

**Área Temática: Estratégia e Organizações**  
**Características e Peculiaridades da Terceirização Estratégica diante das Novas Formas Organizacionais**

**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

**DOUGLAS KAMINSKI**

Universidade Federal de Santa Catarina

kaminski@egc.ufsc.br

**RESUMO**

O presente trabalho trata da evolução das formas organizacionais, destacando-se a necessidade de novas ferramentas/práticas para ajudar os gestores empresariais a dar conta dos crescentes níveis de complexidade. Relatou-se, portanto, as principais características e peculiaridades da terceirização, fazendo-se necessário compreender que a desverticalização é irreversível e que as empresas, os trabalhadores e a legislação devem se adaptar à realidade. A pesquisa é bibliográfica, de natureza exploratória e descritiva. Inicialmente, foram feitas abordagens teóricas tais como: formas organizacionais, redes, terceirização estratégica, administração estratégica e colaboração. Em seguida, fez-se a análise conceitual, procurando identificar dentre as informações coletadas aquelas que mais poderiam agregar valor a esta pesquisa. Os dados foram tratados qualitativamente, com a proposição de um corte temporal-espacial do fenômeno terceirização. A pesquisa permitiu constatar que o sucesso da gestão de terceiros corteja efetivo e eficiente gerenciamento de um amplo portfólio de relações entre os envolvidos. Isso é sugerido, mesmo sendo verdade que nem todos os processos de terceirização implicam parcerias, pois há condições específicas que justificam esse investimento.

**ABSTRACT**

The article hereby approaches the evolution of organizational ways, pointing out the need for new tools/practices to help administrators and entrepreneurs deal with the rising levels of complexity. Therefore, we reported the main characteristics and peculiarities of third handed services, showing the need to understand that the disverticalization is irreversible, and that the enterprises, the workers and the law should adapt to reality. The research is bibliographical, of exploratory and descriptive nature. Initially, theoretical approaches were made, such as: organizational ways, networks, strategic third-handed services, strategic administration and collaboration. Afterwards, a conceptual analysis was made, trying to identify among the collected information, the most valuable pieces for this research. The data was treated qualitatively, proposing a time/space cut in the third-handed services phenomenon. The research allowed us to find out that the third-handed administration success performs an

effective and efficient management of a wide portfolio of relationships among the involved parts. This is suggested, even though it is true that not all the processes of third handed services implicate in partnerships, because there are specified conditions that justify this investment.

**Palavras-chave:** terceirização; estratégia, redes.

## 1. INTRODUÇÃO

Novas maneiras de fazer e pensar as organizações estão surgindo, contrapondo-se à forma burocrática que por muito tempo domina os estudos organizacionais e o próprio cenário organizacional.

Em publicações voltadas para o entendimento dessa nova realidade, o *European Collaborative networked Organisations LEADership initiative*, ECOLEAD (2004), como visão dos próximos 10 anos, e em resposta às mudanças rápidas nas condições de mercado, informa que a maioria das empresas - especialmente as pequenas e médias – farão parte de algumas redes de colaboração sustentáveis.

Isso remete que cada vez mais as empresas tendem a se concentrar em suas competências essenciais, guardando as energias desprendidas em atividades paralelas ou de apoio. Um dos meios de fazer isso é por meio da terceirização.

As mudanças tecnológicas e organizacionais na produção de bens, ou, no setor de serviços, proporcionadas pela atual tendência gerencial de “enxugar” as estruturas organizacionais, permitem que as empresas otimizem a utilização de recursos e racionalizem os seus sistemas produtivos, recorrendo a processos de terceirização e de formação de parcerias com fornecedores, clientes e concorrentes (VALE, 1992).

Dessa forma, o objetivo principal da terceirização vai além da simples redução de custos, e passa pela óptica da empresa possuir maior agilidade, flexibilidade e competitividade. Isso reforça a idéia de que as organizações pretendem, por intermédio da terceirização, transformar seus custos fixos em variáveis e, com isso, possibilitar melhor aproveitamento do processo produtivo, com a transferência de numerário para aplicação em tecnologia ou no seu desenvolvimento, e também em novos produtos.

O objetivo maior deste artigo é elaborar e apresentar as características e peculiaridades da terceirização estratégica, diante das novas formas de pensar as organizações.

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para classificar a pesquisa, tomou-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2003), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a 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 evolução das formas organizacionais e as características e peculiaridades da terceirização.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, por se tratar de um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado. Foram coletados indicadores primários nos mais diversos meios bibliográficos.

A partir daí, desenvolveu-se estudos sobre formas organizacionais, redes, terceirização estratégica, administração estratégica e colaboração. 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.

Os dados foram tratados qualitativamente, ou seja, propôs-se um corte temporal-espacial do fenômeno terceirização. Este método é sustentado por Manning (1979) 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. SURGIMENTO DE FORMAS ORGANIZACIONAIS E PRÁTICAS**

O desenvolvimento industrial do século XX foi marcado por questões relativas ao trabalho individual do operário, à seleção científica dos trabalhadores de acordo com suas aptidões, à capacitação para produzirem melhor, à organização do arranjo físico, preparação de máquinas e disposição racional das ferramentas e materiais, aos princípios de execução e controle, enfim, por conta das idéias tayloristas desenvolvidas por Frederick Taylor e seus seguidores Henry Gantt, Emerson, Ford, o casal Gilbreth, dentre outros. Portanto, em vez de procedimentos desordenados e empíricos, verificou-se a aplicação do conhecimento ao trabalho, possibilitando melhorar os índices de produtividade.

Com a necessidade de avançar na forma de observar as organizações, surge a abordagem humanística, que nasce com o propósito de questionar a abordagem clássica, que focalizava as tarefas e a estrutura organizacional. Portanto, o foco nos aspectos psicológicos e sociológicos, mais a característica de um movimento de reação e crítica à abordagem clássica da Administração, marcam a Teoria das Relações Humanas, que teve boa aceitação a partir de 1930 nos Estados Unidos e em outros países, logo após a segunda Guerra Mundial (BENDIX E FISHER, 1971).

Diante dessas propostas apresentadas na primeira metade do século, seguimos para meados dos anos 1960, quando o mundo presenciava um momento de conflitos, com a guerra do Vietnã e a guerra Fria. O muro de Berlim acabara de ser erguido, o movimento dos direitos civis norte-americano estava em plena atividade, os dominós caribenhos e asiáticos ameaçavam cair, a iminência cultural de Mao na Ásia incomodava, Nelson Mandela estava sendo condenado à prisão por vários anos e, assim, outros acontecimentos preparavam o caminho para as inevitáveis mudanças que viriam acontecer (CLEGG E HARDY, 1998).

As organizações dessa época possuíam características e estruturas incompatíveis com a realidade de então; ou se consegue imaginar apenas o telefone como único modo de comunicação instantânea? Essa era a realidade. Na maioria das instituições, ainda reinavam a instrução e a vigilância da comunicação pessoal, escrita ou verbal, confiança na discricção profissional para monitorar as áreas da vida organizacional com menos condições de ser rotinizadas e estrutura hierárquica forte (HAMEL E PRAHALAD, 1995).

Hamel e Prahalad (1995) ampliam esse entendimento, ao relatarem que houve por parte das empresas delegação de funções tradicionais da matriz, como planejamento e gestão de recursos humanos às unidades de negócios individuais. Tentaram aumentar a esfera de liberdade operacional de funcionários de todos os níveis; abandonaram as operações tangenciais e concentraram-se nos negócios essenciais; tentaram estimular os riscos pessoais; enfatizaram a responsabilidade individual; inventaram a hierarquia organizacional e situaram

o cliente no alto da pirâmide. Essas idéias são a antítese dos arquétipos organizacionais altamente centralizados, excessivamente burocráticos, voltados para o controle, centrados na tecnologia, das décadas de 1960 e 1970. General Electric, 3M, Hewlett-Packard e algumas outras empresas onde havia delegação e *empowerment* foram os ícones dos que buscavam preparar a organização pós-moderna.

Um dos pilares da Teoria Geral da Administração surgiu em virtude de inúmeros estudos feitos por vários cientistas em torno das organizações, fundamentais na sociedade moderna. Com Weber (1982), por exemplo, verificou-se a noção do tipo ideal de burocracia, explicando as organizações formais. Weber influenciou a maioria dos autores que retomaram o assunto. Tinha como preocupação o papel das organizações na sociedade maior, questionando-se sobre a forma de organização que atenderia às necessidades da crescente sociedade industrializada que aparecia na virada do século. A burocracia seria a resposta para uma administração eficiente, tanto na esfera empresarial como na esfera governamental, pois partiria do princípio de eliminar ou reduzir problemas e vícios constantemente encontrados nos modelos organizacionais até então existentes.

A marca dos estudos tipológicos dos anos 1950 foi notadamente a burocracia. Weber (1982) sistematizou o conceito de burocracia como uma forma de organização caracterizada por centralização, hierarquia, autoridade, disciplina, regras, divisão do trabalho e estabilidade. Como ênfase da Teoria Burocrática, encontra-se a estrutura organizacional. A razão decisiva para o progresso da organização burocrática foi sempre a superioridade puramente técnica sobre qualquer outra forma de organização. Numa administração rigorosamente burocrática, especialmente na sua forma monocrática, aparecem como características principais a precisão, a velocidade, a clareza, o conhecimento dos arquivos, a continuidade, a discricção, a unidade, a subordinação rigorosa, a redução do atrito e dos custos de material e pessoal.

A relevância e a existência da burocracia são de fundamentais importância na vida organizacional. Apesar de alguns poucos estudiosos não reconhecerem o surgimento de formas diferentes de organização, essas já existem. Nesse sentido, Gerstein & Shaw (1994), ao estudarem os novos modelos organizacionais, mostram que na medida em que as organizações foram se tornando cada vez mais complexas, internamente, suas relações com o mundo exterior também se tornaram mais complicadas. Depois de décadas de sucesso atuando sozinhas, as organizações viram-se, com frequência, frustradas por fracassos em novas tecnologias, novos ramos e novos mercados, e para mitigar o risco financeiro inerente a muitos empreendimentos novos, algumas organizações voltaram-se para as alianças, parcerias, licenciamentos. Para os autores, as organizações existirão em redes de fornecedores, concorrentes e clientes que cooperarão mutuamente para sobreviver num mercado cada vez mais competitivo.

Clegg e Hardy (1998) ampliam esse entendimento, sinalizando para o fato de que, ao se analisar o aspecto externo, percebe-se que as fronteiras que antes delimitavam a organização estão sendo derrubadas; a comprovação disso está nas entidades que se fundem e se descaracterizam, formando a partir daí outras formas organizacionais, conhecidas como “cadeias”, “redes”, “conglomerados”, “alianças estratégicas”, questionando a relevância de um foco “organizacional”. No aspecto interno, as fronteiras que antes delineavam a burocracia estão cada vez mais escassas, tornando as organizações pós-fordistas mais estáveis e flexíveis, com menor número de níveis hierárquicos.

Flexibilidade de produção, agilidade, mínimo de hierarquia necessária e outras características que desafiam o sistema de produção em massa existem em função da mudança das necessidades da sociedade. Na indústria automobilística no início dos anos 1990, a Ford teve decisiva vantagem financeira sobre a General Motors, por antecipar a alteração de seu *mix* de

produtos. A Ford foi rápida em reconhecer o crescente desejo dos consumidores americanos pelos veículos utilitários e *off-roads*. Embora continuasse a oferecer uma linha completa de veículos, a Ford alterou algumas de suas linhas de produção para esse tipo de veículos, mais lucrativos do que os carros normais, e tornou-se a líder nesse segmento, apesar de a General Motors ser uma empresa maior (CHARAN, 2001).

Os últimos 30 anos possibilitaram mudanças na base, acompanhadas da produção de abordagens e conceito. A lógica taylorista-fordista, rígida, hierarquizada e burocratizada, centrada no trabalho físico e de baixa qualificação, vem sendo substituída pela gestão flexível, desburocratizada. Para melhor visualizar essa realidade e entender o aparecimento da organização virtual, em rede, global e pós-moderna, deve-se levar em conta a implosão do comunismo, a explosão do neoconservadorismo, a erradicação do *apartheid*, o avanço do feminismo, a erosão da dominação comercial dos Estados Unidos, e a ascensão do poder econômico do Leste Asiático (SARSUR et al., 2002; CLEGG E HARDY, 1998).

Em tal cenário, Riccio e Peters (1995) sustentam a necessidade da atenção constante aos movimentos do mercado mundial de se ter capacidade de adaptação em tempo hábil e ótimo às mudanças geradas. As organizações que surgiram no contexto atual ou que sobreviveram às inflexões determinadas pelas mudanças ambientais, intensificadas a partir da última década, precisam afastar-se permanentemente da tendência ao “ensimesmamento” — concepção de que tudo pode e deve ser feito internamente com vantagens quantitativas e qualitativas — e absorver padrões instáveis e complexos relacionados com as configurações em rede.

Segundo Sarsur et al. (2002), as novas formas organizacionais que começam a proliferar nas indústrias e no crescente setor de serviços têm nas redes o elemento fundamental que as caracteriza. Hakånson (1987) acrescenta que as redes são um conjunto de elementos ligados mediante relações específicas, estruturadas a partir da definição dos papéis, atribuições e relações entre estes elementos. Isto envolve aspectos relacionados à estrutura, heterogeneidade e hierarquia os quais precisam ser devidamente definidos e explicados.

Como forma de organizar, as redes possuem inúmeras vantagens, entre elas a diluição do risco e compartilhamento de recursos para se evitar a duplicação onerosa de esforço independente. Concedem maior flexibilidade, comparadas a outras formas de integração, como a fusão, principalmente em que os ciclos de vida são curtos. Concedem, também, maior acesso ao *know-how* e às informações por meio de relações de colaboração antes do estágio de reconhecimento formal (CLEGG E HARDY, 1998).

Nesse sentido, esses mesmos autores definem uma rede organizacional como uma estrutura, da qual podem participar empresas, que, em virtude de limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira, não podem assegurar as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento. São formadas por uma estrutura celular não rigorosa e compostas de atividades de valor agregado que, constantemente, introduzem novos materiais e elementos. Podem ser formais ou informais, como também existir simplesmente para troca de informações ou para serem envolvidas em um processo de atividades conjuntas. As redes têm um grande conjunto de variações e aplicações no contexto organizacional desde as redes flexíveis de pequenas e médias empresas, redes *top-down*, de subcontratação, de relacionamento, de informação, de comunicação, redes de pesquisa etc.

Sobre o assunto, Achrol & Kotler (1999) acrescentam que a organização em rede é um mecanismo de mercado para alocar pessoas e recursos para problemas e projetos de maneira descentralizada numa perspectiva de flexibilidade e adaptabilidade às mudanças no contexto organizacional. Dessa forma, os autores apontam que a rede se caracteriza pelo planejamento

e pelo controle descentralizado, pelo foco nos relacionamentos laterais e integração entre a estrutura formal e as múltiplas formas de relacionamentos sociais vigentes numa organização.

Essa nova forma de pensar as organizações, baseadas numa tomada de decisão aberta e em equipe, elimina a ineficiência dos estilos hierárquicos tradicionais de segregação, parasitismo e sabotagem, resultando numa organização muito diferente da burocracia em Weber, da organização matricial na visão de Galbraith e da adhocracia na concepção de Mintzberg. Assim, essas formas pós-modernas em rede funcionam como opção de organização para várias empresas, sem deixar de lado a máxima de que ser grande é necessário ou desejável, pois as redes originam uma potência que permite ser grande e pequena simultaneamente.

Diante da evolução acelerada dos processos e produtos, em consequência da elevada competição entre as empresas em um sistema extremamente complexo, a intenção de liderar o mercado, ou somente sobreviver nele, exige da empresa uma adaptação a esta situação mediante processos de fabricação complexos, sistema da qualidade minucioso, fluxo de informações eficiente, funcionários bem treinados e motivados etc. Tais ações, porém, podem significar aumento de custos e, em razão das incertezas do mercado tão complexo e competitivo, em um grande risco no investimento de capital (FERNANDES HERNANDEZ, 2003).

Esse atual ambiente de negócios e gestão, em que a mudança é o único fator constante, é consenso também o fato de que a habilidade de adaptar rapidamente o desenho organizacional às novas realidades que surgem dia após dia é responsabilidade-chave dos estrategistas (COLLINS, 2002). Nesta linha, Gutwald (1996) nos remete a duas indagações: 1) em quais atividades na sua cadeia de valor a empresa necessita se especializar, e, destas, quais devem ser realizadas internamente? 2) o que a empresa deve internalizar e o que coordenar com atividades realizadas por outros provedores especializados como forma de se obter ganhos de especialização?

Portanto, tem-se observado que a atual dinâmica organizativa não encontra amparo nas tecnologias de gestão disponíveis. Vale frisar que as concepções hierárquicas convencionais deixaram de fazer sentido na organização do trabalho que valoriza a comunicação, a criatividade, a velocidade, a polivalência profissional, o trabalho em equipes e a fluidez dos processos produtivos em permanente evolução. As novas maneiras pelas quais a empresa estrutura, coordena e administra o trabalho das pessoas em busca de objetivos estratégicos implica novos modelos de gerenciamento, envolvendo os processos, as pessoas e novas relações de trabalho. A intensificação do recurso às fusões e aquisições, da reengenharia de processos e da terceirização é, ao mesmo tempo, caracterizadora e motivadora do quadro que se impõe.

Isso reforça a noção de que, com a evolução das formas organizacionais, partindo do início do século XX com Taylor até as organizações em rede como possibilidade concreta para o desenvolvimento empresarial, a terceirização estratégica surge como uma das principais ferramentas para ajudar os gestores empresariais a dar conta da complexidade.

Em sua recente obra, *The World is Flat*, Friedman (2005) reforça esse cenário, destacando a terceirização como indissociável ao mundo organizacional atual. Essa prática será discutida no item seguinte.

#### **4. TERCEIRIZAÇÃO ESTRATÉGICA**

O atual ambiente da economia e da gestão de negócios, caracterizado por um aumento da competição entre as empresas, pela entrada de concorrentes e, simultaneamente, o aumento na quantidade e escopo das informações disponíveis aos consumidores, fazendo com que estes se

tornem mais exigentes em relação à qualidade, à tecnologia e ao preço dos produtos e serviços disponibilizados, faz com que os empresários busquem novas práticas que ajudem na gestão cada vez mais complexa das organizações. Dessa forma, entre as práticas do mundo empresarial, a terceirização estratégica surge pelo fato de as empresas cada vez mais tenderem a se concentrar em suas competências básicas, guardando as energias despendidas em atividades de apoio ou complementares.

Antes de entrar nas peculiaridades que envolvem a prática escolhida, vale frisar que a terceirização a ser tratada neste estudo se refere à terceirização estratégica e não à terceirização como uma simples ferramenta operacional, ou seja, não se tem a intenção de estudar a terceirização no seu modo tão simplório, e sim tratar da terceirização estrategicamente, voltada para objetivos de médio e longo prazo, buscando eficácia operacional, máxima qualidade dos produtos e serviços, como forma de criar valor perceptível aos olhos do cliente.

**Histórico e definições** - há uma grande diversidade de termos — terceirização, *outsourcing* (termo inglês formado pelas palavras *out* e *source*, ou seja, fonte externa), subcontratação ou sublocação — que servem para designar um dos elementos constitutivos do modelo de organização em rede, talvez o mais popular e disseminado. Destes termos, terceirização é o mais utilizado e conhecido no Brasil, e, segundo Queiroz (1992), é uma técnica que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência a terceiros das atividades acessórias de apoio ao escopo das empresas, permitindo a esta concentrar-se no seu negócio ou objetivo final. Qualquer organização pode terceirizar algum tipo de atividade, processo ou negócio completo. Trata-se de fenômeno onipresente nas decisões empresariais. A subcontratação não é um fenômeno recente nas relações econômicas entre empresas. Desde os processos artesanais característicos do século XVII, já se praticam atividades produtivas, voltadas para a manufatura de componentes de produtos finais (PAGNANI, 1989).

Segundo Druck (1999), uma das formas mais recorrentes de terceirização, datada da Revolução Industrial no século XVIII, é o chamado trabalho doméstico, ou trabalho domiciliar, que surge juntamente com o estabelecimento da indústria têxtil. Ao relatar esta forma de terceirização, a autora deixa claro que os trabalhadores realizavam o trabalho em suas casas, com máquinas e ferramentas próprias ou alugadas e, em geral, eram pagos por produção encomendada e realizada. No Brasil, este tipo de trabalho nunca deixou de ser utilizado, principalmente em indústrias tradicionais têxtil/confecções e calçados, porém como parte do processo de reestruturação e modernização organizacional.

Para Pagnani (1989), bem antes da Revolução Industrial, ainda na economia feudal, já se verificava o trabalho domiciliar, principalmente nos ramos têxteis, agrupamentos em base doméstica. O autor ressalta que a maioria das operárias que se ocupavam com a fabricação dos bens de lã e algodão trabalhavam em residências; essas relações de subcontrato, em que há um “grande distribuidor e artesãos (atividades não fabris)” subcontratados sob o sistema *a façon*, ainda são encontradas em alguns segmentos da indústria moderna.

Para a maioria dos autores, todavia, a terceirização estratégica é um fenômeno recente como opção de gerenciar, que surgiu nos Estados Unidos, antes da Segunda Guerra Mundial. De acordo com Ferreira (1994), naquela época, as indústrias bélicas necessitavam concentrar-se na produção de armamentos e, em virtude da escassez de mão-de-obra, delegavam algumas atividades a empresas prestadoras de serviço.

Portanto, a partir da década de 1950, a terceirização consolidou-se como técnica de administração (LEIRIA E SARATT, 1996). Com o desenvolvimento acelerado da indústria e do comércio, rapidamente se espalhou pelo mundo. No Brasil, o neologismo terceirização surgiu com a indústria automobilística, visto que, até os anos 1980, tinha pouca relevância em

termos de estratégia e estava mais relacionado à subcontratação de empresas prestadoras de serviços em áreas como limpeza, segurança, refeitório; ou seja, significava a contratação de outras pessoas ou empresas para a realização de atividades não fins nas organizações.

A intensificação da estratégia de terceirização nas organizações brasileiras, como uma abordagem de gestão que permite repassar a um agente externo a responsabilidade operacional por processos ou serviços até então realizados na empresa, ganhou maior destaque nos anos 1990 (FERREIRA, 1994), em decorrência da abertura de mercado e da globalização da economia, fatores que forçaram as empresas a desenvolverem estratégias competitivas baseadas na cooperação, para alcançar maior produtividade e qualidade e a conseqüente redução dos custos, visando a atender às necessidades e expectativas dos clientes.

Davis (1992, p.11) acrescenta que a terceirização pode ser considerada “uma passagem de atividades e tarefas a terceiros. A empresa concentra-se em suas atividades-fim, aquela para qual foi criada e que justifica sua presença no mercado, passando para terceiros (pessoas físicas ou jurídicas) as atividades-meio”; ou, ainda, como enfatiza Brasil (1993) posteriormente, significa uma transferência de funções e/ou serviços por parte de uma organização (empresa-origem) que possam ser executados por outras empresas (empresa-destino) e que incluem atividades de apoio ou aquelas diretamente relacionadas com o processo-fim da empresa-origem.

Para Bezerra (1994), a terceirização se comporta como uma ferramenta amplamente adotada pelas organizações brasileiras, com delegação da maioria dos serviços de apoio e até mesmo de importantes etapas do processo produtivo, numa corrida à redução de custos. Sobre o assunto, Costa (1994, p.7) é bem direto, resumido, e comenta que a terceirização é a “prática de comprar externamente produtos e serviços necessários ao processo produtivo empresarial”.

Seguindo esse mesmo raciocínio, outra definição do termo terceirização foi formulada por Silva (1997), considerando uma transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que assumem esta atividade terceirizada como atividade-fim.

O argumento de Oliveira (1998) indica a terceirização como um liame que une uma empresa tomadora à organização prestadora de serviços, mediante contrato regulado pelo Direito civil, Comercial ou Administrativo. Sua finalidade é a de realizar serviços coadjuvantes da atividade-fim. A empresa prestadora de serviços responde pela sua execução, não tendo a firma tomadora qualquer possibilidade de intervenção na mão-de-obra da empresa prestadora.

Num estudo mais recente, Cabral (2002) não faz menção a atividades-fim e/ou atividades-meio e enfatiza que a terceirização significa suprir-se, via fontes externas, representando a decisão da organização no sentido de utilizar transações de mercado em vez da utilização de transações internas, para atingir seus propósitos econômicos.

As definições evoluem na complexidade e a necessidade de compreensão de outros termos relacionados aparece, como o que é atividade-meio e atividade-fim.

**Atividade-fim e atividade-meio** - é importante que a empresa conheça quais são suas atividades críticas ou estratégicas que proporcionam um diferencial competitivo ao produto. Para tratar deste assunto, toma-se inicialmente como base o modelo de cadeia de valor proposta por Porter (1989), composta de nove categorias genéricas de atividades reunidas de formas características, conforme ilustra a Figura 1. Para esse autor, toda empresa é uma reunião de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar



seu produto, podendo estas atividades ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores.

Dessa forma, a cadeia de valor de uma empresa e o modo como esta executa atividades são um reflexo de sua história, estratégia, método de implementação, economia básica das próprias atividades, além de exibir o valor total, que consiste em margem e atividades de valor. Estas últimas são as atividades físicas e tecnologicamente distintas, mediante as quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores.

Porter (1989) divide as atividades de valor em dois tipos gerais: atividades primárias e de apoio. As primárias, relacionadas na parte inferior da Figura 1 e divididas em cinco categorias genéricas, envolvem a criação física do produto e sua venda e transferência para o comprador, bem como a assistência após a venda.

Já as de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções no âmbito da empresa. As linhas tracejadas refletem o fato de que a gerência de recursos humanos, o desenvolvimento de tecnologia e a aquisição podem ser associados a atividades primárias, além de apoiarem a cadeia inteira.



**Figura 1 – Cadeia de valor genérica de Porter**

Fonte: Porter (1985)

Conforme mencionado no início desta discussão, as empresas precisam definir quais são suas atividades essenciais (negócio principal) e não essenciais. Ampliando este raciocínio, Baraúna (1997, p.103) ressalta que “de grande importância e dificuldade é a definição da atividade-fim ou atividade-meio num processo produtivo”.

Para os empresários de vários setores, as atividades de negócio são chamadas de atividades-fim e não de atividades primárias, conforme propõe Porter. A divergência não está somente na nomenclatura, mas também nas atividades que esse autor denomina como primárias. Algumas dessas atividades, como, por exemplo, *marketing* e vendas, são consideradas em algumas indústrias como uma atividade-meio ligada à atividade-fim. Portanto, com a intenção de facilitar o entendimento dos dirigentes e/ou responsáveis pela gestão das áreas terceirizadas, sugere-se por não ficar limitado à habitual clivagem “atividades primárias” e “atividades de apoio” apresentadas por Porter (1989, p. 36) e seguir uma abordagem mais recente e detalhada, conforme adotada por Amoroso (apud BIANCHI, 1995), entendendo que essa divisão atende mais fielmente as demandas dos gerentes brasileiros, além de valorizar as denominações utilizadas pela legislação brasileira referente à terceirização, que faz uso, por exemplo, da expressão “atividade-meio”.

Para Amoroso (apud BIANCHI, 1995, p. 59), as atividades são classificadas em **atividades-fim** (são atividades ligadas ao negócio, missão da empresa, ou ainda, aquelas que têm impacto direto no produto final) e **atividades-meio** (que podem ser divididas em dois grupos, conforme delineado na seqüência: **atividades ligadas às atividades-fim** — têm um impacto — ainda que não seja direto — significativo na percepção do cliente, como, por exemplo, manutenção, vendas, distribuição, pesquisa e laboratório; e **atividades de apoio** — não têm impacto direto no produto final; tipicamente refeitório, segurança, recursos humanos, serviços contábeis e jurídicos).

Ampliando esse entendimento, Bianchi (1995) retrata que as atividades-fim, críticas ou estratégicas, não devem ser terceirizadas, pois isso comprometeria a vantagem competitiva atual e/ou futura da empresa. Essa autora continua a análise afirmando que as terceirizações de atividades-meio ligadas a produção, quando realizadas após análise da cadeia de valor e custo da empresa, são aquelas que apresentam maior ganho de vantagem competitiva, seja pela redução de custos, aumento da qualidade, acesso a novas tecnologias ou liberação de recursos para as atividades-fim.

Serra (2001), porém, relata que a indústria automobilística tradicionalmente delega serviços de atividade-fim em decorrência das novas técnicas de produção e de tecnologia para terceiros, trazendo assim mais valor ao produto por meio da especialização do terceirizado. Os estudos de outros autores, como Porter (1989), Prahalad & Hamel (1990) e Valença & Rodrigues da Silva (1999) também sinalizam a difusão da prática de terceirização por toda a cadeia de valor. Isto é, se no início do movimento de reorganização estrutural organizacional a terceirização era indicada como alternativa para dar condições às empresas de focalizarem sua atenção nas atividades essenciais, ou para reduzir os custos e aumentar o nível de qualidade dos serviços em atividades complementares, atualmente verifica-se seu uso de modo generalizado.

Martins (1996) estende essa discussão, reforçando a idéia de que essa prática, além de não ser considerada ilegal, conseguiu transformar uma atividade, anteriormente considerada principal, em acessória. Diante disso, Baraúna (1997) sugere que a legislação brasileira necessita se adequar a essa realidade, visto que a terceirização já alcançou a condição de participação conjunta nas atividades-fim do processo produtivo das grandes empresas em vários países centrais.

**Desdobramentos mais recentes** - a popularidade da terceirização pode ser explicada por constituir alternativa de solução de problemas organizacionais que vão da simples redução de custos até a canalização dos talentos e capacidades para atividades que associem maior valor. Segundo Silva (1997, p. 26), o uso, de modo generalizado, da terceirização pode ser explicado por intermédio de alguns fatores estruturais, denominados de “alavancadores da terceirização”, vinculados ao movimento de rentabilização do investimento e que estão intimamente ligados aos novos padrões produtivos e competitivos, vigentes a partir da revolução informativa e da globalização; eis os principais:

- a) “um menor volume de **capital de giro**, proporcionado pelo pagamento do bem ou serviço quando de sua efetiva utilização”;
- b) “o **cálculo econômico** das grandes organizações, significando a ocupação apenas dos segmentos mais rentáveis dentro da cadeia produtiva, deixando os processos menores para os pequenos”;
- c) “a possibilidade de beneficiar-se dos **ganhos de especialização**, representados pela divisão de tarefas e pela curva de experiência e aprendizado”;

d) “a exploração de competências centrais e a possibilidade de **agregar pequenos capitais** individuais e sobre-rentabilizá-los através da agregação de valor via marca ou disponibilização ao mercado”.

Gonzaga (2002) destaca que algumas empresas do setor de confecção, como a Lupo, Ellus, Fórum, Malharia Cambuci (etiqueta Penalty) etc., praticamente deixaram de ser produtoras. A Lupo, por exemplo, partiu para terceirizar sua produção, incentivando a abertura de pequenas empresas de confecção por parte de seus empregados, estabelecendo com eles um sistema de parceria, com as máquinas sendo cedidas aos ex-empregados em comodato. Isso ocorreu após os dirigentes da Lupo analisarem sua estrutura e compreender em que suas áreas de melhor atuação, ou seja, suas competências centrais estavam nas áreas de *marketing* e distribuição, concentrando-se, portanto, apenas nesses setores.

e) “a **flexibilização da produção** permite alterações significativas no composto de produto, a partir do momento em que a imobilização em máquinas, equipamentos, matérias-primas, etc., é reduzida significativamente”;

f) “a possibilidade de **transferir risco para terceiros** é um outro fator ligado à terceirização”;

g) “a **globalização**, a aceleração do processo de internacionalização das empresas e a transformação de atividades artesanais ou pré-capitalistas em atividades integradas ao mercado, são outros fatores que explicam o incremento fantástico da terceirização”;

h) “a **redução da complexidade administrativa**, é bastante facilitada pela terceirização, pois, quando implantada, reduz o número de pessoas e a quantidade de níveis hierárquicos administrados pela empresa”;

i) “o maior **contato com o ambiente externo**, possibilitando às organizações perceberem mais claramente as ameaças e oportunidades advindas do meio ambiente”;

j) “o fato de que uma parte importante da **integração deixou de ser realizada intraempresa** para se dar em um contexto interempresas ou interblocos econômicos”;

k) “a **dificuldade de controle** sobre algumas atividades, como, por exemplo, o controle de frotas de veículos”;

l) “a necessidade de **intensificar o uso de ativos**, que, quando de propriedade da empresa, tendem a ser subutilizados ou utilizados de forma a não justificar o investimento realizado”;

m) “o **rápido desenvolvimento tecnológico**, que torna inviável modernizar-se em todos os elos da cadeia produtiva, o requisito qualidade e a necessidade cada vez maior de certificação através das normas ISO favorecem enormemente a terceirização”;

n) “o **encurtamento do ciclo de vida** de produtos e processos, assim como a extrema diferenciação que passou a ser a base fundamental do processo competitivo”.

Todos esses fatores tornam a terceirização um elemento importante dentro da estratégia das empresas, cabendo a cada organização analisar seus processos e tomar suas decisões. Essa difusão da prática da terceirização por toda a cadeia de valor redefine a terceirização como uma transferência de atividades para fornecedores especializados, que tenham estas atividades como fim, permitindo a empresa direcionar todas as suas forças para a atividade principal da empresa e recebendo de terceiros os produtos/serviços não diretamente ligados ao seu *core business*.

Na prática, os gestores estão ponderando muito mais a conveniência estratégica da decisão de terceirizar do que a sua exequibilidade. Segundo Ferraz (2003), qualquer que seja a motivação das iniciativas, a metáfora da separação do “joio do trigo” se impõe, ou seja, terceiriza-se para apartar algo que freia o desenvolvimento das entidades produtivas; subloca-se para que os melhores possam direcionar as suas principais energias para algo de maior valor; transferem-

se para atores externos atividades cujos segredos podem ser expostos à concorrência; ou, como afirma Salerno (1995), existem três possibilidades de terceirização, não excludentes e que reforçam as definições dos autores citados anteriormente: (a) a terceirização da atividade produtiva propriamente dita, quando a empresa que terceiriza deixa de produzir certos itens e passa a comprá-los de terceiros (fornecedores); (b) a terceirização de atividades e serviços de apoio à produção (atividade-meio), mediante a contratação de empresas que fornecem esse serviço; e (c) a sublocação de mão-de-obra para ser empregada na atividade produtiva, por meio da contratação de uma “agenciadora” de mão-de-obra que aloca trabalhadores para trabalharem na atividade direta da contratante, mas com vínculo com a contratada.

Portanto, apesar de a terceirização ser uma técnica que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência a terceiros das atividades de apoio das empresas, o que se verifica, atualmente, é uma evolução dessa prática, pois o processo de transferência a terceiros passa a incluir também atividades diretamente relacionadas ao processo produtivo empresarial.

Essa terceirização avançada pode ser verificada, por exemplo, em indústrias de confecção e calçados, onde se terceirizam importantes etapas da produção, como o corte e a costura. Algumas empresas chegam a terceirizar 100% do processo produtivo. Esse repasse total para outra empresa, que devolve o produto nos padrões exigidos e com a etiqueta do contratante, está sendo intitulada pelo mercado como *private label*, expressão em inglês que significa rótulo próprio, marca própria. Empresas como a Nike e a Arezzo (FDC, 2000; MINTZBERG e QUINN, 2001) são exemplos dessa prática, pelo fato de voltarem suas atenções para a marca e terceirizarem toda a fabricação, o controle de qualidade, o transporte e a logística de distribuição de seus produtos, mantendo internas apenas as funções de pré-produção (pesquisa e desenvolvimento; desenho) e *marketing*.

Com isso, os desdobramentos mais recentes da terceirização sinalizam uma ferramenta amplamente adotada pelas organizações brasileiras, com delegação da maioria das atividades de apoio e, diferentemente da sua concepção original, até mesmo de importantes etapas do processo produtivo. Entretanto, Costa (1994, p.7) há dez anos antecipava essa evolução, ao definir a terceirização apenas como a “prática de comprar externamente produtos e serviços necessários ao processo produtivo empresarial”, fugindo da habitual clivagem entre atividade-fim e atividade-meio. A difusão dessa prática está vinculada à efetivação de parcerias sólidas, legítimas sem abdicação de responsabilidades e priorizando o equilíbrio de forças.

Ou seja, no patamar estratégico, o relacionamento contratante-contratado deve ir além do simples “fazer-ou-subcontratar”, definindo a forma de posicionar a capacidade produtiva da empresa para maximizar os benefícios que possam resultar da combinação das habilidades internas da empresa com as forças de seus terceiros (LYONS et al. apud VILLACRESES, 1994).

Com a difusão da prática da terceirização por toda a cadeia de valor, a necessidade de assumir características diferenciadas aparece, convertendo-se numa parceria que deve pressupor integração entre os envolvidos, ultrapassando a simples relação contratual. Como acentua Halen (2000), essa prática prevê o compartilhamento no negócio e a implantação de um modelo de ganha-ganha, diferenciando-se do padrão tradicional de subcontratação de serviços, em que as contratantes e contratadas situam-se em posições opostas. Apesar dessa evolução, parece que ainda predominam em grandes indústrias relações com fornecedores, que em nada se diferenciam da antiga subcontratação de serviços.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo tratou da evolução das formas organizacionais, destacando-se a necessidade de novas ferramentas/práticas para ajudar os gestores empresariais a dar conta dos crescentes níveis de complexidade. Com isso, tentou-se relatar as principais características e peculiaridades da terceirização, fazendo-se necessário compreender que essa desverticalização é irreversível e que as empresas, os trabalhadores e a legislação devem se adaptar à realidade.

Isso remete que a terceirização, como qualquer outra ferramenta, apresenta vantagens e desvantagens para a gestão da empresa. Essa realidade exige reflexão sobre os mais relevantes fatores positivos e restritivos da terceirização. Alguns são constatados quando a terceirização é tratada de forma polêmica e não regular, sendo muitas vezes praticada de maneira precária ou desvirtuada de seus preceitos básicos, isto é, como uma simples ferramenta operacional e não de forma estratégica.

Não foi objetivo desse estudo analisar os prós e contras da terceirização, mas sim visualizar essa prática diante das novas formas organizacionais. Dessa forma, entende-se que entre os diferentes desafios que passam a impactar as organizações brasileiras diante das práticas de terceirização, encontra-se às limitações impostas pela legislação e a constituição de relações de parcerias, visto que a terceirização pode implicar uma interdependência intrínseca na relação entre empresa contratante e contratada, exigindo cooperação e apoio mútuos.

Conseqüentemente, o sucesso da gestão de terceiros corteja efetivo e eficiente gerenciamento de um amplo portfólio de relações entre os envolvidos. Isso é sugerido, mesmo sendo verdade que nem todos os processos de terceirização implicam, necessariamente e conforme se pressupõe, parcerias, pois há condições específicas que justificam esse investimento. As empresas devem combinar o tipo ideal de relacionamento para os vários produtos, mercado e condições dos fornecedores, e adotar a forma de administração para cada tipo.

Como indicação de continuidade dessa pesquisa, sugere-se uma análise mais aprofundada, buscando conhecer e relacionar o modelo de administração das empresas brasileiras diante desse cenário atual. Este novo trabalho confrontaria as informações fornecidas nesta pesquisa com as informações oriundas da prática/rotina das empresas pesquisadas.

Sabe-se que o trabalho aqui desenvolvido não pode ser generalizado para todos os setores da economia brasileira, marcada por uma grande heterogeneidade. Então, sugere-se que pesquisas sejam realizadas em empresas de pequeno, médio porte e grande porte, que abrigam todos os setores econômicos, para que a análise seja refinada e, ao mesmo tempo, possa ter o seu uso de modo generalizado.

Acredita-se que as diversas recomendações e estudos apresentados por este relatório de pesquisa contribuirão efetivamente para melhoria dos fundamentos orientadores de decisão de terceirizar na realidade brasileira.

## REFERÊNCIAS

- ACHROL, R. S.; KOTLER, P. Marketing in the network economy. **Journal of Marketing**, v. 63, p. 146-163, 1999.
- BARAÚNA, A.C.F. **A terceirização à luz do direito do trabalho**. São Paulo: LED - Editora de Direito, 1997.
- BENDIX, R. e FISHER, L. 'As perspectivas de Elton Mayo'. In: <sup>a</sup> Etzioni (Org.). **Organizações Complexas**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BEZERRA, Olívia M. P. A. **Impactos da terceirização sobre instâncias das relações de trabalho: um estudo comparativo em órgãos de nutrição e dietéticas industriais**. 1994. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1994.

- 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.
- BRASIL, Haroldo Guimarães. A empresa e a estratégia da terceirização. **RAE - Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 33, n. 2, mar./abr. 1993
- CABRAL, Sandro. **Terceirização de processos industriais sob a ótica da economia dos custos de transição.** 2002. 98 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Mestrado da Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.
- CHARAN, Ram. **O que o presidente da sua empresa quer que você saiba: como sua empresa funciona na prática.** São Paulo: Negócio Editora, 2001.
- CLEGG, S. and HARDY, C. 'Introdução: organização e estudos organizacionais', in S. Clegg, C. Hardy and W. Nord (eds). **Handbook de Estudos Organizacionais.** Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998.
- COLLINS, James. "De Boa e Grandiosa". **HSM Management.** São Paulo: Ed. Abril, p. 112-12, março-abril 2002.
- COSTA, Márcia da Silva. Terceirização/Parceria e suas implicações no âmbito jurídico-sindical. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 34, n. 1, p. 6-11, jan.-fev. 1994.
- DAVIS, F.S. **Terceirização e multifuncionalidade.** São Paulo: Editora STS, 1992.
- DRUCK, Maria da Graça. **Terceirização: (des)fordizando a fábrica – Um estudo do complexo petroquímico.** Editorial Boitempo, 1999.
- ECOLEAD, European Collaborative Networked Organization Leadership Initiative. ECOLEAD web page, 2004. <http://www.ecolead.org>
- FDC, Fundação Dom Cabral. **PGA - Programa de gestão avançada: temas para excelência.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- FERRAZ, Serafim Firmo de Souza. Impactos da terceirização sobre a cadeia de valor de organizações da região metropolitana de Fortaleza (CE). 2003. 16f. **Projeto de Pesquisa – PIBIC / UFC,** Fortaleza, 2003.
- FERREIRA, Marta Araújo Tavares e SOUZA, Engo Isac Newton. Estratégia de terceirização na indústria mineira: características e impactos. **Anais da XVIII Reunião Anual da Anpad,** Curitiba, v. 9, p. 127-141, 1994.
- FERNANDES HERNANDEZ, Fabiana Peres. **Relações entre a gestão da qualidade e a terceirização.** 2003. 310 f. Dissertação (Mestrado em Eng<sup>a</sup> Mecânica) – Comissão de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Campinas, 2003.
- GERSTEIN, M. S; SHAW, R. Arquiteturas organizacionais para o século XXI. In: NADLER, D; GERSTEIN, M. S; SHAW, R. **Arquitetura organizacional - a chave para a mudança organizacional.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- FRIEDMAN, Thomas L. **The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century.** Farrar, Straus and Giroux. United States, 2005.
- GONZAGA, Jolson da Fonseca. **O comportamento das empresas de grande e médio porte do setor de confecções de Goiânia diante do processo de terceirização.** 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- GUTWALD, Paul M. **Strategic Sourcing Technology Supply-Chains.** Massachusetts, MIT, 1996.

- HAKÅNSON, H. **Industrial technological development: a network approach**. London: Routledge, 1987.
- 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.
- LEIRIA, J.S.; SARATT, N. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. 9ed. São Paulo: Editora Gente, 1996.
- MANNING, Peter k. *Metaphors of The Field: varieties of organizational discourse*, In *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, no 4, December, 1979.
- MARTINS, S.P.A **terceirização e o Direito do Trabalho**. 2. ed., São Paulo: Malheiros, 1996.
- MINTZBERG, H., QUINN, J. B. **O processo de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OLIVEIRA, F.A. Da terceirização e da flexibilização como estágios para a globalização. **Revista de Direito do Trabalho**, Curitiba, n. 61, jan. 1998. Disponível em: <<http://www.genedit.com.br/2rdt/rdt61/estudos/francis.htm>>. Acesso em: 20 dez. 2003.
- PAGNANI, Éolo Marques. **A subcontratação na pequena e média empresa**. Campinas: Editora da Unicamp, 1989.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- \_\_\_\_\_. Como as forças competitivas moldam a estratégia. **Harvard Business Review**, maio-jun. 1989.
- PRAHALAD, C.K. & HAMEL, Gary. A competência básica da organização. **Harvard Business Review**, mai.-jun. 1990.
- QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos de. **Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso**. São Paulo: Editora STS, 1992.
- RICCIO, Edson L., PETERS, Marcos R. S. Controladoria, Flexibilidade e Foco: O paradoxo estratégico da flexibilidade aplicada a *core business*. In: IV Congresso Internacional de Custos e II Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos. 1995. **Anais...**Campinas: Unicamp, 1995.
- SALERNO, M. Trajectory of autolatina – Brazil. In: **First international Encyclopedia of business management**. Routledge: M. Warner, 1995.
- 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.
- 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, Wilson Rezende. Terceirização *versus* Integração Vertical: teoria e prática. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.37, n.3 p.1-38. jul/set 1997.
- VALE, Gláucia V. V. Terceirização e Competitividade. **Rumos**, p. 18-22, setembro/outubro 1992.

VALENÇA, Myrian C.A., RODRIGUES DA SILVA, Ronaldo André. Estratégias de terceirização: um estudo em grandes empresas mineiras. In: ENANPAD, XXIII, set. 1999, Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos**, Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

VILLACRESES, Xavier E. R. **Análise estratégica da subcontratação em empresas de construção de pequeno porte**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção) – Programa de Pós-Graduação da Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1994.

WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982

\* Este trabalho foi desenvolvido com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa e ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Maranhão (FAPEMA).