

A photograph of a business meeting. A man in a dark blue suit and tie is leaning over a laptop, looking intently at the screen. To his left, a woman in a grey blazer and light blue shirt is looking towards the laptop. To his right, another woman in a dark green top is partially visible. The background is a blurred office setting with a window and some papers on a wall.

# A Gestão Estratégica na Administração 3

 Editora  
**Atena**

Ano 2018

Atena Editora

# **A Gestão Estratégica na Administração 3**

Atena Editora  
2018

2018 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Edição de Arte e Capa:** Geraldo Alves

**Revisão:** Os autores

### Conselho Editorial

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

G393 A gestão estratégica na administração [recurso eletrônico] /  
Organização Atena Editora. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora,  
2018.  
3.387 kbytes – (Administração; v. 3)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-85107-11-6

DOI 10.22533/at.ed.116283107

1. Administração. 2. Planejamento estratégico. I. Atena Editora.  
II.Série.

CDD 658.4

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

O conteúdo do livro e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

E-mail: [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
A ASCENSÃO PROFISSIONAL E PESSOAL ATRAVÉS DE UM PROGRAMA DE COACHING	
<i>Thaís Furtado Mendes</i>	
<i>Rafael José Ferreira Inácio</i>	
<i>Lucivone Maria Peres de Castelo Branco</i>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>14</b>
A INOVAÇÃO DE PROCESSOS E EFICIÊNCIA PRODUTIVA: O CASO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA EM GOIÁS	
<i>Euclides Fernandes dos Reis</i>	
<i>Sara da Costa Fernandes</i>	
<i>Vagner Rosalem</i>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>25</b>
A INTERDISCIPLINARIDADE NO ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO: ESTUDO NUMA UNIVERSIDADE DO MEIO OESTE DE SANTA CATARINA	
<i>Silvia Marina Rigo</i>	
<i>Gilberto Medeiros Borges Junior</i>	
<i>Liliane Josefa Orso Pinheiro</i>	
<i>Cristina Keiko Yamaguchi</i>	
<i>Rodrigo Regert</i>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>34</b>
ANÁLISE DE CUSTOS DE RECURSOS NATURAIS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PRODUTOS DE MINERAÇÃO NA REGIÃO OESTE DO PARANÁ	
<i>Germano de Paula</i>	
<i>Werner Engel</i>	
<i>Rosemeri Magagnin Kochen</i>	
<i>Susã Sequinel de Queiroz</i>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>48</b>
CENTRALIDADE E DENSIDADE APLICADA AO CONDOMÍNIO EMPRESARIAL FERROESTE	
<i>Alfredo Mosael Kloster</i>	
<i>Marcos de Castro</i>	
<i>Juliane Sachser Angnes</i>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>67</b>
COMPARATIVO ENTRE OS PARTIDOS POLITICOS DE 1982 E APÓS A LEI 9504/97, PARA VEREADORES: O CASO DOS SEIS MAIORES COLÉGIOS ELEITORAIS DO PARANÁ	
<i>Augusto Cesare de Campos Soares</i>	
<i>Antonio Marcos Flauzino dos Santos</i>	
<i>Edmilson Aparecido da Silva</i>	
<i>Neuza Corte de Oliveira</i>	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>80</b>
DETERMINANTES DA EVASÃO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA UFPI	
<i>Mario Fernandes Lima</i>	
<i>Helder Araujo de Carvalho</i>	
<i>Jefferson Ricardo do Amaral Melo</i>	
<i>Janaína Pereira de Miranda Lima</i>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>91</b>
ENDIVIDAMENTO DAS FAMÍLIAS BRASILEIRAS E PLANEJAMENTO FINANCEIRO: PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE CONTROLE ORÇAMENTÁRIO	
<i>Fabricio Pelloso Piurcosky</i>	

*Sheldon William da Silva*  
*Jeferson Vinhas Ferreira*  
*Pedro dos Santos Portugal Junior*  
*Claudio Silva Palmuti*  
*Felipe Flausino de Oliveira*

**CAPÍTULO 9 ..... 105**

ESTUDO DE VIABILIDADE TÉCNICA E ECONÔMICA PARA SUBSTITUIÇÃO DE LÂMPADAS FLUORESCENTES TUBULARES POR LED

*Paulo André Dias Jácome*  
*Breno Felipe Ribeiro Leite*

**CAPÍTULO 10 ..... 124**

GESTÃO DA SAÚDE PÚBLICA PARA IDOSOS – O CASO DO MUNICÍPIO DE DUQUE DE CAXIAS-RJ

*Ione Andrade Loureiro*  
*Maria Cristina Fogliatti de Sinay*  
*Laura Sinay*  
*Iluska Lobo Braga*

**CAPÍTULO 11 ..... 144**

GRAU DE COMPLEXIDADE TECNOLÓGICA DAS ATIVIDADES DE P&D DAS SUBSIDIÁRIAS DE MULTINACIONAIS E OS SETORES DE ATIVIDADE ECONÔMICA

*Roberto Costa Moraes*

**CAPÍTULO 12 ..... 157**

INADIMPLÊNCIA NO SERVIÇO DE INTERNET: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS SUAS CAUSAS EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES DE PALMEIRA DAS MISSÕES – RS

*Mariane Daros*  
*Nelson Guilherme Machado Pinto*

**CAPÍTULO 13 ..... 174**

METODOLOGIA ATIVA NO PROCESSO DE ENSINO E DE APRENDIZAGEM PARA O PROCESSO DECISÓRIO

*Adival de Sousa Monteiro*  
*Gabriel Luís da Conceição*  
*Paloma de Lavor Lopes*  
*Sheila Maria de Souza Santos*  
*Waldemar Vicente Júnior*

**CAPÍTULO 14 ..... 188**

MODELOS DE NEGÓCIOS COMO UNIDADE DE ANÁLISE: UM ESTUDO COMPARATIVO

*Bruna Habib Cavazza*  
*Thais Assis de Souza*  
*Luiz Guilherme Rodrigues Antunes*  
*Andréa Aparecida da Costa Mineiro*  
*André Luiz Zambalde*

**CAPÍTULO 15 ..... 208**

O COMPORTAMENTO INDIVIDUAL E SUA INFLUÊNCIA NA CULTURA ORGANIZACIONAL DO HOTEL BAEZA NA CIDADE DE GOIATUBA- GO

*Thaís Furtado Mendes*  
*Everton Sousa Pereira*  
*Lucivone Maria Peres de Castelo Branco*  
*Michelly Cândida Campos*  
*Samylla Aparecida Silva*

<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>221</b>
OS EFEITOS DO COMING OUT NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	
<i>Giovanna Belfort Moreira</i> <i>Fabiula Meneguete Vides da Silva</i>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>237</b>
PERCEPÇÕES SOBRE A APLICAÇÃO NATURALEMDR3DS NO SUPORTE AO TRATAMENTO DE TRAUMAS CAUSADOS PELA VIOLÊNCIA	
<i>Rosa Amelita Sá Menezes da Motta</i> <i>Gerson Gomes Cunha</i> <i>Luís Alfredo Vidal de Carvalho</i> <i>Altemar Sales de Oliveira</i> <i>Saulo Barbará de Oliveira</i> <i>Viviane Farias do Nascimento</i>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>250</b>
PRESENTEÍSMO: A SAÚDE OCUPACIONAL, RELAÇÕES E CONDIÇÕES ORGANIZACIONAIS DO TRABALHO, OBSERVANDO A CONTRIBUIÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	
<i>Hellen Daici Scariotte</i> <i>Marcos Fabricio Juszczak</i>	
<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>258</b>
QUALIDADE DO ATENDIMENTO NA EMPRESA ALTO PADRÃO LABORATÓRIO	
<i>Lucivone Maria Peres de Castelo Branco</i> <i>Thaís Furtado Mendes</i> <i>Amanda Gabriela Scofoni da Costa</i>	
<b>CAPÍTULO 20</b> .....	<b>273</b>
TRABALHO, MAS NÃO TENHO EMPREGO: UM ESTUDO SOBRE O PERFIL DOS VENDEDORES AMBULANTES DA GRANDE VITÓRIA-ES	
<i>Marcelo Loyola Fraga</i> <i>Bruna Pereira Modzelewski</i> <i>Gideão Costa de Oliveira</i> <i>Rafaella Bazoni Rossi</i> <i>Muryan Passamani da Rocha</i>	
<b>CAPÍTULO 21</b> .....	<b>285</b>
UMA EXPERIÊNCIA INOVADORA: BLOGS NAS AULAS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NA GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	
<i>Rosa Amelita Sá Menezes da Motta</i> <i>Altemar Sales de Oliveira</i> <i>Biancca Scarpeline de Castro</i>	
<b>SOBRE OS AUTORES</b> .....	<b>297</b>

## METODOLOGIA ATIVA NO PROCESSO DE ENSINO E DE APRENDIZAGEM PARA O PROCESSO DECISÓRIO

### **Adival de Sousa Monteiro**

Centro Universitário de Volta Redonda – UniFOA  
adivalmonteiro@outlook.com

### **Gabriel Luís da Conceição**

Centro Universitário de Barra Mansa (UBM)  
gabrielluis\_matematica@yahoo.com.br

### **Paloma de Lavor Lopes**

Ciências Econômicas pelas Faculdades IBMEC/  
RJ  
palomalavor@gmail.com

### **Sheila Maria de Souza Santos**

Centro Universitário de Barra Mansa/RJ – UBM  
santos.grh@gmail.com

### **Waldemar Vicente Júnior**

Centro Universitário de Barra Mansa/RJ – UBM  
wvicente.jr@gmail.com

**RESUMO:** No auge da crise econômica, para permanecerem no mercado, as empresas estão cada vez mais tentando “enxugar a máquina”. A palavra de ordem é “sobreviver”. O caso proposto refere-se à terceirização, flexibilizada pela lei 13.429/2017, onde a empresa ConstruVale Ltda, especializada no ramo de construção civil, encontrou uma forma de reduzir seus custos com a mão de obra direta e ao mesmo tempo viabilizar a sua manutenção no mercado. Para tanto, seus diretores necessitaram avaliar e decidir, dentre as opções apresentadas, qual é a melhor estratégia para terceirização. Espera-

se que o caso seja capaz de abordar, de forma multidisciplinar, um problema vivenciado na realidade organizacional, um problema do mundo real que leve os alunos da graduação em administração, público alvo para resolução do caso, a realizarem reflexões, discussões, análises e inferências que possibilitem a tomada de decisão, associando os aspectos teóricos à prática organizacional. Neste sentido, Casos de Ensino, inserem-se como metodologia ativa de ensino.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração estratégica; terceirização; redução de custos; AHP (*Analytic Hierarchy Process*).

**ABSTRACT:** At the height of the economic crisis, to stay in the market, companies are increasingly trying to “wipe the machine.” The watchword is “to survive.” The proposed case refers to outsourcing, flexibilized by Law 13.429 / 2017, where ConstruVale Ltda, specialized in the civil construction sector, found a way to reduce its costs with the direct labor and at the same time to enable its maintenance in the market. To do so, its directors needed to evaluate and decide, among the options presented, which is the best strategy for outsourcing. It is hoped that the case will be able to approach, in a multidisciplinary way, a problem experienced in the organizational reality, a real world problem that will lead the undergraduate students in

administration, the target public to solve the case, to carry out reflections, discussions, and inferences that make possible the decision making, associating the theoretical aspects with the organizational practice. In this sense, Teaching Cases are inserted as an active teaching methodology.

**KEYWORDS:** Strategic management; outsourcing; cost reduction; AHP (Analytic Hierarchy Process).

## 1 | O CASO

Localizada em uma cidade do interior do Estado do Rio de Janeiro, cidade com cerca de 263 mil habitantes, a empresa ConstruVale Ltda é uma empresa familiar do ramo da construção civil, atualmente especializada na construção de casas populares. A empresa iniciou suas atividades em 1980, a partir do sonho dos irmãos João e Antônio, pedreiros por profissão, que aprenderam o ofício com o pai, Sr. Manoel, prestando pequenos serviços de manutenção e reparos domésticos.

Com o passar dos anos, os irmãos sentiram a necessidade de ampliar seus conhecimentos, pois muitos de seus clientes passaram a solicitar serviços maiores e especializados que os mesmos não estavam preparados para realizar e acabaram, dessa forma, perdendo muitos serviços para empresas concorrentes, algumas delas vindas de outras regiões do Estado. Assim, João formou-se em Arquitetura e Urbanismo e Antônio em Engenharia Civil, mantendo o foco nos ensinamentos do pai, Sr. Manoel, no sentido de que criar relação de confiança e primar pela prestação de serviço de qualidade, era a melhor maneira de fidelizar os clientes e fazer a empresa crescer.

A partir desta visão, a empresa compôs sua carteira de clientes via indicação, predominantemente representada por pessoas físicas cujas demandas são específicas em planejar e executar pequenos projetos de construção e reformas residenciais.

Por conta da crise econômica por qual o país atravessa, o mercado brasileiro de construção sofreu impactos, refletindo significativamente nos negócios da empresa ConstruVale Ltda que se encontra comprometida financeiramente.

A empresa necessita reduzir seus custos de forma brusca dado que nos últimos quatro trimestres a mesma realizou prejuízos de forma crescente. A solução para o não agravamento da situação financeira segundo João, seria aproveitar a flexibilização permitida pela Lei 13.429/2017, e terceirizar a mão de obra direta da empresa como forma de reduzir seus custos com pessoal e viabilizar a sobrevivência da empresa familiar, mas Antônio teme que essa decisão cause impacto negativo na qualidade de serviços prestados e conseqüentemente no grau de confiança que fora conquistado com os clientes, valores estes que foram agregados ao negócio ao longo dos anos.

A administração geral é a função organizacional responsável pelo desempenho global da empresa, o que deve incluir no seu posicionamento estratégico um ambiente que assegure um processo de coordenação em direção ao seu objetivo de curto prazo, na potencialidade de uma administração geral que tenha capacidade de envolver um



comportamento visando a otimização e consecução dos objetivos de curto e de longo prazo da empresa, (ANSOF, 1993, pág. 311).

Diante do impasse, João e Antônio precisam tomar uma decisão, mas não dispõem de tempo, muito menos de condições financeiras para contratar um especialista para realizar as análises necessárias à tomada de decisão. Foi quando então, pensaram em Rafael, amigo de infância que acabara de se formar em Administração, para ajudá-los nesta tarefa.

Para dar continuidade ao processo de tomada de decisão, visando a terceirização, os três iniciaram um levantamento de empresas do setor de terceirização de mão de obra, a fim de verificar quais delas teria o melhor perfil para serem convidadas a participar de uma tomada de preços.

A identificação dos tipos relevantes de participantes prepara o caminho para o mapeamento das relações entre elas. Algumas delas podem se mostrar insignificantes para o desempenho real ou potencial da empresa a partir de cuja perspectiva a análise está sendo realizada, salientando que os responsáveis pelas decisões importantes devam entender as relações-chave. (GHEMAWAT, 2003, pág. 48).

Para facilitar o entendimento da situação, Rafael fez um novo organograma da ConstruVale Ltda, indicando que apenas o operacional será terceirizado, e dessa forma o setor administrativo permanecerá sob o controle dos irmãos.



Figura 1 – Organograma da ConstruVale Ltda

Fonte: Os autores.

Após a construção do organograma, a ConstruVale Ltda pré-selecionou, dentre uma série de candidatas, três empresas com características distintas, em que buscou avaliar quatro categorias, ou fatores: o custo, a experiência da empresa neste tipo de serviço, a experiência da equipe envolvida no trabalho e o conhecimento acadêmico e/ou profissional dos trabalhadores envolvidos.

A empresa “A” está sediada na cidade de Volta Redonda e possui 20 anos de

experiência no mercado de locação de mão de obra para vários segmentos de negócios. Esta empresa tem como lema alocar pessoas qualificadas, comprometendo-se em atender as reais necessidades de seus clientes e primam por atuar em respeito aos seus colaboradores, executando os trabalhos dentro das normas legais e em matéria de saúde e segurança do trabalho.

A empresa “B”, criada em 1986, está sediada na cidade do Rio de Janeiro, possuindo filiais em Belo Horizonte - MG e Rio Grande do Sul-RS, é especializada em locação de mão de obra para os segmentos de construção civil se destacando pela credibilidade e qualidade de suas realizações. Sua trajetória é marcada por contratos firmados com empresas construtoras e incorporadoras de projetos como Minha Casa Minha Vida. Atualmente atua mais fortemente na locação de mão de obra altamente qualificada e especializada para atender os segmentos de edificação habitacional, loteamentos, infraestrutura e desenvolvimento urbano.

Já a empresa “C”, sediada em Taubaté-SP, está há 12 anos no mercado de locação de mão de obra em geral, e a sua política de trabalho consiste no aperfeiçoamento de métodos de trabalho e evolução técnica de seu pessoal, mantendo programas de treinamentos em todos os níveis e sistemas que possam garantir qualidade, observando os princípios que norteiam o TQC e os procedimentos de controle estabelecidos por normas internacionais como ISO.

A caracterização das três empresas pré-selecionadas resultou na tabela a seguir:

<b>Fator</b>	<b>Empresa</b>		
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>Custo</b>	1,9	2,2	2,5
<b>Experiência</b>	Média	Alta	Baixa
<b>Equipe</b>	Média	Média	Alta
<b>Conhecimento</b>	Médio-alto	Médio	Médio

Tabela 1 – Síntese da caracterização das candidatas

Fonte: Os autores

Os custos apresentados estão em milhares de reais e referem-se à terceirização total da mão de obra direta da ConstruVale Ltda. A experiência reflete o tempo da empresa no mercado, atuando no setor de construção civil. Em relação à equipe da empresa, a mesma reflete a qualificação da mesma, segundo o número de seguimentos atendidos pela empresa. Já quanto ao conhecimento, este reflete a capacidade das empresas em investir em treinamento e desenvolvimento de seus funcionários.

Após a composição das análises, como alguns dados são subjetivos, João, Antônio e Rafael construíram uma representação de hierarquia, bem como uma escala que vai de 1 a 5 para avaliar quantitativamente e inferir sobre a tomada de decisão, seguem os dados:

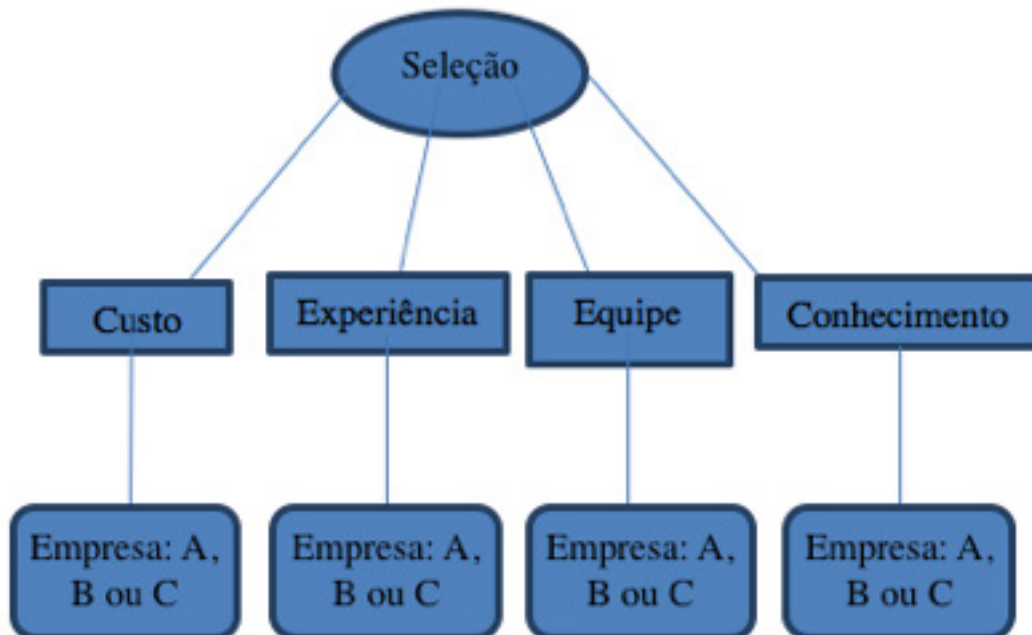


Figura 2 – Representação de hierarquia

Fonte: Os autores

Índice	O primeiro fator é _____ ao segundo fator
1	Igualmente preferível
2	Igualmente a moderadamente preferível
3	Moderadamente preferível
4	Moderadamente preferível a fortemente preferível
5	Fortemente preferível

Quadro 1 - Escala

Fonte: Os autores

Enfim, João, Antônio e Rafael se reúnem para especificarem as preferências para cada um dos fatores de decisão em relação ao objetivo, de forma que entendem que a experiência da equipe envolvida no trabalho é fortemente preferível ao custo. Assim a escala 5 é utilizada quando acontecer uma comparação entre a equipe e o custo, e, da mesma forma, uma escala de 1/5 quando a comparação é entre o custo e a equipe, e ainda, quando um fator é avaliado em comparação com ele mesmo, a escala utilizada é 1, pois ambos são igualmente preferíveis. A tabela 2 a seguir apresenta as demais escalas de comparação definida:

Fator	Custo	Experiência	Equipe	Conhecimento
Custo	1	1/4	1/5	1/2
Experiência	4	1	1/3	4
Equipe	5	3	1	2
Conhecimento	2	1/4	1/2	1

Tabela 2 – Escalas de comparação

Fonte: Os autores

Este caso de ensino teve uma primeira versão intitulada “Gestão Organizacional: da estratégia a tomada de decisão – Caso de Ensino”, publicada nos anais do X Congresso de Administração, Sociedade e Inovação – CASI realizado em Petrópolis – RJ. Disponível em <https://www.even3.com.br/anais/xcasi>. Acesso em 31 de março de 2018.

## 2 | NOTAS DE ENSINO

### 2.1 Objetivo da Aprendizagem

O caso foi elaborado a partir da proposta de uma metodologia ativa de ensino-aprendizagem (PAIVA et al, 2016), que se fundamenta em uma pedagogia problematizadora capaz de estimular o aluno a assumir uma papel ativo no processo de aprendizagem. O objetivo foi melhorar o ensino e a aprendizagem dos alunos do curso de administração, de modo a permitir interface multidisciplinar nas disciplinas de gestão organizacional, gestão estratégica, economia e pesquisa operacional, através das quais os alunos poderão vivenciar uma tomada de decisão de terceirização a partir da necessidade organizacional de redução de custos e de sua consequente manutenção no mercado em que atua.

Espera-se que as questões levantadas pelo caso, possibilitem aos graduandos em Administração:

- Avaliar a terceirização de mão de obra quanto aos aspectos econômicos, qualidade e custos, incluindo os aspectos de responsabilidade subsidiária da empresa tomadora de serviços, caso a empresa fornecedora de mão de obra se torne inadimplente com pagamentos de salários e contribuições sociais.
- Relacionar a análise objetiva possibilitada pela Pesquisa operacional, por meio da AHP, com análises subjetivas da administração estratégica: análise do ambiente interno e externo identificando oportunidades e riscos.
- Analisar os fatos, dimensionar a situação apresentada, identificar principais problemas e questões envolvidas para a tomada de decisão.
- Relacionar e aplicar os conceitos de administração estratégica a situação organizacional real, de modo a permitir que os alunos ampliem sua compreensão e habilidades.

- Identificar e recomendar decisões alternativas.

## 2.2 Público alvo e uso recomendado

O caso foi elaborado visando os alunos do curso de graduação em Administração, recomendando-se o uso multidisciplinar nas disciplinas de gestão organizacional, gestão estratégica, economia e pesquisa operacional.

Recomenda-se o uso das teorias pertinentes à administração estratégica, ficando a critério do professor a sua indicação.

É importante que o aluno já tenha cursado a disciplina de Pesquisa Operacional, como forma de viabilizar sua aplicabilidade por meio da AHP (*Analytic Hierarchy Process*) à administração estratégica e tomada de decisão.

Recomendam-se, também, leituras complementares que conjuguem aspectos da terceirização.

## 2.3 Fontes de obtenções de dados

Trata-se de um caso fictício, elaborado pelos autores para retratar uma situação organizacional real a partir de dados secundários coletados em jornais, revistas, livros, artigos e internet. Utilizou-se também a vivência profissional dos autores no caso construído.

## 2.4 Questões para discussão em plenário

- 1) Com a terceirização a empresa reduziria custos de forma eficiente e eficaz?
- 2) Como utilizar as teorias propostas pela administração estratégica no caso em questão?
- 3) Rafael recomendou o melhor método para análise da situação? Por quê? Ele poderia ter optado por outros métodos? Quais?

## 3 | ASPECTOS CONCEITUAIS E TEÓRICOS

Whittington (2002) apud Nascimento et al (2017) afirma que o conceito de estratégia pode surgir a partir de quatro contextos:

- a) abordagem clássica: mais antiga e influente, é baseada no processo racional e deliberada, que acredita no planejamento para adaptação ou antecipação às mudanças de mercado;
- b) abordagem evolucionária: fundamentada na evolução biológica e ancorada na imprevisibilidade do ambiente, aconselha os estrategistas a permanecerem com os custos baixos e opções abertas, uma vez que os evolucionistas esperam que os mercados garantam a maximização do lucro;
- c) abordagem processualista: baseada no aprendizado organizacional, em que

as estratégicas emergem do envolvimento íntimo com as operações e forças da organização;

d) abordagem sistêmica: reflete os sistemas sociais dos quais ela participa, onde o caminho da estratégia é atuar pelas regras locais.

Conceitos e definições sobre Gestão Estratégica vêm sendo desenvolvidos por vários autores (FERREIRA, 2016), entretanto observa-se não haver uma padronização de termos: direção estratégica, administração estratégica e gestão estratégica parecem tratadas como sinônimos, porém todas são concebidas pelo significado principal de estratégia. Em termos genéricos, Maximiano (2000, p.392-393) diz que estratégia é a “seleção dos meios, de qualquer natureza, empregados para realizar objetivos”. Para esse autor, no campo da administração, o termo estratégia tem diversos significados que foram sendo formulados e agregados ao moderno vocabulário da administração, como por exemplo, a definição de estratégia por Mintzberg (1998): (a) uma forma de pensar o futuro; (b) integrada no processo decisório; (c) um procedimento formalizado e articulador de resultados; (d) uma programação. Para Maximiano (2000), a estratégia está diretamente relacionada com o processo de planejar objetivos em sintonia com ameaças e oportunidades oferecidas pelo ambiente. Em Oliveira (2010, p.182), estratégia está relacionada à escolha de um caminho de ação para a empresa como um todo, cabendo à organização realizar o seguinte questionamento: “Que destino devo dar à empresa e, como devo estabelecer esse destino?”

Com relação ao levantamento da situação da empresa, com frequência, verifica-se o uso de listas de verificação e da análise SWOT, porém, outros métodos e ferramentas de análise podem ser utilizados. Com relação ao levantamento da situação da empresa, com frequência verifica-se o uso da análise, porém outros métodos e ferramentas de análise podem ser utilizados. Não se pode dizer que uma ferramenta ou método é melhor ou pior que a outro, o que se deve levar em consideração é a sua adequação a determinada situação.

Quando a sobrevivência de uma empresa está ameaçada, frequentemente são necessárias estratégias para a redução de custos (CERTO E PETER, 2010). Neste sentido várias estratégias são apresentadas na literatura (CAVALCANTI, 2007; COSTA, 2007), dentre elas a “aliança e parceria” na qual a terceirização está inserida.

Para Costa (2007) muito embora a estratégia de “aliança e parceria” apareça como uma solução para os problemas de algumas empresas, por outro lado podem resultar em decepção para muitos empresários.

Os autores afirmam que, antes de optar por esse tipo de estratégia, alguns cuidados devem ser tomados para que a probabilidade de sucesso seja aumentada. Primeiro deve ser analisado se as empresas parceiras possuem compatibilidade de princípios e valores, de cultura, de modus operandi, rapidez de resposta e de porte. Em segundo lugar deve ser analisada a questão de competitividade, ou seja, a aliança ou parceria irá tornar a empresa mais competitiva? Em terceiro lugar deve ser levado

em conta o critério “empatia” que é representado pela existência ou não de um canal de comunicação franco, aberto, sincero, rápido, flexível e efetivo entre os dirigentes das empresas parceiras permitirá o tratamento e solução de problemas operacionais de forma satisfatória. Por último, deve ser analisada a interdependência entre as empresas, e se isso afetará de forma total ou parcial a autonomia nas operações de cada empresa.

A terceirização é uma forma específica de estratégia de aliança e parceria, devendo as empresas tomadoras de mão de obra avaliar alguns aspectos para evitar problemas relacionados às questões jurídicas trabalhistas e com clientes. Para Costa (2007), é necessário que as empresas contratantes busquem por empresas fornecedoras de mão de obra que tenham igual zelo pela qualidade, respeito ao cliente e meio ambiente, pelo trato com os funcionários e pela melhoria contínua de produtos e processos, além de possuírem padrões éticos e suporte financeiro adequado para crescimento, compromisso com evolução tecnológica e cobertura geográfica compatível com suas operações atuais e futuras.

Desta forma, a administração estratégica requer o conhecimento e análise do ambiente organizacional (interno, externo), para que sejam identificadas as oportunidades, os riscos atuais e futuros e, suas forças e fraquezas (CERTO e PETER, 2010) para só assim, realizar um planejamento de estratégias que irão determinar o alcance dos objetivos esperados pela organização (BARNEY, 2012).

Independentemente do porte, setor e ramo de atividade econômica das organizações, em qualquer área administrativa, o uso de técnicas auxiliam no processo de tomada de decisão, dentre as quais se elencam: técnicas grupais, processamento de dados, técnica heurística de solução de problemas e a pesquisa operacional (CIAMPONE, 1991). Todavia, a escolha de técnica em detrimento de outra, dependerá do tipo de decisão a ser tomada (programada ou não programada) e, o modelo de gestão vigente na organização,

Além disso, conforme evidenciado por Conceição (2017), o panorama quantitativo, possibilita um abrangente caminho para as decisões, inclusive em administração/gestão. E ainda se tratando do método AHP, dessemelhante de outros métodos de tomada de decisão, é viável para o tratamento de formulações não objetivadas, menos claras. “Muitos dos pontos negativos levantados pelos críticos dos métodos de Análise Quantitativa e Pesquisa Operacional são de certa forma tratados pelo AHP” (COLIN, 2007, p. 442).

Colin (2007) ainda nos diz que o método deve ser entendido como um facilitador, uma forma de organizar o pensamento, e não unicamente como um método, um algoritmo que resolve problemas.

O ser humano tem dificuldades em inferir sobre várias ocorrências ao mesmo tempo, ainda que sejam poucas, conforme nos adverte Saaty (1986), e é neste sentido que o AHP procura nos ajudar.

## 4 | CONDUÇÃO DA DISCUSSÃO EM PLENÁRIO

A presente nota de ensino foi estruturada para que a discussão em plenário tenha a duração total de 100 min, a ser realizada em 3 etapas: abertura; discussões das questões e encerramento.

### 4.1 Abertura da Sessão – 15 minutos

Para a abertura da sessão, propõe-se que o professor inicie levantando a questão da necessidade das empresas em reduzir custos como forma de permanecerem no mercado. O professor pode solicitar a participação dos alunos no sentido de que compartilhem o seu conhecimento sobre alguma empresa que tenha realizado redução de custo e de que maneira isso ocorreu. Algumas questões podem ser levantadas como forma de trazer os alunos a iniciarem reflexões gerais, tais como: será que estas empresas tomaram decisões baseadas em análises propostas pela administração estratégica? Será que utilizaram métodos e ferramentas adequadas? Qual a efetiva contribuição dos métodos quantitativos proposto pela Pesquisa Operacional, especificamente o AHP para a tomada de decisões?

### 4.2 Questões a serem discutidas

**Questão 1:** Com a terceirização a empresa reduziria custos de forma eficiente e eficaz? (20minutos).

O professor poderá iniciar a discussão da questão solicitando aos alunos que pensem na forma pela qual a terceirização tem sido utilizada por várias empresas como opção para a redução de custos, independentemente do negócio e, que é notório que essa prática requer cuidados especiais, pois a cessão de suas atividades ou parte delas a terceiros pode trazer benefícios ou redundar em insucesso, daí a necessidade de uma estruturação capaz de suportar as mudanças, como enfatiza (GONÇALVES, 2005). Em seguida seria interessante que o professor indague os alunos sobre as formas pelas quais a empresa terceirizadora de mão-de-obra poderá buscar o maior número de informações possíveis sobre as empresas candidatas à terceirização. Haveria um número mínimo e máximo de empresas a serem pesquisadas?

No caso específico da ConstruVale Ltda, a terceirização foi “arquitetada” visando exclusivamente a redução dos custos, portanto, é imprescindível que todo o processo seja analisado criteriosamente, sob a ótica de que a tomada de decisão esteja embasada em critérios que tenham sido objeto de análise, como ressalta (MÜLLER, 2014). Dessa forma, cabe questionar: o modelo de terceirização adotado pela ConstruVale Ltda seria capaz de reduzir os custos de forma eficiente e eficaz?

O negócio da empresa está relacionado diretamente com a prestação de serviços no setor da construção civil, portanto, deve-se avaliar: “nesse setor, onde a qualidade é item imprescindível, a terceirização não seria um risco?”.



Ao colocar em prática um processo de terceirização, é necessário que a empresa tenha realizado uma análise de ambiente a fim de medir os riscos e a necessidade de uma possível reengenharia de processos, o que pode demandar tempo e comprometer resultados. Levando em conta todo o processo de terceirização empreendido pela Construção Vale Ltda, pode-se afirmar que ele traria uma redução de custos de forma eficiente e eficaz? Nesse momento o professor deverá abordar com os alunos sobre a diferença entre os conceitos de eficiência e eficácia. A primeira consiste em fazer certo as coisas e geralmente está ligada ao nível operacional; como realizar as operações com menos recursos, menos tempo, menor orçamento, menos pessoas e matéria-prima, enquanto que a eficácia consiste em fazer as coisas certas e quase sempre está relacionada ao nível gerencial (OLIVEIRA, 2010). No caso em questão, cabe analisar se a Construção Vale Ltda, ao colocar em prática seu plano de terceirização teria utilizado algum método ou ferramenta capaz de medir se a decisão tomada estaria contribuindo de forma eficiente e eficaz na redução de seus custos? Em seguida o professor deverá induzir os alunos à reflexão para que indiquem métodos e ferramentas cabíveis à análise do caso. Em complemento, outra questão que poderá ser abordada pelo professor: para que a empresa objeto de estudo recupere sua situação financeira, poderia ser adotada outra estratégia que não fosse a terceirização. Qual seria essa estratégia então?

**Questão 2:** Como utilizar as teorias propostas pela administração estratégica, no caso em questão?(20 minutos).

Uma forma de iniciar essa discussão é induzir os alunos a refletirem sobre o que é uma estratégia e como construí-la. Será que uma mesma situação, quando analisada por gestores diferentes, levaria a uma mesma forma de análise e posterior tomada de decisão?

Em seguida, o professor sugere que a turma se divida em grupos. Cada grupo deverá realizar a análise do caso proposto, indicando a forma pela qual a análise foi conduzida, bem como o método e ferramenta escolhida para a análise e por final a tomada de decisão. Cada grupo apresentará a sua decisão em plenário, justificando as análises à partir de sua correlação com as teorias e conceitos estudados no campo da administração estratégica. Com a apresentação de todos os grupos (havendo análises e decisões sob pontos de vista diferentes), o professor poderá conduzir os alunos à reflexão inicial à partir dos argumentos, por exemplo, de Mintzberg (1998) para o qual não há forma ideal de se formular uma estratégia, erros se tornam oportunidades e limitações estimulam a criatividade. Compreender o passado, reconhecer padrões e alterá-los se necessário, finaliza o autor, ao argumentar a sua tese de que “a criação de uma estratégia, assim como o gerenciamento de uma arte, requer uma síntese natural do futuro, do presente e do passado” (MINTZBERG, 1998, p.436).

**Questão 3:** Rafael recomendou o um método viável para a análise da situação? Por quê? Ele poderia ter optado por outros métodos? Quais? (30 minutos).

Pretende-se com a questão levantar a discussão sobre a escolha do artifício ou a forma de se tomar decisões, e ainda, discutir sobre a aplicabilidade dos métodos quantitativos no processo decisório, especificamente a utilização e as aplicações do AHP.

Para a resolução do caso, e com os dados disponibilizados, espera-se que os graduandos percebam uma inclinação para a utilização do AHP, tendo em vista que ele possibilita a inferência quantitativa de dados subjetivos, que é o caso da ConstruVale Ltda, conforme apresentado na tabela 1, com a síntese de caracterização das empresas candidatas a terceirização, só que não para por aqui, com o apontamento numérico da melhor candidata, outras reflexões, como segue, precisam ser sublinhadas.

Frequentemente, gestores estão diante de situações como a de João e Antônio, onde uma decisão precisa ser tomada entre uma série de alternativas. Segundo Lechtermacher (2009), duas alternativas básicas se apresentam: usar a intuição gerencial e/ou utilizar dos meios quantitativos de forma a efetuar simulações dos mais diversos cenários de maneira a visualizar mais amplamente o problema.

Surgem então questões, que podem propiciar o seguinte debate coletivo: qual das duas opções explicitadas acima e por quais motivos apresenta-se como viável para o processo de tomada de decisões? Que outros métodos poderiam ser utilizados? As duas alternativas poderiam atuar juntas?

Recomenda-se aos professores que após o debate, apresente o que a literatura tem discutido sobre o assunto, e aqui, concordamos que o uso das duas opções conjuntamente, pode aperfeiçoar ainda mais o processo, pois assim como o AHP permite uma análise quantitativa, beneficiando a disciplina e consistência no processo de pensamento, e ainda permite utilizar dados subjetivos de forma a objetiva-los (COLIN, 2007), “a intuição do tomador de decisão deve ajudá-lo na seleção das informações relevantes, nos possíveis cenários a serem estudados, na validação do modelo e na análise de seus resultados” (LECHTERMACHER, 2009, p. 3).

Assim é válida a discussão de que o processo de decisão qualitativo e o quantitativo não são dissociados, pelo contrário, são complementares (MOREIRA, 2007). “Muitos gerentes deixaram de utilizar sua intuição completamente, o que é bastante prejudicial ao processo de tomada de decisão, pois uma base de conhecimentos pode estar sendo desperdiçada” (LECHTERMACHER, 2009, p. 3).

#### **4.3 Encerramento - 15 minutos**

Para o encerramento sugere-se que professor questione os alunos a respeito da subjetividade envolvida desde o processo de análise até a tomada de decisão, uma vez que o trabalho em grupo compreende superação de desafios. O professor

deve informar aos alunos que a subjetividade não está vinculada apenas nas análises do problema, mas também na forma pela qual os membros do grupo se portam ao conduzir todo o processo. Nesse momento é possível induzir os alunos a refletirem sobre o estilo de gestão caracterizador do grupo: “Gestão Democrática com decisão participativa” ou “Gestão Autocrática com decisão centralizada”. Perguntas podem ser lançadas: Todos os membros do grupo participaram das análises e puderam externar sua opinião? Todas as possíveis ideias foram levadas em consideração, ou foram descartadas sem a devida ponderação? A decisão tomada foi representativa do grupo?

Havendo tempo hábil para o encerramento, o professor poderá solicitar aos alunos que apresentem os principais desafios encontrados nas análises e tomada de decisão. O objetivo geral do caso de ensino terá sido alcançado quando os alunos puderem perceber que apesar da utilização dos caminhos propostos pelas teorias da administração estratégica para a conseqüente tomada de decisão, não existe um modelo pronto de análise que possa ser aplicado à todas as organizações e em todas as situações. Não obstante as organizações se depararem com situações problemas similares cada empresa é única (estrutura, cultura e pessoas), e como tal, cada caso deve ser tratado e analisado de forma particularmente única.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor, MACDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**, 2 ed. São Paulo: Atlas 1993.

BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson, 2012.

BRASIL. Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017. **Altera dispositivos da lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros**, Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm). Acesso em: 08/09/2017.

CAVALCANTI, Marly (org) **Gestão Estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2007.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. São Paulo: Pearson, 2010.

COLIN, E. C. **Pesquisa Operacional: 170 aplicações em estratégia, finanças, logística, produção, marketing e vendas**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

CONCEIÇÃO, G. L. **Complicadex? Não! Simplex!** Revista Valore, v. 1, n. 1, p. 67-81, 2017.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica: da empresa que temos a empresa que queremos**. 2ª Ed. São Paulo: “Estrutural”, 2007.

FERREIRA, K. B. **Modelo de gestão estratégica e participativa para institutos federais: uma aplicação no Instituto Federal de Goiás**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós Graduação em Administração Pública. Universidade Federal de Goiás. Goiânia-GO, 2016, 112p.

GONÇALVES, Nilton Oliveira. **Terceirização de mão-de-obra**. São Paulo: Ed. LTr, Março 2005.

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**: texto e casos. Porto Alegre, Bookman, 2000.

LACHTERMARCHER, G. **Pesquisa Operacional na tomada de decisões**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H. **A criação artesanal da estratégia** in: MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. (Org.) **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOREIRA, D. A. **Pesquisa Operacional**: Curso Introdutório. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MÜLLER, C. J. **Planejamento estratégico**: indicadores e processos: uma integração necessária. São Paulo, Atlas, 2014.

NASCIMENTO, Adelson Pereira; OLIVEIRA, M. P. V.; PASCUCI, L. M.; NASCIMENTO, L. C.. **A estratégia da qualidade ou a qualidade da estratégia?** Uma avaliação da adoção da gestão estratégica na norma ABNT NBR ISO 9001:2015. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão, v. 12, p. 56, 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 27ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PAIVA, M.R.F; PARENTE, J.R.F; BRANDÃO, I.R; QUEIROZ, A H.B. Metodologias Ativas de ensino-aprendizagem: **SANARE**, Sobral - V.15 n.02, p.145-153, Jun./Dez. - 2016 – 145.

SAATY, T. L. *Axiomatic foundation of the Analytic Hierarchy Process*. **Management Science**, v. 32, n. 7, p. 41-55, 1986.

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-85107-11-6

