

Sistemas Produtivos e Desenvolvimento Profissional: Desafios e Perspectivas

Decisões Estratégicas do Setor Privado em Cenários de Crise

Ricardo Pitelli de Britto – rpbritto@usp.br

International Business School - São Paulo

rpbritto@usp.br

Luiz Roberto Carnier

Centro Paula Souza – SP – Brasil

carnier@carnier.com

Valter Yogui

Centro Paula Souza – SP – Brasil

valter.yogui@fatecsp.br

Resumo - Objetivo deste trabalho é explorar as transformações da estratégia das empresas, e as demandas de inovações tecnológicas e de processos, pelas quais as empresas deverão passar para se adaptarem às mudanças no cenário econômico. Este trabalho visa debater a integração da análise macroeconômica aos fundamentos da estratégia, fazendo uma breve revisão da literatura tendo como exemplos de análise empresas cujas estratégias se adaptaram ao momento econômico, como o grupo Tata, Microsoft, BR Foods, Ambev, Whirlpool, O Boticário dentre outras, apontando os fatores que deverão ser observados na estratégia das empresas em períodos de crise,

Palavras-chave: Economia, Estratégia, Países Emergentes, Inovação

Abstract

This work explores the transformations of corporate strategy, deployed through innovation in technology and processes, by which companies must work on to adapt to changes in the economic scenario. This article aim to integrate macroeconomic analysis to the foundations of the strategy, making a brief review of the literature, having as examples , companies whose strategies adapted to the economic moment, as the Group Tata, Microsoft, BR Foods, Ambev, Whirlpool, Boticário among others. Pointing the main factors to be observed in companies' strategy in times of crisis

Keywords: Economics, Emerging Countries, Strategy.

1. Introdução

Gestores de diversos perfis de empresas têm recebido com um misto de expectativa e receio cada nova leva de dados sobre a Economia Brasileira e Mundial. Isto porque é de conhecimento público o grande impacto que a performance macroeconômica exerce sobre as estratégias das empresas, particularmente em momentos de crise. PIB, taxa de juros, taxa de câmbio, taxa de desemprego e outros indicadores macroeconômicos fazem parte da conversa diária de gestores em busca de referenciais para ajustar as suas estratégias corporativas, explorando oportunidades e se precavendo das ameaças oriundas do ambiente.

Boa parte da literatura especializada discute como as organizações devem proceder a formulação de um posicionamento de mercado em busca de uma vantagem competitiva. Este artigo explora uma particularidade desse tema. Trata-se de como adaptar a estratégia a contextos de crise, especialmente evitando descaracterizar o posicionamento da companhia no longo prazo.

2. Referencial Teórico

Embora seja bastante frequente a alusão à análise ambiental, especialmente a de cunho econômico, como fonte balizadora da formulação estratégica, é notável a superficialidade com a qual esse tema é tratado (ver MEYER et al, 2011; HITT et al., 2003, p. 59; HOOLEY, et al., 2005, p. 70). Em grande medida, diversos autores parecem partir do pressuposto que as economias são estáveis o suficiente para que o desenvolvimento da estratégia corporativa ocorra dentro do mesmo contexto econômico no qual foram elaboradas. Mas essa não parece ser a realidade, especialmente em países emergentes.

2.1 Ciclos econômicos e estratégia

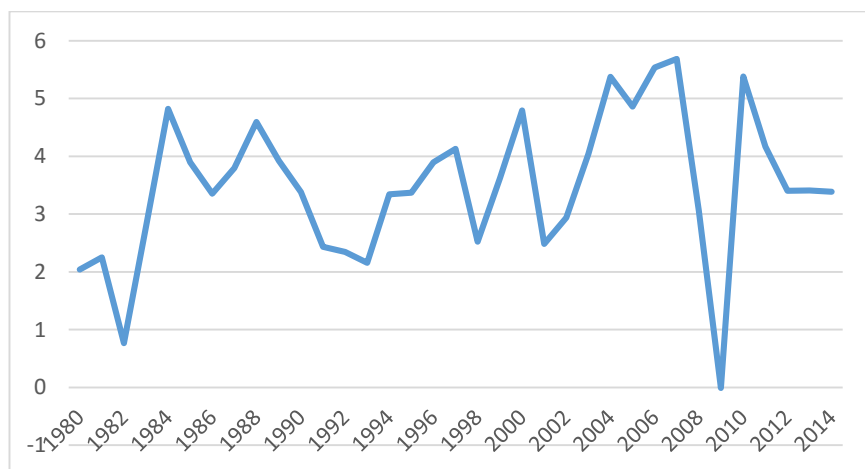
O fato é que a economia não avança de modo linear e constante. Sua evolução é marcada por períodos de crescimento mais intenso alternados por períodos de crescimento moderado ou até de retração da economia. Essa conjugação de momentos dá origem aos chamados “ciclos econômicos”. Vista pelos gestores como um período de dificuldades, as retrações econômicas não só fazem parte da mecânica do desenvolvimento econômico como são vistas hoje pela literatura como momentos de ajuste importantes para o crescimento econômico de longo prazo.

Como é possível observar no Gráfico 1, mesmo a média do crescimento da economia mundial é marcada por ciclos, sendo chamada de volatilidade a diferença entre os momentos de maior crescimento e os de menor crescimento (TIRYAKI, 2008). Dadas as condições gerais de mercado, como o ambiente regulatório e outros fatores, economias emergentes possuem uma volatilidade

maior: períodos de crescimento mais acentuado, alternados com freadas mais bruscas da atividade econômica. Embora diversas pesquisas já tenham levantado dados conflitantes sobre esse tema, não parece haver relação entre volatilidade e crescimento de longo prazo (ver LIN, 2012 e RAMEY e RAMEY, 1994). Ou seja, mesmo países com maior volatilidade podem, em tese, alcançar uma média de crescimento elevada no longo prazo, constituindo-se em ambientes propícios ao desenvolvimento de mercados.

E junto com a oscilação das taxas de crescimento da economia, variam também os demais membros da família dos grandes indicadores macroeconômicos, como a taxa de câmbio, taxa de inflação, nível de emprego, taxa de juros entre outros.

Gráfico 1 – Evolução do Pib mundial – 1980-2014 – %aa



Fonte e Elaboração: FMI – World Economic Outlook Database, julho de 2015

2.2 Economia e Estratégia em países emergentes

Mas qual a reação dos gestores, qual o impacto que se pode esperar – ou que se deve praticar – dessas mudanças na estratégia das empresas? Em artigo clássico sobre o tema, Bourgeois já discutia este assunto em 1985. Para ele, tanto a literatura sobre estratégia quanto a prática das empresas parece estar descolada da análise econômica (BOURGEOIS, 1985). Poucos anos depois, McCabe conduziu um estudo em dois setores da economia americana – logística e aviação – concluindo de modo similar que a análise ambiental produzia impactos desconexos sobre as decisões estratégicas das empresas (MCCABE, 1990).

Uma revisão bibliográfica na área pode ajudar a compreender essa possível lacuna. Observa-se que boa parte da literatura em Estratégia não discute claramente a questão das adaptações possíveis e necessárias na implementação estratégica diante das mudanças ambientais. E como a volatilidade econômica é especialmente mais aguda em países emergentes, esta lacuna teórica pode produzir consequências importantes sobre as empresas atuantes nessas regiões (BESANKO et. al. 2007).

Porter, o mais influente autor no campo da estratégia, afirma que elaborar uma estratégia deve conduzir a empresa a ser diferente, fazendo algo difícil de ser copiado e que represente valor a um número suficiente de clientes e que justifique o esforço e o investimento (PORTER, 1996). Seu modelo original propunha dois formatos básicos de posicionamento: liderança em custos e diferenciação. O impacto das ideias de Porter foi tão expressivo que boa parte da literatura em estratégia que evoluiu desde então acaba por derivar-se desses dois troncos principais ou pelo menos referenciam-se a eles na sua explanação. Holley, Saunders e Piercy (2005), por exemplo, sugerem uma lista de posicionamentos estratégicos alternativos que serão discutidos neste artigo mais adiante. E cada um deles claramente marcado pelo pensamento porteriano.

Assim, se as condições econômicas mudam, a estratégia deve ser reavaliada. É sabido que nem todos os setores são igualmente afetados pelas mudanças no nível de aquecimento da economia. Há inclusive evidências de que alguns setores são menos atingidos pelas crises – e também pelas expansões do consumo – havendo suporte empírico para afirmar que existem setores que podem ser chamados de “anticíclicos”, setores que crescem mais nos momentos de retração do que em momentos de expansão da economia (BESLEY & BRIGHAM, 2008). Exemplos comumente citados de setores anticíclicos são a área da saúde, alimentação e de vestuário básico.

Mas a questão central remanesce a mesma: quais são as reações estratégicas mais adequadas diante das mudanças econômicas? Mesmo em uma empresa atuante em um setor anticíclico, as transformações econômicas irão afetar sua performance, ainda que em direção oposta às dos demais setores. (LAEVEN e VALENCIA, 2013). Em momentos de crescimento acelerado, é de se esperar o surgimento de mais oportunidades para empresas cujo posicionamento competitivo se dê pelo tronco da diferenciação (PORTER, 1986 e 1989) dentro de seus múltiplos formatos (HOLLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005). De forma alternativa, a recessão leva os compradores a reavaliar o quanto estão dispostos a pagar como um “preço prêmio” para adquirir produtos diferenciados, forçando empresas atuantes neste formato a reavaliarem as suas estratégias.

Será possível desta forma observar mais de perto as estratégias sugeridas e praticadas diante de contexto de mudanças econômicas

3. Método

A pesquisa que dá origem a este trabalho foi estruturada no formato de estudo multi-casos a partir de análise documental das empresas envolvidas. Esses casos foram avaliados tendo como base a literatura sobre o tema, constituindo-se aqui o referencial teórico. Com este método de pesquisa, foi possível formular conclusões teóricas e desenvolver hipóteses a serem testadas em estudos futuros de base quantitativa.

4. Resultados e Discussão

Abaixo são apresentados alguns dos principais indicadores macroeconômicos em busca de sugestões de caminhos para o desenvolvimento das empresas.

4.1 Mudanças cambiais.

Com a abertura econômica do início dos anos de 1990, o fluxo de comércio exterior se expandiu, promovendo grande crescimento das trocas internacionais. Esse fenômeno ocorreu não apenas no Brasil, mas em escala mundial. Tendem a enfrentar melhor o atual contexto as empresas que em sua elaboração estratégica, adotarem um conjunto de ações de estratégia internacional. Cavusgill, Knight e Riesenberger (2013) sugerem, entre outras, duas ações principais:

- Combinação de exportações com importações: essa política promove um fenômeno no caixa das empresas conhecido como “hedge natural”, em contraposição ao “hedge financeiro”, produto bancário para proteger as empresas contra oscilações cambiais. Seu benefício é duplo. Primeiro essa combinação atenua o risco cambial em si mesmo, levando a empresa a ter recebíveis e haveres em moedas estrangeiras simultaneamente. Em segundo lugar, oferta à empresa a possibilidade de explorar as atratividades relativas dos mercados internacionais em momentos alternados – enquanto um país está mais propenso à exportação, outros deverão estar mais propensos à importação, ao menos considerando o fator cambial. Exemplo concreto dessa prática pode ser observado na indústria automobilística. Realizando um esforço de internacionalização de sua produção, com linhas de montagem espalhadas em vários continentes, as principais marcas implementam uma forte política de comércio internacional intra-grupos, de modo a se beneficiar das mudanças cambiais que afetam negativamente os players que não desenvolvem essa estratégia (ANFAVEA, 2015).

- Diversificação de mercados: isso dilui a volatilidade, produzindo um efeito ao menos parcial de hedge cambial natural. Embora o Real tenha se desvalorizado ante o Dólar mais do que média das principais moedas do mundo – expressão da volatilidade característica de países emergentes – outras moedas também se depreciaram. Quem importa produtos apenas dos Estados Unidos enfrentará dificuldades maiores do que as organizações que fracionam sua rede de fornecimento.

Mas é importante o gestor ter consciência de que as implicações estratégicas dessas ações são imensas. Uma empresa que atua de alguma forma vinculada ao comércio exterior, seja como produtora ou como distribuidora, possui uma tendência em se especializar em determinados mercados, produtos e, conseqüentemente, não possui a diversificação acima indicada (DOUGLAS, CRAIG, 2011). É preciso então difundir entre os gestores o conhecimento já consagrado de que, por mais que uma situação cambial permaneça estável durante um período relativamente longo, haverá um

momento de inflexão, particularmente dilatada em países emergentes. Diante disso, a organização deverá fazer um esforço para implementar ações de diversificação em caráter preventivo ou, se isso for inviável, ao menos deverá estruturar planos bem definidos para “inverter” a direção de seu fluxo comercial internacional quando do início das transformações do contexto econômico (LUO, WANG, 2012).

4.2 -Crescimento econômico e custo de capital

Custos de capital mais elevados castigam investimentos de longo prazo, característicos da pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Com prestações alongadas e juros menores, o consumidor pode comprar mais itens e itens mais caros. Elevando-se os juros, o consumo das famílias é afetado, especialmente na faixa discricionária desse consumo. E o comportamento clássico do consumidor nestes contextos é fazer a migração para produtos mais baratos – empurrando a empresa para mais uma mudança estratégica (KUNC e BANDAHARI, 2013).

Similarmente ao sugerido por Cavulgil et all ((2013), a diversificação parece ser a chave para este impasse estratégico. Se uma empresa busca se posicionar em mercados com foco na Diferenciação, ela sofrerá as consequências de uma mudança de patamar de juros com maior intensidade do que aquela que possui uma família de produtos mais extensa, incluindo itens mais acessíveis. Dadas as eventuais restrições de ampliação de famílias de produtos por razões ligadas à gestão de marcas, uma opção a se considerar seria a abertura de novas unidades de negócios, apresentadas ao mercado sob marcas distintas, que ofereceriam produtos mais acessíveis em condições econômicas desfavoráveis.

Tal estrutura pode ser colocada em marcha de modo permanente – produtos diferenciados convivendo com produtos de baixo custo – ou, de forma mais conservadora, a empresa pode se posicionar de uma forma e planejar opções que seriam implementadas apenas nos momentos de mudanças de cenário.

Por outro lado, as empresas adotantes da estratégia clássica de Liderança em Custos também serão afetadas. De forma alternativa ao que foi dito para empresas com foco em Diferenciação, a firma que opera com posicionamento de Liderança em Custos pode, em contextos de crise e baixa escala produtiva, buscar adicionar valor aos seus produtos, criando famílias de produtos ou unidades de negócios voltadas para buscar oportunidades neste contexto.

Mas a literatura tem discutido as dificuldades desse hibridismo de posicionamento. Empresas como o grupo indiano Tata, que em 2008 adquiriu as marcas Jaguar e Land Rover, ressaltam os desafios de se gerenciar unidades de negócios tão distintas em termos de posicionamento. Diante disso, apresentam-se abaixo algumas considerações e sugestões de estratégias para contornar os efeitos da crise dentro do mesmo enfoque de mercado.

4.3 -Adaptações na Estratégia de Liderança em Custos

Downsizing: definida como o esforço de enxugamento das operações da empresa, esta estratégia normalmente visa manter todas as principais operações da organização em funcionamento, mas com cortes generalizados de custos. Muito criticada nos anos 90 como uma estratégia que não produzia os resultados esperados e ainda castigava o tecido organizacional por conta das demissões e demais cortes de custos, o Downsizing é hoje visto como uma ação que deveria ser adotada rotineiramente pelas empresas, tendo em vista a natural tendência de crescimento de custos (HITT, 2002).

Downscoping: similar ao Downsizing, o Downscoping possui a diferença de que propõe não o corte generalizado de custos, mas o corte específico em unidades de negócios não atrativas ou não pertinentes ao escopo central de negócios de uma empresa. A Microsoft decidiu recentemente implantar essa ação, reduzindo de forma drástica o número de colaboradores da área de telefonia, permitindo uma concentração do foco da empresa nas áreas de software, especialmente o ambiente Windows.

Alianças Estratégicas: estas alianças visam promover o compartilhamento de custos entre companhias rivais. Devido à sua tipologia mais complexa, ela será estratificada nos sub-tópicos abaixo.

Sinergística: o grande objetivo destas estratégias é a busca de economias de escopo, uma opção à eventual perda de economias de escala decorrentes da crise. Podem tanto se constituir em uma mera atuação pontual conjunta quanto evoluir no sentido de uma fusão, aquisição ou abertura de uma joint venture. Exemplo recente foi a joint venture entre a Ambev e a Whirlpool. Juntas elas criaram uma empresa para desenvolver no Brasil o mercado de B.Blend, eletrodoméstico usado para produção caseira de diversas bebidas. Isoladamente, qualquer uma das duas companhias teria grande dificuldade de prosperar nesse mercado, especialmente no contexto atual da economia global e brasileira.

Franchising: mais conhecida pelo modelo de criação de redes varejistas com aporte de capitais de terceiros e cessão de direitos, há diversos caminhos possíveis para uma companhia se beneficiar do Franchising. Ela pode ceder a outra empresa o direito do uso de uma marca, compartilhar ações de mercado usando marcas de terceiros ou atrair capitais para atuação em mercados específicos. Foi o caso da Ri Happy, tradicional varejista de brinquedos do Brasil. Com 207 lojas próprias e apenas 24 franquias, o grupo tem apostado nesse formato de expansão para atrair investidores e parceiros para explorar oportunidades em cidades de médio porte, onde a empresa não possui recursos para operar.

Alianças complementares: similar à Sinergística, ela se caracteriza pela decisão de duas ou mais firmas em cederem reciprocamente parte das suas operações, antes concorrentes. Se duas empresas atuam no mercado oferecendo uma gama completa de serviços, elas podem abrir mão de atuar de forma completa, contratando a aliada para complementar seu portfólio de serviços. A BR Foods e a Singapore Food Industries planejam uma atuação

conjunta nos mercados da Ásia. Enquanto a BR Foods poderá se dedicar mais intensamente à produção de alimentos, a SFI entra na parceria oferecendo sua estrutura logística local.

4.4 - Adaptações na Estratégia de Diferenciação

Ademais de avaliar a possibilidade de migrar sua estratégia, ao menos parcialmente, para um posicionamento de foco em Liderança em Custos, a firma atuante com foco em Diferenciação pode buscar enfrentar a crise por meio da intensificação da sua Diferenciação. Esta opção traz riscos – igualmente a todas as outras estratégias de combate à crise – mas pode representar uma saída estratégica que preserve o posicionamento da marca no longo prazo ao invés de comprometê-lo. Algumas das estratégias recomendadas são as seguintes (HOOLEY):

Incremento à Qualidade: a organização pode buscar formas de compreender melhor o que os seus clientes de fato esperam em termos de qualidade e incrementar os seus elementos centrais. O resultado pode ser a contenção da perda de cliente que migrariam para uma solução mais econômica. Ou então a prática de um sobre-preço adicional, colaborando para recompor as margens perdidas pelo menor volume de vendas.

Inovação: similar à estratégia de Incremento à Qualidade, esta ação visa oferecer ao mercado um produto inovador, capaz de incrementar as linhas de produtos que estavam sendo trocadas por concorrentes de menor custo (BATTISTELLA, BIOTTO, DE TONI, 2011).

Incremento no Serviço: outra variação no sentido de elevar o valor entregue aos clientes. Distinta das opções acima, possui a vantagem de ter um custo e um tempo médios de implantação inferiores às estratégias que envolvem mudanças nos produtos físicos.

Incremento na Comunicação de Valor: muitos clientes deixam de comprar os produtos de uma empresa atuante na estratégia de diferenciação por não conseguirem enxergar os benefícios embarcados em seus produtos. E em tempos de crise esse fator tende a se acentuar. Esta estratégia é a mais simples de se executar, mas depende da capacidade dos gestores de identificar os valores não percebidos pelos clientes e formular maneiras de comunicá-los.

Sub-segmentação ou Busca de Nichos: esta ação tem por objetivo identificar sub-grupos, ou até mesmo clientes individuais, cujas necessidades específicas ainda não sejam devidamente atendidas pela firma. E com base nesse entendimento promover as ações necessárias para reter esses clientes por meio da entrega de valor de forma customizada. O Grupo O Boticário lançou em 2012 uma nova marca, “Quem disse, Berenice?”. Seu objetivo foi o de alcançar um público mais jovem e de menor poder aquisitivo, por meio de um posicionamento de mercado mais jovial e descontraído.

5. Considerações finais

A partir da análise de casos de empresas e da literatura, este trabalho buscou extrair um conjunto de inferências teóricas que deverão ser mais bem avaliadas e testadas em estudos futuros. A principal conclusão aponta para a necessidade de as organizações observarem com atenção a sua cadeia de valor, em busca de oportunidades de inovação em processo e das suas estratégias a contextos de grande oscilação dos indicadores macroeconômicos, especialmente em momentos de crise.

Diante das evidências trazidas pelo presente trabalho, ficam claros alguns aspectos aqui destacados:

- As mudanças de contexto macroeconômico parecem ser inerentes ao capitalismo, restando às organizações procederem esforços de adaptação a cada novo contexto;

- Tais mudanças são especialmente agudas em países emergentes, demandando uma especial atenção e qualificação de gestores de organizações atuantes nesses países;

- Não obstante seja possível e necessário um esforço de adaptação quando da ocorrência de mudanças do cenário, parece ser mais adequado o esforço de cunho preventivo, dotando as organizações de ferramentas necessárias para mais rápida e eficazmente reagir às mudanças;

- Embora as crises econômicas representem um momento de dificuldade para a maioria das organizações, é possível observar inúmeros casos de crescimento de empresas durante a crise ou até mesmo em razão da crise;

- As estratégias empresariais para lidar com a crise econômica devem, sempre que possível, preservar e aprofundar o posicionamento competitivo dessas organizações, evitando uma descaracterização de sua estratégia de longo prazo e buscando extrair da crise insumos para um aperfeiçoamento gerencial.

Este trabalho também trouxe à tona um campo de possibilidades de novos estudos relativos à articulação da análise macroeconômica como fonte da tomada de decisão estratégica. Os casos observados podem, em conjunto à teoria disponível, servir de base para a criação de hipóteses de estudos estatísticos sobre o tema. Parece ser possível e desejável desenvolver um conjunto de modelos teóricos, testados empiricamente, que orientem os gestores em busca de sugestões concretas de planos de ação voltados à condução das suas organizações durante períodos de crise.

Referências

BATTISTELLA, Cinzia; BIOTTO, Gianluca; De TONI, Alberto F. **From design driven innovation to meaning strategy**. Journal of MANAGEMENT DECISION, Vol. 50, Ed. 3-4, Pags. 718-743, 2011.

BESLEY, Scott & BRIGHAM, Eugene. **Principles of Finance**. 5a Edição. Mason: Cengage Learning 2012.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **A Economia da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BLANCHARD, O. **Macroeconomics**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1997.

BOURGEOIS III, L. J. **Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments**. *Academy of Management Journal*, September 1, 1985, 28:3 548-573.

CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, Gary; RIESENBERGER, John. **International Business: The New Realities**. Prentice Hall, 2013.

DOUGLAS, Susan P.; CRAIG, C. Samuel. **Convergence and Divergence: Developing a Semiglobal Marketing Strategy**. *JOURNAL OF INTERNATIONAL MARKETING*, Vol. 19, Ed. 1, Págs: 82-101, 2011.

Global Economy Prospects, World Bank Group, June 2015.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKINSSON, R.E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2002.

HOOLEY, G.J.; SAUNDERS, J.A.; PIERCY, N.F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Pearson, 2005.

KUNC, Martin; BANDAHARI, Rahul. **Strategic development processes during economic and financial crisis**. *Journal of MANAGEMENT DECISION*. Vol. 49 Edição: 7-8, Pág: 1343-1353, 2012.

LAEVEN, Luc; VALENCIA, Fabian. **The Real Effects of Financial Sector Interventions during Crises**. *Journal of Money Credit And Banking*. Vol. 45, Ed. 1, Págs: 147-177. 2013.

LAFORTE, Jean-Philippe & ROBERTS, John. *FEDS Notes, FRB/US model*. November 21, 2014.

LIN, Justin Yifu. **New Structural Economics: A Framework for Rethinking Development**. *World Bank Research Observer*. Vol. 26, Ed. 2, Pags. 193-221, 2012.

LUO, Yadong; WANG, Stephanie Lu. **Foreign direct investment strategies by developing country multinationals: a diagnostic model for home country effects**. *Global Strategy Journal*, Vol. 2, Ed. 3, Pág. 244-261, 2012.

MCCABE, Donald L. **The Assessment of Perceived Environmental Uncertainty and Economic Performance**. *Human Relations Journal*, vol. 43 no. 12 Págs. 1203-1218. December, 1990

MESQUITA, Mário. **Recessão e ajuste externo**. *Valor Econômico*, A9, 10 de julho de 2015.

MEYER, Klaus E.; MUDAMBI, Ram; NARULA, Rajneesh. **Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple Embeddedness**. *Journal of Management Studies*, Vol. 48, Ed. 2, Pags. 235-252, 2011.

PORTER, Michael. What is Strategy? Harvard Business Review, November/December, 1996.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva.** Editora Campus, Rio de Janeiro, 1989.

Ramey, G.; Ramey, V. **Cross-country evidence on the link between volatility and growth.** NBER Working Paper, n. 4959, 1994.

RESENDE, Paulo; SOUSA, Paulo Renato de. **Carência de profissionais: um desafio para as grandes empresas brasileiras.** Nova Lima: Fundação Dom Cabral, FDC Executive, 2014, 4p.

TIRYAKI, Gisele Ferreira. A informalidade e as flutuações na atividade econômica. Revista de Estudos Econômicos, vol.38 no.1 São Paulo Jan./Mar. 2008.

ULRICH, D. Recursos Humanos Estratégicos. São Paulo: Editora Futura, p. 53-78, 2000.