

## ROTEIRO DE ESTUDO ORIENTADO – REO

### **RT-5 Administração Estratégica (GAE 117)**

#### **Turmas 9A e 14A - Semestre: 2022-1**

DADOS DO COMPONENTE CURRICULAR	
Código e nome:	GAE-117 - Administração Estratégica
Docente Responsável:	Luiz Marcelo Antonialli

### **RESUMO TEÓRICO 5 (RT-5)**

#### **ALIANÇAS ESTRATÉGICAS, HOLDING E TERCEIRIZAÇÃO**

Neste RT-5 trataremos sobre as Alianças Estratégicas, um conceito maior que envolve também as holdings e a terceirização. Portanto, vamos iniciar nossa conversa a partir do conceito geral das alianças estratégicas (ou parcerias) e depois focaremos nas holdings e terceirização.

#### **1.1 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

Segundo Klotzle (2002), não há um conceito universalmente aceito para alianças estratégicas, isso em parte é devido a escassez de estudos analíticos em nível internacional sobre o tema. Esse fato faz com que diversos autores utilizem conceitos diferentes na elaboração de seus estudos que se reportam à formação das alianças estratégicas ou parcerias. Na página 89 o autor apresenta um quadro com vários conceitos sobre alianças estratégicas, que destacamos os seguintes:

- São acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos e coordenando as suas atividades. Uma aliança estratégica implica algum grau de coordenação estratégica e operacional das atividades e inclui, entre outras, as seguintes operações: atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), transferência mútua de tecnologia, concessão de direitos exclusivos de produção e venda e acordos de cooperação na área de marketing. Alianças estratégicas podem ou não envolver participação acionária (Klotzle, 2002 citando Teece, 1992).

- São empreendimentos de risco ao longo de uma escala contínua entre, de um lado, transações em um mercado livre (mercado) e, de outro, a internalização total (hierarquia). Temos, assim, as seguintes opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa mãe: fusões e aquisições, participação acionária, joint-

## ROTEIRO DE ESTUDO ORIENTADO – REO

venture, empreendimento cooperativo formal e empreendimento cooperativo informal (Lorange e Roos, 1996 ; Williamson, 1991 e Moynier e outros (2013).

Compartilhar riscos, tempo e investimento são os principais fatores que levam as empresas a cooperarem. Os principais objetivos das alianças estratégicas são: a) melhorar a logística de distribuição e prevenção contra concorrentes; b) obter acesso a novas tecnologias; c) diversificar os negócios; d) obter economia de escala; e) superar barreiras alfandegárias e/ou legais.

Para efeito didático, vamos adotar as tipologias de alianças estratégicas propostas por Eiriz (2001) que as classifica em três focos ou "domínios", os quais: **1) DOMÍNIO COMERCIAL;** **2) DOMÍNIO TÉCNICO/PRODUÇÃO** e **3) DOMÍNIO FINANCEIRO.**

Vale destacar que, apesar do artigo de Vasco Eiriz (2001) estar publicado em uma revista brasileira (Revista de Administração Contemporânea - RAC), o autor é de origem portuguesa e sua redação está fiel à nossa língua mãe. Portanto, vamos apresentar sua proposta de tipologia de alianças estratégicas:

### **Tipos de alianças estratégicas de DOMÍNIO COMERCIAL:**

#### **1. Grupo de exportadores**

Conjunto de empresas do mesmo sector que cooperam entre si para desenvolvimento dos mercados externos. A cooperação dá-se em diferentes atividades: realização de estudos nos mercados externos, participação conjunta em feiras, publicidade, entre outras. Além das economias de escala desenvolvidas, uma das suas principais vantagens é a possibilidade do grupo poder oferecer uma gama de produtos mais ampla.

#### **2. Acordo de distribuição**

Estabelece-se geralmente entre uma empresa produtora de bens finais e outra empresa que possui domínio ou presença nas redes de distribuição do produto ao consumidor final. Neste caso, o distribuidor tem acesso aos produtos do fabricante/produtor, que se responsabiliza por um ou vários canais de distribuição.

#### **3. Acordo de representação**

Verifica-se quando uma empresa se torna a representante dos produtos e marcas da outra empresa para determinado mercado. O acordo de representação distingue-se da franquia porque envolve um menor nível de integração entre os aliados. Ou seja, ao contrário da franquia, o acordo de representação nem sempre obriga à exclusividade da marca e, por outro lado, pode incluir ou não a distribuição do produto.

## ROTEIRO DE ESTUDO ORIENTADO – REO

### 4. Central de compras

Essa aliança estratégica estabelece-se por forma a facilitar o acesso das empresas participantes aos seus principais *fornecedores*. Por norma, as empresas são do mesmo setor e possuem as mesmas necessidades de matérias-primas e outros recursos. Através da cooperação na compra, elas podem desenvolver economias de escala e adquirir maior poder de negociação junto dos fornecedores com repercussões não só em termos de preços mas também qualidade, condições de pagamento e condições de entrega. Obs.: esse tema será aprofundado quando discutirmos as redes de empresas no REO-6.

### 5. Franquia

Ocorre quando uma empresa (franqueador) concede a outra (franqueado) o direito de explorar uma marca, produto ou técnica de sua propriedade num determinado mercado mediante determinadas condições contratuais. Estas condições envolvem contrapartidas financeiras e o cumprimento de procedimentos de gestão e políticas de marketing.

### 6. Assistência comercial

Ocorre quando uma empresa estabelece um acordo para terceirizar o plano e, sobretudo, a implementação das suas políticas de marketing. Deste modo, a empresa concentra as suas competências em outras atividades, como, por exemplo, a inovação tecnológica dos processos de produção e desenvolvimento de novos produtos, deixando ao parceiro a tomada de algumas decisões comerciais.

## Tipos de alianças estratégicas de DOMÍNIO TÉCNICO / PRODUÇÃO:

### 7. Consórcio

Esta modalidade estabelece-se entre duas ou mais empresas que possuem capacidades e competências susceptíveis de poderem ser complementadas no desenvolvimento de um projeto técnico de grande envergadura e duração no tempo (por exemplo, construção de uma auto estrada ou ponte). O consórcio pode ou não manter-se para além da realização de um projeto. Muitas vezes, o sucesso de um projeto motiva os parceiros para novos projetos e o aprofundamento da relação.

### 8. Formação e/ou assistência técnica

Ocorrem com maior frequência em setores em que a base tecnológica é importante. Neste caso, estabelece-se um acordo entre duas ou mais empresas através do qual poderão ser ultrapassadas determinadas lacunas tecnológicas. Essas lacunas podem resultar da formação da mão de obra que não apresenta as qualificações e competências desejáveis ou de dificuldades de desempenho no equipamento de produção ou nos produtos.

## ROTEIRO DE ESTUDO ORIENTADO – REO

### 9. Subcontratação ou terceirização

É um tipo de aliança estratégica através do qual uma empresa (contratante) subcontrata a outra (subcontratada) uma parte do seu processo de produção. Deste modo, as operações desenvolvidas por cada um dos parceiros são diferentes.

### 10. Acordo de produção conjunta

Verifica-se quando duas ou mais empresas produzem conjuntamente os mesmos produtos para satisfazer

necessidades de mercado às quais não conseguiriam responder individualmente por falta de capacidade. Este tipo de aliança estratégica distingue-se da subcontratação pelo fato das empresas desenvolverem as mesmas atividades e, por isso, estarem presente na mesma fase do sistema de negócios. Ou seja, as operações desenvolvidas pelos parceiros são iguais.

### 11. Acordo de pesquisa e desenvolvimento

Verifica-se particularmente em setores onde a atividade de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos assume um peso muito importante. Essa importância é visível na elevada percentagem de custos totais relacionados à atividade de pesquisa e desenvolvimento. Esses custos são sobretudo custos fixos e, por isso, as empresas desenvolvem este tipo de alianças para poderem repartir os custos fixos. Por outro lado, podem desenvolver competências técnicas mais facilmente e responder ao mercado com novos produtos de forma mais adequada e/ou rápida.

### 12. Licenciamento de patentes

Aliança estratégica através da qual uma empresa (concessionária) concede a outra (licenciada) os direitos de exploração de uma patente, produto ou processo de fabrico mediante uma compensação geralmente de carácter financeiro.

## Tipos de alianças estratégicas de DOMÍNIO FINANCEIRO

### 13. Aquisição de empresa

Ocorre quando uma empresa adquire uma posição majoritária no capital de outra empresa (maior que 50%).

### 14. Participação minoritária em empresa

Verifica-se quando uma empresa adquire uma posição inferior a 50% do capital de outra empresa.

### 15. *Joint venture*

Verifica-se quando duas ou mais empresas constituem uma nova entidade. As *joint ventures* são alianças estratégicas do domínio financeiro porque, tratando-se da

## ROTEIRO DE ESTUDO ORIENTADO – REO

constituição de uma nova entidade, envolvem, entre outros recursos, a afetação de capital para a sua estrutura acionista. Contudo, o desenvolvimento deste tipo de aliança é bastante comum para prosseguir objetivos comerciais ou de produção/técnicos.

### 16. Fusão

Representa o grau máximo de integração de duas ou mais empresas que decidem fundir as suas estruturas de capitais numa única entidade.

Segundo Silva Júnior (2002) as vantagens das alianças estratégicas ou como esse autor denomina de "relacionamentos cooperativos" são as seguintes:

- Ganho de acesso a recursos particulares: organizações formam relacionamentos organizacionais para ganhar acesso a recursos particulares, tais como capital, conhecimento, mercado ou processos.
- Economias de escala: em muitos segmentos, custos fixos altos requerem que as empresas encontrem parceiros para expandir o volume de produção.
- Compartilhamento de risco e custo: relacionamentos cooperativos permitem que duas ou mais empresas compartilhem os riscos e custos de um empreendimento particular.
- Ganho de acesso a mercados externos: estabelecer parcerias com uma empresa local é frequentemente a única maneira prática de ganhar acesso a mercados externos.
- Desenvolvimento de produtos e/ou serviços: relacionamentos cooperativos proporcionam às empresas a oportunidade de juntar suas habilidades para desenvolver novos produtos e/ou serviços.
- Aprendizado: relacionamentos cooperativos proporcionam às empresas a oportunidade de aprender com outros parceiros
- Velocidade de acesso ao mercado: empresas com habilidades complementares (ex: tecnologia de produção e acesso ao mercado) podem aliar-se para capturar as vantagens de entrar primeiro em um determinado mercado.
- Flexibilidade: relacionamentos cooperativos proporcionam uma alternativa valiosa para mercados e hierarquias.
- *Lobby* Coletivo: Organizações formam relacionamentos cooperativos para aumentar a sua capacidade de pressão coletiva sobre o governo, no sentido de que se adote políticas favoráveis aos seus interesses.
- Neutralização ou bloqueio de competidores: Através de relacionamentos cooperativos, as empresas podem ganhar competências e poder de mercado que é necessário para neutralizar ou bloquear os movimentos dos competidores.

Por outro lado, como desvantagens das alianças estratégicas o autor aponta a perda de informação proprietária; a necessidade de gerenciamento das complexidades; os riscos financeiros e organizacionais; risco de se tornar dependente de um parceiro; perda parcial de autonomia de decisão; perda da flexibilidade organizacional, além da possibilidade de parceiros oportunistas.

## ROTEIRO DE ESTUDO ORIENTADO – REO

### 1.2 HOLDING

Segundo Matias (2020) a expressão "holding" é de origem inglesa, formada a partir do prefixo "hold", que entre outros, significa "controlar". Assim, holding é uma sociedade que controla outras sociedades ou um patrimônio, não sendo uma espécie societária, mas apenas uma característica da sociedade.

Surgiu no país em 1976, por meio da Lei nº 6.404, conhecida como Lei das S/A. A sua legitimação encontra-se no parágrafo 3º do artigo 2º da mencionada lei, ao prever que "[...] a companhia pode ter por objeto participar de outras sociedades [...]".

A criação de uma Holding, tecnicamente, ocorre pela previsão de uma cláusula no contrato ou estatuto social da sociedade. Desse modo, ficam estabelecidos de forma clara os objetivos da sociedade holding.

Não se constitui, portanto, numa espécie societária autônoma, como é o caso das sociedades empresariais e simples. Pelo contrário, precisa se revestir sob a forma de alguma das espécies disciplinadas no Código Civil Brasileiro (CC/02), para que possa assumir personalidade jurídica, inclusive devendo observar os requisitos inerentes ao modelo escolhido.

Nesse sentido, será necessário que a sociedade holding adote um nome empresarial, nos moldes do art. 1.155 e ss, do CC/02, sendo de costume a opção pelo "Nome empresarial", acompanhado pela expressão "Empreendimentos / Participações / Comercial", finalizado pela característica "Ltda. / S.A.".

Os objetivos da holding segundo Oliveira (1997 e 2003) são:

- Resguardar os interesses de seus acionistas, por meio da interação em várias empresas ou negócios;
- Agir como acionista principal das empresas afiliadas, podendo, inclusive, ter a gestão dos negócios;
- Administrar o portfólio de investimentos do grupo empresarial;
- Realizar serviços centralizados às empresas do grupo;
- Representar o grupo empresarial de forma estruturada e homogênea, consolidando conjunto de políticas de atuação administrativa;
- Facilitar o processo de sucessão administrativa e problemas referentes a herança nas empresas familiares.

Quanto aos tipos de Holding, de forma geral, segundo Oliveira (1997 e 2003) e Matias (2020), as holding são classificadas como:

a) Holding Pura: quando de seu objetivo social conste somente a participação no capital de outras sociedades, isto é, uma empresa que, tendo como atividade única manter ações de outras companhias, as controla sem distinção de local, podendo transferir sua sede social com grande facilidade; e

b) Holding Mista: quando, além da participação, ela exerce a exploração de alguma atividade empresarial. Na visão brasileira, por questões fiscais e administrativas, esse tipo



## ROTEIRO DE ESTUDO ORIENTADO – REO

do holding é a mais usada, prestando serviços civis ou eventualmente comerciais, mas nunca industriais.

Complementa o autor que a doutrina aponta, ainda, outras classificações, tais como holding administrativa, holding de controle, holding de participação, etc. Em resumo, a Holding pode ser Pura, quando criada com o fim especial de participar como quotista ou acionista de outras empresas, ou administrar um determinado patrimônio, não explorando qualquer outra atividade; ou Mista, quando além de participar e controlar outras empresas do grupo, ainda explorar um ou mais ramos de atividade (Indústria, Comércio ou Serviços). Oliveira (1997 e 2003) discute sobre as principais vantagens da holding, as quais: simplificação das soluções referentes a patrimônios, heranças e sucessões familiares, através do artifício estruturado e fiscal de uma holding; atuação como procuradoras de todas as empresas do grupo empresarial junto a órgãos de governo, entidades de classe e, principalmente, instituições financeiras, reforçando seu poder de barganha e sua própria imagem; facilitação da administração do grupo empresarial, especialmente quando se considera uma holding autêntica; facilitação do planejamento fiscal-tributário; e otimização da atuação estratégica do grupo empresarial, principalmente na consolidação de vantagens competitivas reais e sustentadas.

### 1.3 TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização enquanto nova forma de gestão organizacional e sob a ótica da parceria muitas vezes se confunde com os princípios da subcontratação. Uma diferenciação relevante, colocada por GIOSA (1993), compreende a execução de atividades por empresas contratadas como fator de vantagem competitiva que exige uma relação de cooperação e cumplicidade entre as organizações.

Na tomada de decisões estratégicas para as empresas que fazem parte da rede de contratação, há uma necessidade de determinação de um novo posicionamento entre os parceiros em relação à redistribuição de atividades e funções, além de uma reavaliação dos objetivos e resultados esperados os quais deverão obedecer metas preestabelecidas, qualidade, competitividade, pessoal especializado e novas relações com os sindicatos envolvidos no processo de formação da rede de contratação.

A terceirização pode ser vista, através da interpretação dada por SALERNO (1993) citado por Silva e Almeida (1997), a partir de três possibilidades não excludentes, as quais:

- 1) a terceirização da atividade produtiva propriamente dita, quando a empresa que terceiriza deixa de produzir certos itens e passa a comprá-los de fornecedores;

## ROTEIRO DE ESTUDO ORIENTADO – REO

2) a terceirização de atividades de apoio, de serviços de apoio à produção, via a contratação de empresas que fornecem esse serviço - é o caso típico das atividades de vigilância, jardinagem, restaurante, serviço médico, limpeza, manutenção, etc.;

3) a sublocação de mão de obra para ser empregada na atividade produtiva - a empresa contrata uma "agenciadora" de mão de obra que aloca trabalhadores para atuarem em atividades diretas da contratante, mas com vínculo junto à contratada.

Na contratação de terceiros há uma necessidade de determinação de um novo posicionamento entre os parceiros em relação à redistribuição de atividades e funções, além de uma reavaliação dos objetivos e resultados esperados os quais deverão obedecer metas preestabelecidas, qualidade, competitividade, pessoal especializado e novas relações com os sindicatos envolvidos no processo de formação da rede de contratação. A terceirização surge como uma estratégia empresarial de cooperação que busca a transferência para terceiros de atividades que não agregam valor. Nesse sentido mais amplo, e de acordo com a necessidade premente de "queima de etapas", a terceirização não pode se desenvolver dissociada da parceria (Silva e Almeida, 1997). No entanto, os autores citam OLIVEIRA (1994) que acredita que o conceito de terceirização suscita ainda uma outra imagem mental, tanto em empregados como em empregadores - a substituição de uma relação de reciprocidade afetiva, emocional por outra relação de natureza exclusivamente contratual (entre duas empresas, em que uma presta serviço à outra, que lhe paga por isto). Assim, questões relacionadas com fidelidade e confiança pessoal são afetadas. Isso acontece, segundo o autor, porque de um terceiro, se espera impessoalidade, profissionalismo e estrito cumprimento de suas responsabilidades contratuais.

Segundo Paulillo (1999), no Brasil, muitos pesquisadores tratam a terceirização como um processo único e com total similaridade ao dos norte-americanos. Assim, toma-se a palavra terceirização como se fosse *outsourcing*, mas, na verdade, este processo não corresponde exatamente à busca de suprimentos (*outsourcing*), que vem ocorrendo nos países do primeiro mundo. O autor cita Faria (1994) que considera que a terceirização na citricultura paulista virou moda e transformou-se numa palavra falsa ou enganosa salientando que "no Brasil, há duas modalidades de terceirização. Uma vem dos países industrializados e integra uma estratégia relacional. Objetiva alcançar tanto elementos de produtividade quanto condições novas de competitividade. É a imposição das tecnologias gerenciais de qualidade. É o *outsourcing* total. A palavra de ordem é *partnership* (parceria) em todo o fluxo produtivo, nas relações para frente, com o mercado, para trás com os fornecedores e também com os empregados. O posicionamento comportamental adotado é o do ganha-ganha, pensa-se no longo-prazo. Objetiva essencialmente a plena satisfação do cliente, através da revolução da qualidade. Por outro lado existe o *outsourcing tupiniquim* no estilo e conceito de empresário fazendeiro. Esta modalidade de terceirização mantém o antagonismo com os empregados e com o movimento sindical. Impera a desconfiança



## ROTEIRO DE ESTUDO ORIENTADO – REO

generalizada, desconfia-se dos empregados, dos fornecedores e do mercado. É o posicionamento do ganha-perde. Objetiva-se obter lucros no curto-prazo e a redução de custos faz-se com a redução da mão de obra.

Segundo Silva (1997) as vantagens da terceirização para o contratante são:

- Maior eficiência, com a adequação da relação volume produzido versus retorno obtido em cada fase do processo produtivo, de forma a atingir o volume de produção ideal em cada etapa, e terceirizando as etapas que não atingem a escala mínima.
- Atingir outros clientes potenciais do mercado e não se restringir a atender os processos internos à empresa, através de "unidades focalizadas", que se dedicam ao desempenho de uma atividade exclusiva.
- Facilitar a gestão empresarial, reduzindo quantidade e diversidade das atividades para organização da produção.
- Maior fôlego para sobreviver às crises, dadas a facilidade e a rapidez para o cancelamento dos serviços terceirizados, em contraposição à dificuldade e morosidade em se desfazer de ativos.
- Diminuir gastos por meio de parcerias de desenvolvimento tecnológico entre empresas contratantes e fornecedoras
- Redução de custos e melhor controle de desempenho e qualidade, dada a redução da quantidade de processos envolvidos na produção
- Enfraquecer a organização dos trabalhadores, através da pulverização das atividades em diversas empresas de menor tamanho, o que dificulta a capacidade de mobilização e facilita o controle dos movimentos.
- Possibilidade de burlar conquistas sindicais através da terceirização de atividades, de forma a fragmentar a organização e representação dos trabalhadores e diversificar a negociação e abrangência de direitos.

Por outro lado, segundo Cardone e Silva (1993), as desvantagens da terceirização são:

a) empresa contratante responde por créditos trabalhistas no caso de inadimplência da prestadora de serviços; b) perda de bons funcionários, devido à rotatividade da mão de obra dessas empresas; c) custo de controle dos serviços terceirizados progressivamente torna-se maior; d) ao longo do tempo a empresa pode tornar-se extremamente dependente da terceirização, por exemplo: Sistema de Informática com padrões incompatíveis com outros; e) queda de qualidade frequentemente é relatada por clientes da empresa; f) decadência do clima organizacional; g) risco ao terceirizarem-se setores chave, tais como: financeiro, recursos humanos, assessoria, almoxarifado; finalmente, h) possibilidade de perda da identidade da empresa.

## ROTEIRO DE ESTUDO ORIENTADO – REO

### 2. Referências

- ANEFALOS, L. C. ; GRAÇA, C. T. ; SOBRAL, M. C. Novo paradigma brasileiro no setor de bebidas: o caso AMBEV. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 26, Anais... Salvador: ANPAD, 2002.
- ANTONIALLI, F. ; ANTONIALLI, L. M. ; SANTOS, A. C. Análise das estruturas de governança em instituições de ensino superior pública e privada como forma de subsidiar a elaboração do planejamento estratégico. In: XVIII SEMEAD - Seminários em Administração. São Paulo, FEA/USP. 2015. 17p.
- ARRUDA, D. V. ; PAULA, V. M. F. ; PAULA, V. A. F. Análise da Gestão de Marcas Próprias em Varejistas de Médio Porte. PMKT - Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia. v. 13, p. 106-122, Out. 2013.
- CARDONE, M. A.; SILVA, F. C. V. Terceirização no direito do trabalho e na economia. São Paulo: LTR, 1993.
- EIRIZ, V. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas, Revista de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro, v.5, n.2, p: 65-90, mai./ago. 2001.
- FEITOZA, F. S.; GASPAROTTO, A. M. S. UM ESTUDO SOBRE A PRODUÇÃO NACIONAL DE SUCO DE LARANJA CONCENTRADO. Revista Interface Tecnológica, v. 17, n. 1, p. 625-634, 2020.
- GIOSA, Lívio A.. Terceirização: uma abordagem estratégica. São Paulo: Pioneira, 1993.
- KLOTZLE, M. C. Alianças Estratégicas: Conceito e Teoria. Revista de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro, v.6, n.1, p:85-104, jan./abr. 2002.
- LORANGE, P.; ROOS, J. Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.
- MATIAS, A. B. O guia completo sobre holding: tudo que você precisa saber! <https://blog.inepadconsulting.com.br/holding/> Acesso em 24-01-2021.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010. 392 p. ISBN 9788577807215.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 1997. 224p.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócios. São Paulo: Atlas, 2003. 144p.
- PAULILLO, L. F. Terceirização e reestruturação agroindustrial: Avaliando o caso citrícola brasileiro. Revista de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro, v.3, n.1, p:87-103, jan./abr. 1999.
- PORTER, M.E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990. 512p.
- SILVA, C. P. A terceirização responsável: modernidade e modismo. São Paulo: LTr, 1997.
- SILVA JÚNIOR, A. B. Vantagens e desvantagens em relacionamentos cooperativos: o caso Usiminas-Fiat. IN: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 26, ANAIS... SALVADOR, ANPAD, 2002.
- SILVA, R. A. R. ; ALMEIDA, M. C. Terceirização e quarteirização: indicativos estratégicos para implementação. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 22., Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1997.
- WILLIAMSON, O. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. Administrative Science Quarterly, v.36, n.2, p.269-296, 1991.