia mais adequada, visando a atender aos objetivos estabelecidos; ou, como acrescenta Ansoff (1992), a administração deve decidir em qual negócio a empresa deve atuar no futuro, qual posição competitiva ocupar nele e qual estratégia competitiva adotar para conquistar essa posição.

A decisão fazer versus comprar - as idéias apresentadas por Porter (1985) sustentam que a estratégia significa fazer escolhas de posicionamento competitivo e sua essência é decidir o que não fazer. Como já mencionado, na visão desse autor, a estratégia deve ser arquitetada conjugando valor, posição, integração e adaptação de atividades, para ser capaz de trazer competitividade, sustentabilidade e oferecer combinação única de valor para o cliente.

Para Serio e Sampaio (2001), a maneira mais simples e talvez a mais antiga de abordar essa decisão fazer *versus* comprar é a análise econômica, cuja metodologia consiste em comparar o custo de fabricação de um determinado componente com o custo de aquisição no mercado. Esses mesmos autores, porém, defendem a noção de que a decisão final não pode ser tão simples assim e deve incluir outras considerações além do custo do produto.

Ao ter que decidir por executar ou comprar suas atividades, as empresas se deparam com as estratégias competitivas de integração vertical e de desintegração vertical ou desverticalização.

A essência da estratégia de integração vertical, de um modo geral, consiste em definir se uma empresa irá “fazer ou comprar” (*make or buy*) seus insumos básicos, componentes ou serviços auxiliares. Essa é uma das estratégias que mais se destacam, por exemplo, no ambiente competitivo entre setores fragmentados, onde existem numerosas empresas que competem entre si, sendo que nenhuma delas possui parcela representativa ou influencia significativamente no resultado da indústria (SERRA, 2001). Boa parte da indústria brasileira encaixa-se nesse modelo de ambiente fragmentado.

Porter (1991) destaca o fato de que a decisão de integrar verticalmente uma empresa não deve se resumir apenas a uma simples análise de custos e investimentos necessários, como também devem ser considerados os problemas estratégicos mais amplos da integração em comparação com o uso de transações de mercado, bem como com alguns desconcertantes problemas administrativos que surgem e que podem afetar o sucesso dessa empresa. Ao decidir integrar, Eccles (apud SERRA, 2001, p.85) relata que a questão principal da empresa passa a ser como se organizar para completar o seu trabalho; ou, conforme Mintzberg e Quinn,

[...] se a companhia vai produzir o item ou prestar o serviço internamente em uma base de longo prazo, a empresa precisa estar preparada para apoiar sua decisão com P&D contínuo, desenvolvimento de pessoal e investimentos de infra-estrutura que pelo menos equiparem os do melhor fornecedor externo. Caso contrário, com o tempo a empresa perderá sua vantagem competitiva (2001, p. 78).

Por outro lado, se a empresa decide adquirir alguns insumos em outras firmas, a questão principal passa a ser como gerenciar eficientemente esses relacionamentos. Segundo Serra (2001), recentemente, essa estratégia de transferir atividades ou serviços para outras firmas passou também a ser denominada de terceirização. Essa mesma autora relata que nos vários setores industriais os empresários e profissionais atuantes utilizam como sinônimos as denominações terceirização, subcontratação e desverticalização sem preocupação com seu conceito e origem.

Seguindo os modelos clássicos de decisão fazer *versus* comprar, orientados pela análise econômica, do custo de transação e da análise estratégica, ainda parece predominar a prática exaustiva e indiscriminada da terceirização, iniciando por atividades periféricas e migrando gradativamente para as capacidades próximas da competência central da organização (SERIO e SAMPAIO, 2001). Uma parte significativa da literatura atual critica essa prática da forma como é instituída. Por exemplo, pesquisas inglesas sobre o assunto “estratégia de terceirização” (PA CONSULTING GROUP, apud SERIO e SAMPAIO, 2001, p. 58) destacam que apenas 5% dos administradores entrevistados estavam satisfeitos com os resultados alcançados e a maioria desses gestores considerava o retorno financeiro da decisão por terceirizar simplesmente medíocre.

Os autores Serio e Sampaio (2001) consideram que algumas organizações buscam desenvolver fornecedores em competências que nunca deveriam ser abandonadas, deixando claro que muitos executivos não conseguem distinguir claramente as competências essenciais das competências periféricas. Os modelos clássicos de decisão fazer *versus* comprar, desenvolvidos com esse objetivo, parecem conduzir a decisões equivocadas.

Hamel e Prahalad (1995) retratam a focalização dos esforços e investimentos da organização em um pequeno grupo de capacidades, denominadas competências essenciais e, para identificá-las, sugere-se classificar as capacidades da organização segundo dois critérios: a competência relativa no mercado e a importância estratégica, onde acontece uma análise das competências da organização, questionando se a atividade poderá ou não diferenciá-la em

relação aos concorrentes, aumentando assim o valor percebido pelo cliente. Quanto à competência relativa no mercado, compara-se a capacidade da empresa e dos demais concorrentes no que se refere a custos, qualidade e processos (SERIO e SAMPAIO, 2001).

Ampliando este entendimento, Mintzberg e Quinn (2001) destacam que os gestores necessitam pensar com muito mais cuidado sobre quais atividades da empresa criam, ou poderiam criar, valor singular e quais atividades poderiam ser terceirizadas. Esses mesmos autores defendem que “os executivos precisam olhar além dos produtos da empresa para as habilidades intelectuais ou sistemas de administração que, na realidade, criam uma vantagem competitiva sustentada” (2001, p.74).

Simon (2003) acrescenta que a importância crítica da qualidade do produto como vantagem competitiva não permite a terceirização da produção de componentes-chave. A empresa interessada em proteger tanto as vantagens competitivas quanto as competências essenciais prefere manter essas atividades internas, apesar das possíveis desvantagens de custo. Como exemplo, Simon (2003, p.149) refere-se a Heidelberg Druckmaschinen, líder mundial no mercado de prensas para impressão em *offset*, que ainda controla sua própria fundição, pois seus gestores estão convencidos de que a qualidade e a precisão de altíssimo nível exigidas de seus produtos não podem ser alcançadas sem um controle rígido e próximo do processo de fabricação. Com isso, esta empresa “provavelmente sacrifica algumas economias de escala que poderia levar a cabo pela terceirização, mas ela acredita que a qualidade é mais importante do que o custo”.

Naturalmente, como reforça Simon (2003), também existem sérios riscos associados a essa postura antiterceirização, ou de integração vertical; ou seja, se custo e preço tornam-se os parâmetros competitivos mais importantes, e economias de escala podem ser efetuadas via terceirização, essa postura precisa ser reconsiderada. A terceirização, como qualquer outra questão, não deve receber uma avaliação ideológica ou unilateral. Esse autor reforça o argumento de que a confiança demasiada nos pontos fortes de uma empresa pode se converter em um ponto fraco se as competências necessárias às novas tecnologias não puderem ser desenvolvidas o suficiente de forma rápida ou interna.

A literatura sobre terceirização refere-se de forma muito restritiva aos custos, esquecendo os efeitos sobre a diferenciação competitiva. Um exame mais holístico sobre a terceirização se faz necessário, já que a decisão de comprar no lugar de fazer deve depender não apenas de considerações sobre custo, mas, também, devem-se levar em consideração os efeitos sobre qualidade, o conhecimento adquirido e as competências essenciais.

Antes de prosseguir com a discussão, vale lembrar que tanto a integração vertical como a desverticalização apresentam vantagens e desvantagens significantes. Para Bianchi (1995), as principais vantagens da integração vertical apresentam-se como menores custos de transação, garantia de fornecimento e venda, facilidade de integração, maior retorno financeiro e maior barreira à entrada de empresas. Por outro lado, as vantagens da desintegração vertical podem ser relacionadas como menor necessidade de capital, saídas balanceadas, aumento da flexibilidade e da especialização (BIANCHI, 1995).

4. GESTÃO DO FATOR HUMANO E TERCEIRIZAÇÃO

A gestão do fator humano - o atual posicionamento dos gestores e das organizações pode ser atribuído à forma como o processo de recursos humanos foi evoluindo. Na década de 1920, a Escola de Relações Humanas introduziu uma abordagem mais humanística sobre as relações entre pessoas e a organização. A partir daí, os aspectos psicológicos e sociológicos da organização passaram a ser observados pelos administradores, que utilizavam novos conceitos relacionados a grupos, liderança e relacionamentos interpessoais (HALEN, 2000).

Como sugere Orlickas (1998), esse período marcado pelos estudos de Elton Mayo e Kurt Lewin foi o marco para a evolução das rotinas de registros e controles do departamento de pessoal à área de recursos humanos que seria mais orientada para seleção, cargos e salário, treinamento, benefícios e serviço social.

O modelo industrial de relações humanas, caracterizado pelas regras no trabalho, surgiu nos anos 1930/40, com a necessidade de haver uma pessoa na organização que se relacionasse de forma eficaz com os sindicatos. Nas décadas seguintes, 1960, 1970 e 1980, os processos trabalhistas aumentaram e as empresas passaram a ser mais criteriosas e cuidadosas na seleção e admissão (MOHRMAN JR. e LAWLER III, 1995; MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Para Halen (2000), essa reformulação dos recursos humanos, incrementada pelo impacto da tecnologia e da globalização, põe em relevo um novo papel para a gestão de recursos humanos, visto que a existência de qualquer pessoa, tarefa, atividade, processo, função ou área em uma empresa só será justificada pela criação de valor para a organização. No caso brasileiro, onde a inserção na nova conjuntura mundial provocou mudanças estruturais e instabilidade conjuntural, essas adaptações organizacionais são urgentes, criando desafios para os gestores de recursos humanos (PIMENTA, 1999).

Halen (2000) acrescenta que o desenvolvimento da área de recursos humanos no Brasil vem acompanhado da preocupação com a eficiência do desempenho, tendo como marco o estabelecimento da indústria automobilística brasileira, que importou tecnologias, permitindo a operacionalização e estruturação de subsistemas de recursos humanos.

Atualmente, os processos de recursos humanos se posicionam estrategicamente, buscando sinergia com as outras áreas, além de gerenciar constantemente as mudanças internas e externas. Mohrman Jr. e Lawler III (1995) descrevem seis importantes desafios que a área de recursos humanos enfrenta.

O primeiro é a busca pela vantagem competitiva em relação à concorrência, levando as organizações a se reestruturarem e mudarem de foco, enfatizando a qualidade total, produtividade e atendimento ao cliente.

O segundo desafio exposto pelos autores refere-se à administração de mudanças relacionadas à estrutura organizacional, como planejamento estratégico, estilos administrativos e abordagens, que visam a envolver mais os empregados. Esse desafio se torna mais complexo quando a organização faz uso da estratégia de terceirização.

A demanda por novos conhecimentos, que instiga os profissionais que queiram se tornar verdadeiros administradores de recursos humanos, surge como o terceiro desafio.

No quarto desafio, os autores fazem menção às novas tecnologias que pressionam os profissionais da área para que utilizem sistemas *on-line*.

O quinto desafio proposto por esses dois autores diz respeito às questões legais que o recursos humanos enfrentam, que estão aumentando em virtude da reestruturação ocorrente.

Por último, o sexto desafio chama a atenção para o novo perfil dos colaboradores, instigando a área de recursos humanos a estruturar programas inovadores de recrutamento e seleção, bem como de treinamento e desenvolvimento.

Além desses seis desafios, os processos de recursos humanos tornam-se responsáveis por promover o encontro de interesses de diversos segmentos como empregados próprios, colaboradores terceirizados, empregadores e clientes (ALMEIDA et al., 1993). Ulrich (1998) vai mais adiante, ao propor um redirecionamento de foco para essa área, sugerindo que às práticas deste setor se voltem para o consumidor.

Na elaboração do plano estratégico da empresa, as pesquisas e recomendações apresentadas pela área de recursos humanos devem ser levadas em consideração. As conclusões podem

levar às decisões de terceirizar. Sendo essa uma das decisões da organização, os processos de recursos humanos devem funcionar como suporte do desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários e, como extensão, dos colaboradores terceirizados. Segundo Serra (2001, p. 139), “o contratante deve investir na capacitação e formação de seus fornecedores, sem o receio de perder os mais capacitados para a concorrência”.

Portanto, a desverticalização do negócio exige uma gestão preparada para lidar com diversos tipos de vínculos de trabalho, já que passam a conviver dentro do mesmo ambiente os colaboradores próprios e os das empresas contratadas. Para Hallen (2000) e Serra (2001), os processos da gestão do fator humano devem adequar-se a essa realidade, diferindo na forma como são elaborados e executados, bem como a interferência que um acarreta em relação ao outro e o quanto são estratégicos para o sucesso do negócio. Com isso, a execução desses processos deve acompanhar as necessidades de cada empresa, adequando-se aos tipos de relacionamentos mantidos com seus agentes externos.

Como bem expressou Ulrich (1997), essa reestruturação organizacional está ancorada também no novo conceito de capacidades e habilidades e não só nas novas formas organizacionais. Esse autor sugere cinco habilidades críticas para a gestão de pessoas em organização em rede.

A primeira dessas habilidades diz respeito ao estabelecimento de uma mentalidade comum, fazendo com que a identidade da empresa esteja clara na mente de funcionários próprios e terceiros (mediante o conhecimento das metas da empresa, e qual a contribuição de cada um), clientes, investidores e comunidade. A segunda habilidade crítica trata do reengajamento dos funcionários da empresa contratante e da empresa contratada, buscando a dedicação de corpo e alma desses colaboradores às suas metas. Remover as fronteiras no intuito das organizações tomarem decisões melhores e mais rápidas surge como a terceira habilidade apontada por Ulrich. Com essa remoção das fronteiras, clientes e fornecedores estão continuamente envolvidos no processo de trabalho, estando os funcionários de todos os níveis e funções com a atenção voltada para atender os clientes (ULRICH, 1997).

A criação da capacidade para mudar é sugerida por Ulrich como a quarta habilidade crítica para a gestão de pessoas. Essa capacidade mantém as organizações vivas e jovens, podendo trazer vantagens sobre a concorrência, caso a empresa consiga mudar processos, preços, marcas, produtos e serviços. A quinta e última habilidade está relacionada com a aprendizagem. Ulrich sustenta a idéia de que a organização precisa ser um local de aprendizado constante, onde os gerentes tomam decisões pensadas e a seguir compartilham as informações entre si (ULRICH, 1997).

As propostas de Ulrich recebem um reforço dos autores Useem e Harder (2000), que discutem a necessidade de os gestores de recursos humanos desenvolverem um conjunto de competências, sistematizadas em quatro grupos: pensamento estratégico, negociação, governança compartilhada e gestão da mudança.

O primeiro grupo, pensamento estratégico, refere-se à decisão sobre o que produzir na empresa central e o que deve ser repassado a outras empresas, fazendo uma distinção do que é essencial e o que não é; ou seja, determina-se como a terceirização pode ser útil à estratégia da empresa na busca pela vantagem competitiva, além de decidir quais atividades juntam valor e quais devem ser executadas por terceiros. Portanto, existe a necessidade de realizar uma apreciação criteriosa e estratégica sobre o que representa vantagem competitiva e/ou alto risco, se terceirizada (USEEM E HARDER, 2000).

Com respeito à negociação, segundo grupo, Useem e Harder (2000) destacam a preocupação em propiciar uma rede de relações entre parceiros, com o intuito de assegurar que os serviços prestados pelos terceiros sejam adequados e que seu uso interno seja efetivo.

A governança compartilhada aparece como o terceiro grupo e trata da composição da direção das atividades com terceiros que fazem parte do processo produtivo, passando a ser fundamental a supervisão contínua de todos os relacionamentos (USEEM E HARDER, 2000).

O último e quarto grupo proposto por Useem e Harder (2000) é a gestão da mudança, cuja importância se verifica com a necessidade de lidar com a resistência das pessoas, pelo fato de a terceirização significar para os colaboradores de todos os níveis o risco de perder o emprego. Portanto, independentemente das resistências, os gestores precisam de coragem para identificar as mudanças necessárias e com isso conquistar adesão.

Esses autores completam esta discussão, retratando que a terceirização requer uma liderança lateral, caracterizada em duas dimensões: individual e organizacional. Com base nessa liderança, Sarsur et al. (2002) entendem que diante da terceirização os gerentes precisam concentrar-se em negociar resultados, substituindo a habilidade de mandar nos níveis mais baixos da estrutura pela distribuição e coordenação do trabalho fora das fronteiras da organização; ou seja, essa dimensão individual relaciona-se ao conceito usual de liderança. Na dimensão organizacional, estes autores apontam o apoio da alta direção, eficiência dos processos, delegação de responsabilidades e responsabilização pela *performance*.

Santos (1996, p. 354) reforça essa perspectiva ao salientar que “o desafio no desempenho da função gerencial tende cada vez mais, a concentrar-se no desenvolvimento de diagnósticos e planos de ação, que permitam ajustar continuamente a relação indivíduo - organização”. Essa mesma autora destaca a utilidade dos levantamentos de clima organizacional, como instrumento auxiliar em gestão da liderança. Como essas pesquisas podem contribuir para que a liderança atue sobre o desempenho, motivação, qualidade e satisfação dos colaboradores, é pertinente considerar na gestão do fator humano terceirizado.

Portanto, é necessário que as organizações e gestores estejam mais conscientes e preparados para lidar com as peculiaridades da terceirização, principalmente no que se refere a gestão de diversos tipos de vínculos de trabalho, o que certamente requererá uma adequação dos processos de recursos humanos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo discutiu aspectos relacionados as estratégias competitivas, as forças atuantes no mercado competitivo e as competências centrais, destacando a tomada de decisão sobre fazer ou terceirizar. E ainda, destacou a necessidade das políticas de recursos humanos acompanhar as mudanças impostas pela desverticalização do negócio.

Nestes relatos sobre terceirização, estratégia empresarial e gestão do fator humano, observou-se que a empresa deve ser estrategicamente administrada, buscando sempre relacionar a tomada de decisões à sua implantação.

Outra conclusão extraída é que a decisão de terceirizar determinado serviço não deve ser tomada de forma aleatória, mas somente após a definição do plano estratégico e identificação de suas vantagens, além de desenvolver e estabelecer parâmetros e formas de se avaliar a adequação do terceiro ao serviço pretendido. Vale chamar atenção também para o fato de que os executores do serviço são os colaboradores advindos da empresa contratada, que possuem um grau de interferência muito grande no ambiente e devem ser considerados na organização da empresa.

Deve ficar evidente, portanto, que a terceirização requer níveis mais elaborados de gestão do fator humano, porque ela amplia a cadeia de valor e sugere a expansão da capacidade técnico-gerencial da empresa. Ou seja, passam a conviver dentro do mesmo ambiente empresarial, seus próprios funcionários e os funcionários de outras empresas contratadas, que também participam de forma efetiva para o sucesso do empreendimento. Essa atenção aos novos e diferentes vínculos de trabalho é indispensável, entre outros fatores, pois os terceiros

contribuírem para estabelecimento de um bom ambiente de trabalho, quer seja com o seu esforço físico, conhecimentos ou com a sua simples presença.

A principal indicação de continuidade desta pesquisa refere-se a necessidade de escolher um setor da economia brasileira e confrontar a literatura com a prática; isto é, com a pesquisa de campo colher informações que possam desenhar um cenário setorial da terceirização diante das práticas da administração estratégica e da gestão do fator humano.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M.I.R., TEIXEIRA, M.L.M. e MARTINELLI, D.P. Por que administrar estrategicamente Recursos Humanos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.33, n.2, p.12- 24, mar/abr. 1993.
- ANDREWS, K. The Concept of Corporate Strategy. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J.B (orgs.). **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**. Ed.3, New York: Prentice- Hall International, 1996.
- ANSOFF, H. I. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1992.
- ANSOFF, H. e HAYES, R. 'Introdução', in H. Ansoff, R. Declerck and R. Hayes (eds), **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- BARROS NETO, José de Paula. **Proposta de um modelo de formulação de estratégia de produção para pequenas empresas de construção habitacional**. 1999. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.
- BIANCHI, M. G. **Terceirização no Brasil**: uma análise do novo papel desempenhado por empresa, trabalhadores e Estado. 1995. 181f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.
- CABRAL, A. C. A. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: 22o Encontro da ANPAD, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...**Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- CARDOSO, F.F. A gestão da produção de vedações verticais: alternativas para a mudança necessária. In: SEMINÁRIO TECNOLOGIA E GESTÃO NA PRODUÇÃO DE EDIFÍCIOS: VEDAÇÕES VERTICAIS, 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 1998.
- COOPER, Donald R., SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto alegre: Bookman, 2003.
- HALEN, Simone van der. **Terceirização no setor de RH**: estudo de casos em empresas do setor metal mecânico. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor criar os mercados de amanhã. São Paulo: Campus, 1995.
- HENDERSON, B. D. As Origens da Estratégia. In: MONTGOMERY, C. A., PORTER, M. E. **Estratégia – A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- HORWITCH, M. 'A estratégia empresarial', **Administração de Empresas: Estratégia e Direção**. Nova Cultural, 1988.
- MANNING, Peter k. *Metaphors of The Field: varieties of organizational discourse*, In *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, no 4, December, 1979.
- MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H., QUINN, J. B. **O processo de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MOHRMAN Jr., Allan M. e LAWLER III, Edward, E. Administração de Recursos Humanos: construindo uma parceria estratégica. In: GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. & Associados. **Organizando para Competir no Futuro**: estratégia para gerenciar o futuro das organizações. São Paulo: Makron Books, 1995.
- ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria Interna de Recursos Humanos**: conceitos, cases e estratégias. São Paulo: Makron Books, 1998.
- PALACIOS, Victor Hugo R.; VILLACRESES, Xavier E.R. Análise do perfil estratégico de empresas de construção civil de pequeno porte. In: **Gestão da qualidade na construção civil**: uma abordagem para empresas de pequeno porte / editado por Carlos Torres Formoso. Porto Alegre: Programa de Qualidade e Produtividade da Construção Civil no Rio Grande do Sul, 1994.
- PIMENTA, S. M. (Org.). **Recursos humanos**: uma dimensão estratégica. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- _____. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PRAHALAD, C.K. & HAMEL, Gary. A competência básica da organização. **Harvard Business Review**, mai.-jun. 1990.
- QUINN, James B. Strategies for Change. **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**. Ed.3, p.3-8. USA, Prentice-Hall International, 1996.
- SANTOS, Neusa Maria Bastos F. Clima organizacional — explorando conceitos e recortes de pesquisa. **O Mundo da Saúde**, São Paulo, ano 20, v. 20, n.10, p. 354-360, nov./dez. 1996.
- SARSUR, M. A. et al. Práticas e desafios da gestão frente à nova arquitetura organizacional: reflexões teóricas. In: ENEO, II, maio 2002, Recife. **Anais eletrônicos**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.
- SERIO, L. C. Di e SAMPAIO M. Projeto da cadeia de suprimento: uma visão dinâmica da decisão fazer *versus* comprar. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 54-66, jan./mar. 2001.
- SERRA, Sheyla Mara Baptista. **Diretrizes para gestão dos subempregados**. 2001. 360 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Construção Civil e urbana) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- SILVA, M.A.C. Estratégias competitivas na indústria da construção civil. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, ENTAC 95, 1995, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro, 1995.
- SILVEIRA, G.J.C. Das prioridades estratégicas ao gerenciamento de trade-offs: três décadas de estratégia de produção. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 40-46, jul./set. 1998.
- SIMON, H. **A razão nas coisas humanas**. Portugal: Gradiva, 1989.
- SIMON, Hermann. **As campeãs ocultas**: estratégias de pequenas e médias empresas que conquistaram o mundo. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- SOUZA, P.R.C. **Avaliação do planejamento estratégico**: o caso da ELETROSUL. 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995

ULRICH, David. Organizando de acordo com a capacidade. In: HESSELBEIN, Francês, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard (Ed.) **A organização do Futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

_____. **Recursos Humanos Estratégicos – Novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Editora Futura, 2000.

USEEM, Michael, HARDER, J.. Leading Laterally in Company Outsourcing. **Sloan Management Review**, vol. 41, n. 2, p. 25 – 36, Winter 2000.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J.. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.