

ANÁLISE ESTRATÉGICA DA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE ENGENHARIA ¹

Aplicação em uma empresa siderúrgica

Clovis Neumann ²

Marcos Estevan Balzer ²

Sandra Regina Bernardes Trapp ³

Resumo

A globalização do mercado e a busca por metodologias e formas de gestão capazes de garantir uma maior competitividade mundial exigem que as organizações criem e implementem alternativas cada vez mais inovadoras. A terceirização, como uma prática de gestão, vem a suprir uma necessidade de especialização nas organizações. O presente artigo tem como objetivo analisar, por meio da matriz *SWOT*, as estratégias da terceirização dos serviços de engenharia, sob a ótica da empresa que terceirizou os serviços. A pesquisa foi desenvolvida em uma empresa siderúrgica, a qual possui um modelo de gestão inovador, concebido sob a forma de condomínio, onde a maior parte das atividades desenvolvidas foram terceirizadas, permitindo aos profissionais da referida empresa uma maior concentração nas atividades principais. O estudo possibilitou identificar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades que impactaram ou que virão a impactar na terceirização realizada no Laboratório Central da empresa. No que tange aos resultados alcançados destacam-se como aspectos positivos relevantes: a) foco nas atividades principais; b) o modelo de terceirização foi criado junto com a implantação da empresa e; c) maior agilidade e flexibilidade. Sob o mesmo prisma é possível deprender os aspectos negativos relevantes: a) não desenvolvimento da competência pela empresa siderúrgica referente ao processo do laboratório acarretando na dependência do terceiro; b) falta de indicadores, amarrados ao contrato, para avaliar o terceirizado e; c) baixa capacidade de gestão de recursos humanos do terceirizado.

Palavras-chave: Terceirização; Gestão de serviços

OUTSOURCING OF ENGINEERING SERVICES. THE STRATEGICAL ANALYSIS FOR A METALLURGICAL COMPANY

Abstract

The market globalization and the pursuit for methodologies and management ways that are capable of ensuring higher competitiveness on a worldwide basis demand that Organizations establish and implement alternatives ever more innovative. Outsourcing, as a management practice, comes to fill a need of specialization within Organizations. This research had the aim of assessing, through a *SWOT* matrix, the strategies of engineering services outsourcing, under the point of view of the company who had outsourced such services. The research has been developed at metallurgical company has an innovative management model, which was conceived with similarities to condominiums, and a large portion of activities has been outsourced, allowing the company's staff to concentrate in its core business. The performed research has allowed identifying the strengths and weaknesses, risks and opportunities that have impacted or that may impact the outsourcing done at central Laboratory. To what it refers to the final results, we can describe as a relevant positive aspects: a) focus in the main activities; b) the outsourcing model was developed with the company's implantation and; c) more agility and flexibility. Under the same point of view it is possible to describe the relevant negative aspects: a) not-development of the metallurgical company metallurgical company ability referring to the laboratory process causing the outsourcing dependence; b) lack of indicator joined to the contract to evaluate the outsourcing and; c) lower capacity of the outsourcing human resource manage.

Key words: Outsourcing; Service management

¹ Contribuição técnica apresentada na 61º Congresso Anual da ABM, de 24 a 27 de julho de 2006, Rio de Janeiro – RJ

² Sociedade Educacional de Santa Catarina – Pesquisa, Joinville/SC.

³ Sociedade Educacional de Santa Catarina – Laboratórios, Joinville/SC.

1 INTRODUÇÃO

A busca pela competitividade das empresas bem como o aumento da capacitação tecnológica tem resgatado a importância do relacionamento interorganizacional, evidenciando-se um crescente número de alianças e redes que visam ampliar a competência, racionalizar recursos, reduzir incertezas e assegurar a vantagem competitiva.

A modernização caracteriza-se como a somatória da tecnologia, do conhecimento, da aplicação, da criatividade, da valorização de talentos humanos e do uso de técnicas administrativas inovadoras, tendo a terceirização de processos um papel de destaque.⁽¹⁾

Dentre os segmentos industriais, a siderurgia é marcada pela consolidação, reestruturação e internacionalização dos produtores, incluindo uma série de fusões, aquisições, reestruturações e formação de alianças em blocos estratégicos envolvendo os principais participantes do setor.

A terceirização é uma técnica administrativa que permite o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a um terceiro, das atividades tidas como de apoio ou acessórias ao tipo de serviço definido como atividade-fim, permitindo a estas empresas a concentração no seu negócio principal.^(2,3)

Outros conceitos surgiram paralelamente à prática da terceirização. *Outsourcing*⁽¹⁾ é a expressão em inglês para o termo terceirização. *Multisourcing*⁽⁴⁾ é a terceirização de um departamento aos pedaços. Este termo é tipo com uma evolução do processo de *outsourcing*, pois não transfere totalmente determinado setor para terceiros. O termo *Co-sourcing* é uma forma de parceria na qual a terceirização abrange não apenas a prestação de serviços específicos, mas vai desde a definição de projetos, consultoria e desenvolvimento de sistemas, até a definição de estratégias para uso da tecnologia da informação. O termo mais atual,⁽²⁾ e já utilizado no exterior é o *smartsourcing*, segundo o qual a aliança estratégica é o grande objetivo, bem como os esforços e recursos tecnológicos, objetivando a manufatura de produtos com melhor qualidade, gerando a competitividade necessária para concorrer no mercado consumidor. *Globalsourcing* é tido como a busca pelos melhores fornecedores de matérias-primas e componentes do mundo, ou seja, a internacionalização dos mercados.

A terceirização pode ser classificada por meio de três modalidades básicas: (1) Terceirização tradicional: transferência de serviços a terceiros, na qual o preço assume papel decisivo para a concretização dos negócios; (2) Terceirização de risco: transferência das obrigações trabalhistas, por meio da contratação intermediada por terceiros, com a finalidade de mascarar a relação de emprego com a mão-de-obra e; (3) Terceirização com parceria: transferência da execução de atividades acessórias a empresas parceiras especializadas, com o objetivo de tornar-se mais competitivo na atividade principal.^(3,4)

A avaliação estratégica realizada a partir da Matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. Segundo Mintzberg⁽⁴⁾ e Silveira,⁽⁷⁾ a SWOT se desenvolveu nos anos 60, na escola de Administração Geral da Harvard Business School, com o objetivo de reunir o estado interno da organização com suas expectativas externas. O objetivo principal era focalizar a combinação das forças e fraquezas de uma organização com as oportunidades e ameaças provenientes do cenário o qual a organização pertencia. Se os pontos fortes de uma organização estão de acordo com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será competitiva no longo prazo.

2 PROCEDIMENTO EXPERIMENTAL

A pesquisa realizada compreende, preliminarmente, o levantamento histórico da organização, abrangendo a pesquisa bibliográfica e documental que permite desenhar a realidade encontrada. A fim de ratificar o referido levantamento, entrevistas com os gestores diretamente envolvidos com o problema da terceirização deverão de possibilitar a identificação do modelo praticado bem como o cumprimento do objetivo proposto. Seguiu-se à análise dos dados coletados e das situações percebidas a fim de melhor estabelecer a compreensão do problema.

A escolha dos entrevistados deu-se em função de uma amostra censitária, tendo como partícipes da pesquisa todos os gestores da organização em estudo que estiveram envolvidos com o processo decisório da terceirização e que permanecem como funcionários da empresa pesquisada.

As entrevistas semi estruturadas foram agendadas previamente com os gestores e foram alimentadas por perguntas abertas, tendo como base, um roteiro com os principais pontos relativos ao assunto em estudo. Procurou-se deixar o entrevistado mais à vontade, podendo discorrer sobre o assunto livremente e a pesquisa pode ser direcionada a partir das respostas anteriores. Com a autorização dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas para facilitar a análise posterior das informações.

Os entrevistados possuem funções distintas na organização que se caracterizam como sendo Superintendente Técnico, o qual possui como responsabilidade gerir toda a cadeia técnica da organização; Gerente de Produtos e Serviços o qual tem como responsabilidade acompanhar a área de Metalurgia e atendimento técnico ao cliente e; Gerente da Metalurgia o qual tem como responsabilidade definir a especificação dos produtos e gerir o laboratório central da empresa pesquisada. Os nomes dos gestores serão preservados, fato este que remete à utilização de suas respectivas funções durante a apresentação dos resultados.

Os dados secundários foram obtidos através dos informativos internos da empresa pesquisada os quais tornaram-se contribuições importantes a fim de revelar, de forma macro, os objetivos da organização. Por meio desta documentação, foi possível traçar a história e a visão da empresa pesquisada.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 A Organização Pesquisada

O grupo siderúrgico estudado, terceiro maior grupo siderúrgico do mundo em volume de produção e o primeiro em faturamento, é líder no segmento de aço carbono plano e ocupa a vice-liderança nos setores de aços planos de alta liga e inox planos, empregando, em 2004, mais de 64.000 profissionais.

Com um modelo de gestão inovador para o mercado brasileiro, a organização pesquisada desenvolveu uma série de parceiros terceirizando muitas das atividades realizadas no condomínio industrial. Dentre as atividades terceirizadas destacam-se: (a) Central de Utilidades (gases, água e efluentes); (b) Oficina para a Manutenção dos Cilindros; (c) Manutenção dos equipamentos produtivos; (d) Logística; (e) Limpeza; (f) Restaurante; (g) Vigilância e Segurança; (h) Contabilidade e; (i) Laboratório Central.

3.2 Tipo de Serviço Objeto

Os serviços prestados pelo Laboratório Central são caracterizados como serviços de engenharia por serem assuntos complexos e que em muitos casos envolvem o conhecimento preliminar do processo de fabricação do produto.

O objetivo principal do Laboratório Central é realizar análises de caracterização do produto produzido, visando à aprovação e qualificação do mesmo para o cliente final. Dentre todas as atividades que são de responsabilidade do terceirizado, destacam-se: (a) Realizar análises para validar as propriedades mecânicas do produto; (b) Realizar análises químicas do revestimento; (c) Realizar análise de corrosão; (d) Realizar análises metalográficas; (e) Analisar via microscopia eletrônica e microsonda os possíveis defeitos detectados e; (f) Realizar estudos do produto e processo.

3.3 A Organização Terceirizada

A organização que terceirizou o processo é uma entidade privada, sem fins lucrativos, que tem como visão ser um centro de excelência e referência em educação e tecnologia, tendo sua missão direcionada à contribuir para o crescimento humano e da comunidade por meio da educação e tecnologia.

Nos seus 46 anos de história, a organização buscou criar fortes laços com a comunidade empresarial, o que pode ser evidenciado por meio do conselho administrativo formado, principalmente, por diversos representantes das empresas da região. Este estreito relacionamento permite à instituição o direcionamento constante de suas atividades, tendo como foco as necessidades apontadas pelos empresários.

Dentre os diversos setores, a unidade de Serviços de Engenharia é a área que possui maior interatividade com as empresas, tendo suas atividades focadas na prestação de serviços especializados para as indústrias em geral. Atendendo anualmente mais de 1300 empresas distintas, a unidade serviços de engenharia desenvolve atividades nas áreas de Tratamento Térmico, Fundição, Ferramentaria, Consultoria, Eventos Tecnológicos, Laboratório de Metrologia e Calibração e na área em que o estudo foi desenvolvido que é o Laboratório de Materiais.

3.4 Resultados da Pesquisa de Campo

Considerando a entrevista realizada, sete indicadores foram privilegiados com o objetivo de melhor estratificar os pontos relevantes à análise estratégica em questão: (1) modelo de terceirização adotado; (2) inserção do laboratório central no escopo da terceirização; (3) indicadores para medir a eficácia dos serviços prestados; (4) benefícios trazidos com o processo de terceirização; (5) desvantagens ao se terceirizar processos; (6) fatores relevantes neste tipo de parceria e; (7) impactos relacionados ao processo de terceirização.

3.4.1 Modelo de terceirização adotado

O modelo de terceirização adotado pela organização é inovador para as siderurgias brasileiras. Os grandes parceiros mundiais do grupo siderúrgico se instalaram no Brasil e, através de aportes financeiros no empreendimento, tornaram-se empresas pertencentes ao condomínio industrial. Este modelo de terceirização é caracterizado como “Terceirização Plena”. Nele ocorre a transferência das atividades e da tecnologia, sendo que o executante da atividade é responsável pela execução, tecnologia empregada e pela gestão integral da atividade contratada.⁽⁵⁾

3.4.2 Inserção do laboratório central no escopo da terceirização

A terceirização do Laboratório Central foi uma consequência do modelo inovador adotado pela organização, sendo este processo já planejado na configuração inicial do projeto.

Os pontos mais relevantes para a terceirização do Laboratório Central, segundo os entrevistados, foram: (a) definição estratégica da direção; (b) equipe interna enxuta e sem conhecimento sobre o mercado da região e; (c) ter encontrado no mercado uma instituição com *knowhow* no segmento laboratorial.

3.4.3 Indicadores para medir a eficácia dos serviços prestados

Por ser um modelo inovador, a terceirização do Laboratório Central está um tanto quanto incipiente no que tange a indicadores para medir a eficácia dos serviços prestados.

Segundo os entrevistados, não foi possível definir, inicialmente, metas para os indicadores, pois a empresa passou por um período de instalação, adequação e ajuste da área produtiva. Desta forma, devem ser criados e/ou aprimorados os indicadores de atuação e performance para esta nova fase, dentre os quais os entrevistados destacam: (a) velocidade de resposta aos ensaios (tempo de residência da amostra no laboratório); (b) respostas rápidas às reclamações de clientes; (c) custo dos serviços calculado à tonelada do produto; (d) competência técnica.

3.4.4 Benefícios decorrentes do processo de terceirização

O processo de terceirização do Laboratório Central foi concebido no estágio de projeto da empresa. Por ser um modelo inovador no Brasil e pelo fato da organização estar em operação há aproximadamente 01 ano, não foi possível até o momento definir os benefícios decorrentes da terceirização e sim os benefícios projetados ao se terceirizar a gestão do laboratório. Dentre os benefícios percebidos destacam-se:

Tabela 1. Vantagens relacionadas ao processo de terceirização da organização

VANTAGENS RELACIONADAS
Troca de experiências profissionais. A organização com o conhecimento em siderurgia e o terceirizado com o conhecimento na prestação dos serviços.
Gestão organizacional focada no objetivo de vender bens ou prestar serviços aos seus clientes. A organização foca em sua atividade principal
Agilidade nas decisões. A pequena estrutura laboratorial faz com que as decisões sejam tomadas mais rapidamente, principalmente no quesito contratações.
Ambiente mais propício ao surgimento de inovações. A experiência do prestador de serviços no relacionamento com as indústrias contribui para que possibilidades futuras possam ser implantadas aliando a infra-estrutura existente com o conhecimento do mercado.
Maior agilidade e flexibilidade. As decisões de contratações e demissões cabem ao terceirizado.
Redução de custo. Os custos administrativos, ou seja, de gestão do processo são diluídos entre as diversas empresas que são clientes do terceirizado. A redução de custo em si, só se justifica a longo prazo, não é o benefício mais relevante neste tipo de terceirização.
Excelência operacional. A excelência, não só operacional é um dos objetivos para os próximos meses, pois este se caracteriza como um diferencial no mercado, para a organização
Formalização de parcerias. O terceirizado conhece o mercado e as indústrias, propiciando a criação de parcerias entre a organização e a comunidade empresarial local.
Terceirizado possui uma estrutura interna capaz de servir como contingência para eventuais problemas.
Possibilidades de parcerias futuras em treinamentos, graduação, pós-graduação e mestrado para os colaboradores da organização.
Otimização de recursos físicos e humanos. A flexibilidade na utilização da mão-de-obra interna gera vantagens corporativas.

Fonte: Própria

3.4.5 Desvantagens ao se terceirizar processos

A tabela abaixo consolida as informações resultantes da pesquisa, quanto às desvantagens do processo de terceirização dos serviços de laboratório de alta tecnologia na organização, segundo a percepção dos gestores da organização.

Tabela 2. Desvantagens relacionadas ao processo de terceirização da organização

DESVANTAGENS RELACIONADAS
Baixa capacidade de gestão de recursos humanos do terceirizado.
Adaptação do terceirizado à cultura e aos objetivos da organização. Mesmo sendo uma empresa nova, na qual a terceirização foi adotada desde o início, as barreiras culturais podem ser evidenciadas pela diferenciação criada pelos próprios profissionais.
Falta de critérios adequados para avaliação. A falta de indicadores dificulta a evolução do terceirizado.
Aumento da dependência de terceiros. O conhecimento gerado no laboratório, de forma direta, não pertence à empresa principal, criando a dependência para com o terceirizado.

Fonte: Própria

3.4.6 Fatores relevantes na parceria

Ao se firmar uma parceria com um terceirizado, a relação entre as partes deve ser a mais transparente possível, pois o sucesso do terceirizado dependerá do sucesso da empresa principal. De maneira geral, os entrevistados mostraram em suas declarações o quanto é importante para a empresa o alinhamento entre os objetivos e a proatividade nas ações.

3.4.7 Impactos relacionados ao processo de terceirização

As melhorias oriundas do processo de terceirização ainda não são passíveis de mensuração, segundo os entrevistados, pois o processo é incipiente e está em constante evolução. O primeiro estágio, caracterizado como a implantação do laboratório e instalação da fábrica, foi marcado por muita turbulência e ajustes.

Dentre os impactos mais relevantes levantados pelos entrevistados, pode-se perceber que a qualidade é requisito essencial para a atividade terceirizada e como consequência pode vir a afetar a produtividade, a lucratividade e a competitividade da organização.

3.4.8 Consolidação da análise estratégica segundo a Matriz SWOT

Considerando a pesquisa de campo, sob o modelo de análise SWOT, foi possível destacar os pontos fortes e fracos do processo de terceirização de serviços de engenharia, especificamente de análises laboratoriais, praticado na organização, sob a percepção dos gestores.

A tabela 03 identifica, de forma comparativa, as percepções identificadas na pesquisa. Assim, nessa tabela se relacionam os aspectos relevantes internos e externos, expostos sob a percepção dos gestores estratégicos como pontos fracos e fortes da terceirização e as oportunidades e ameaças percebidas.

Tabela 3. Análise dos pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades na matriz SWOT

ANÁLISE INTERNA	
PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
Não desenvolvimento da competência pela organização referente ao processo do laboratório acarretando a dependência do terceiro	Troca de experiências profissionais
	Foco no <i>core business</i>
	Agilidade nas decisões
Falta de indicadores, amarrados ao contrato, para avaliar o terceirizado	Estrutura do terceirizado para apoiar a organização em uma situação contingencial
Ausência de competência em siderurgia do terceiro	Redução de custo
Grau de confidencialidade requerido	Otimização de recursos físicos e humanos
Baixa capacidade de gestão de recursos humanos do terceirizado	Maior agilidade e flexibilidade
	A tecnologia é fornecida pela organização
	O modelo de terceirização foi criado junto com a implantação da empresa
Equipe interna da organização não tinha conhecimento do mercado regional	Ter encontrado no mercado uma instituição com <i>knowhow</i> no segmento laboratorial
Adaptação do terceirizado à cultura e aos objetivos da organização	Competência do fornecedor em outros segmentos de atuação (consultorias, treinamentos, ensino)
ANÁLISE EXTERNA	
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Queda na demanda por aço gerando aumento da exigência baseado no diferencial	Forte estrutura do fornecedor e sua rede de relacionamentos
Falta de atratividade por parte do fornecedor	Crescimento na demanda do aço frente à flexibilidade do fornecedor
Falta de fornecedores deste tipo de serviços na região	Absorver a tecnologia do terceirizado quanto ao modelo e sua competência

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o objetivo da pesquisa, à luz dos resultados obtidos em campo, é possível perceber a convergência entre os resultados obtidos nas entrevistas realizadas com os diversos gestores quanto a percepção do papel estratégico da terceirização dos serviços de engenharia.

No específico, tendo a matriz SWOT como instrumento de análise estratégica, foi possível identificar os pontos fortes e fracos sob a ótica da organização que terceirizou os serviços.

Um dos pontos fortes percebidos pelos gestores como estratégicos à terceirização, reside no fato da empresa principal manter seu foco de atuação, ou seja, concentrar-se em sua competência principal. Este pensamento pode ser evidenciado na empresa siderúrgica, não apenas na terceirização do Laboratório Central, mas de praticamente todas as atividades que não se encontram relacionadas à fabricação direta do produto.

No que concerne aos pontos fortes percebidos na pesquisa de campo, é importante observar que não necessariamente estes se traduzem em ganhos de curto prazo mas, na perspectiva dos entrevistados, representam aspectos que poderão vir a ocorrer como vantagem efetiva. Analogamente, os pontos fracos apresentados merecem idêntica consideração.

A análise das entrevistas evidenciou que, apesar do risco em implementar este modelo inovador de gestão e, mesmo com algumas desconfianças quanto ao seu sucesso, a terceirização do Laboratório Central evoluiu de acordo com a necessidade, sendo primordial atingir um segundo estágio de maturação desta parceria, que é o desenvolvimento da competência técnica, em siderurgia, dos profissionais relacionados ao processo.

Também revelou-se com a pesquisa que a disponibilidade de um parceiro capaz de suprir a necessidade da siderúrgica foi determinante para a definição da terceirização do Laboratório Central.

Em uma avaliação sobre a perspectiva futura, percebe-se que a experiência do terceirizado na prestação de serviços à comunidade industrial, aliada à alta tecnologia existente no Laboratório Central, poderá vir a ser um futuro negócio para a organização, por meio da prestação conjunta de serviços.

Finalmente observa-se que para o sucesso deste modelo de terceirização, um dos fatores relevantes é o alinhamento dos objetivos entre a empresa que terceirizou os serviços e a SOCIESC, permitindo que os profissionais se comprometam efetivamente com os resultados finais do processo produtivo.

Portanto, percebe-se como difícil, a partir da pesquisa realizada, generalizar uma conclusão quanto a terceirização dos serviços de alta tecnologia e de engenharia, sobretudo no que tange a laboratórios de análises, pesquisa e desenvolvimento e/ou metrologia. Entretanto, no caso da siderúrgica, considerando os resultados da pesquisa, a terceirização revelou-se como uma alternativa relevante ao seu desempenho, já prevista em seu plano de implementação.

Entretanto, em função da incidência de respostas na entrevista realizada, é possível destacar os aspectos positivos e negativos da terceirização dos serviços de engenharia, segundo a percepção dos gestores, em que pese destacar como aspectos positivos relevantes: foco nas atividades principais; o modelo de terceirização foi criado junto com a implantação da empresa e; maior agilidade e flexibilidade. Sob o mesmo prisma é possível deprender os aspectos negativos relevantes no caso da terceirização dos serviços de engenharia segundo a ótica dos gestores entrevistados: não desenvolvimento da competência pela siderúrgica referente ao processo do laboratório acarretando na dependência do terceiro; falta de indicadores, amarrados ao contrato, para avaliar o terceirizado e; baixa capacidade de gestão de recursos humanos do terceirizado.

Assim, não obstante os aspectos negativos evidenciados, no entendimento dos gestores a terceirização dos serviços de engenharia teve e continua tendo um papel estratégico ao negócio da organização. Nesse sentido corrobora os pontos positivos levantados e as oportunidades identificadas.

REFERÊNCIAS

- 1 GIOSA, L. A. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. São Paulo: Pioneira, 1993
- 2 QUEIROZ, C.A.R.S. **Manual de terceirização**: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso. São Paulo: STC, 1998
- 3 LEIRIA, J. S.. **Terceirização**: uma alternativa de flexibilidade empresarial. Porto Alegre: Ed. Ortiz, 1991
- 4 MINTZBERG, H., et al. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000
- 5 OLIVEIRA, M. **Terceirização**: estruturas e processos em xeque nas empresas. São Paulo: Nobel, 1994
- 6 SILVEIRA, A.D., et al. **Um passo além da terceirização**: a transferência de atividades e tecnologia. – Porto Alegre: Badejo Editorial, 2002.
- 7 SILVEIRA, A.C.S. **Estratégias competitivas**. Rio de Janeiro: FGV Management – Cursos de Educação Continuada, 2002.