



**INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR DE
LONDRINA**

Curso de Administração

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: SOLUÇÕES
PARA ALAVANCAR NEGÓCIOS**

**Beatriz dos Santos da Silva
Franciele Yurie Watanabe**

**Londrina – PR
2019**

Beatriz dos Santos da Silva

Franciele Yurie Watanabe

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: SOLUÇÕES PARA ALAVANCAR NEGÓCIOS

Artigo apresentado para conclusão do curso de
Administração da faculdade INESUL.

Orientador: Profº Jorge Luiz Garbarino de Souza.

Coorientadora: Profª Antonia Maria Gimenes.

**Londrina – PR
2019**

Tema: Planejamento Estratégico: Soluções para alavancar negócios.

¹ Beatriz dos Santos da Silva, ² Franciele Yurie Watanabe, ³ Jorge Luiz Garbarino de Souza, ⁴ Antonia Maria Gimenes.

RESUMO

Este artigo tratou-se do planejamento como estratégia para influenciar de forma positiva as empresas. Pois com o planejamento é possível utilizar melhor seus recursos financeiros, recursos materiais e pessoas. Além disso, se planeja a curto, médio e longo prazo, avaliando fatores internos e externos que podem influenciar nesse processo. A justificativa para elaboração desse trabalho é para que as pessoas (principalmente donos de empresa) consigam entender a importância de implementar ferramentas de planejamento estratégico em sua empresa. O objetivo geral foi avaliar os impactos em se realizar o planejamento estratégico para as empresas. Os objetivos específicos foram: contextualizar o planejamento estratégico; abordar os princípios do planejamento estratégico (PE); traçar os níveis de PE e explicar sobre a análise SWOT. Conclui-se que as empresas que possuem planejamento estratégico são muito mais estáveis e conseguem utilizar melhor seus recursos, desde matéria prima até mesmo a mão de obra. Além disso, é importante para os funcionários saberem sobre os objetivos e metas da empresa para que todos caminhem na mesma direção. Outro ponto é que as empresas devem avaliar sobre quais ferramentas utilizar, sendo uma etapa muito importante para criar o seu planejamento estratégico.

Palavras-chave: planejamento estratégico. importância do planejamento estratégico. princípios do planejamento estratégico. análise SWOT.

ABSTRACT

This article was about planning as a strategy to positively influence companies. Because with planning you can make better use of your financial resources, material resources and people. In addition, it plans to be short, medium and long term, evaluating internal and external factors that may influence this process. The justification for this work is for people (especially business owners) to understand the importance of implementing strategic planning tools in their company. The overall objective was to assess the impacts on performing strategic planning for companies. The specific objectives were: to contextualize strategic planning; address the principles of strategic planning (PE); plot PE levels and explain SWOT analysis. It is concluded that companies with strategic planning are much more stable and can better use their resources, from raw materials to labor. In addition, it is important for employees to know about the company's goals and objectives so that everyone can move in the same direction. Another point is that companies should evaluate which tools to use, which is a very important step in creating their strategic planning.

Keywords: strategic planning. importance of strategic planning. principles of strategic planning. SWOT analysis.

¹ Acadêmicas do curso de administração do Instituto do Ensino Superior de Londrina – Inesul. ² Administrador, especialista em Finanças, palestrante e professor universitário. ³ administradora, especialista executiva em gestão de negócios, gestão de pessoas e recursos humanos, palestrante, professora e coordenadora de cursos superiores e técnicos.

1. INTRODUÇÃO

A justificativa para a elaboração desse artigo foi que o planejamento estratégico é de extrema importância para alavancar qualquer tipo de negócio, visto que por meio dessa ferramenta é possível planejar objetivos e traçar metas a curto, médio e longo prazo. Além disso, muitas empresas evitaram de fechar as portas por ter colocado em prática esse planejamento.

Outro ponto, é que o planejamento avalia fatores internos e externos, pois ambos pode influenciar no momento de colocar em prática a estratégia escolhida. Devido ao grande impacto do planejamento estratégico nas empresas buscou-se trazer conteúdos acerca dele, de forma a explicar sobre a importância de se planejar.

O intuito da confecção desse trabalho é que as pessoas (principalmente donos de empresa) consigam entender a importância de implementar ferramentas de planejamento estratégico em sua empresa, pois o PE proporciona utilizar recursos materiais e de pessoas de maneira adequada, evitando prejuízos e consequentemente influenciando no lucro da empresa.

O objetivo geral do artigo foi avaliar os impactos em se realizar o planejamento estratégico para as empresas. Pois sabe-se que planejar envolve pensar em todos os âmbitos que podem influenciar o negócio (matéria-prima, vendas, funcionários, mercado, produção etc), todos os aspectos devem ser avaliados.

Os objetivos específicos foram: contextualizar o planejamento estratégico; abordar os princípios gerais e específicos do planejamento estratégico (PE); traçar os níveis de PE e explicar sobre a análise SWOT, uma ferramenta do planejamento estratégico.

A metodologia utilizada para a realização dessa revisão bibliográfica foi pesquisada em livros, artigos, revistas, periódicos, por meio dos sites do Google Acadêmico e Scielo. Encontrou autores de referências para a área de Administração como Chiavenato e Sapiro.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As empresas buscam formas de estabelecer ações e tomar decisões baseadas em ferramentas estratégicas, por isso, implementar e desenvolver essas ferramentas, por meio de objetivos e metas, é de fundamental importância. Dessa forma, o planejamento estratégico é uma ferramenta imprescindível para as organizações, tanto de pequeno, quanto de grande porte. É ainda, um ponto de partida para se obter o futuro desejado da empresa. O planejamento está ligado em criar um plano para o alcance de um determinado objetivo, desde a definição de metas, até as tomadas de decisões. Por meio da utilização dos recursos disponíveis de forma eficiente, se aumenta o lucro e a produtividade da empresa (MULLER, 2003).

[...] A estratégia é a ação ou o caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. É importante procurar substabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades (OLIVEIRA, 2007, p. 53).

Como citado anteriormente, o planejamento estratégico é responsável por facilitar a gestão de uma empresa, além de auxiliar na definição de objetivos e estratégias. Além disso, o mercado tem se diversificado cada vez mais e momentos de crise podem afetar as organizações, por isso, é importante se ter o planejamento. A crise pode ser encarada como uma oportunidade para a empresa alinhar seus processos e criar a estratégia a ser seguida, mas caso isso não aconteça, pode fazer com que o negócio “quebre” e feche suas portas. As empresas que não possuem um plano estratégico podem se deparar com impactos negativos, atingindo não somente a estrutura financeira, mas também a imagem no mercado, podendo ocasionar até mesmo na falência (JUNIOR, 2003).

É necessário ter um planejamento estratégico ao pensar na gestão de crise empresarial e colocar em prática os principais pontos que ajudam a empresa manter-se viva nos momentos de fragilidade. Seja diminuir o número de colaboradores, exportar produtos, procurar sócios, enfim, qualquer tipo de estratégia deve ser definido de maneira adequada e pensando nos impactos no futuro. Já que a crise pode causar problemas financeiros e uma gestão de planejamento estratégico se faz necessária

para a empresa manter-se no mercado mesmo em seus momentos de crise. Por esse motivo, deve ser considerado prioritário o planejamento, pois o planejar influencia no desenvolvimento/crescimento do negócio (TORRES et al., 2014).

Ainda, como exposto no parágrafo anterior, a evolução crescente de informações e tecnologias no mercado estabelecem competições acirradas, por isso, gestores e empresários precisam de ferramentas qualificadas para conseguir desenvolver a gestão empresarial. Dessa forma, o conjunto de decisões a serem tomadas pelo executivo para que a situação no futuro encaminhe no resultado diferente do passado seria possível por meio do planejamento estratégico (PE). Vale ressaltar que a empresa poderá se deparar com fatores e variáveis externas ou do meio, por isso, é preciso que a gestão leve em consideração os aspectos internos e externos para a melhor tomada de decisão. Outro ponto é que o planejamento deve ser contínuo e de forma qualitativa, não somente em momentos de crise, mas deve fazer parte de todos os processos da empresa (COMPANS, 2005).

De acordo com Mattos, (2002) embora extremamente necessário, o planejamento estratégico é complexo, já que a decorrência da atividade precisa acontecer de forma contínua e os objetivos e ações precisam ser estabelecidas a curto, médio e longo prazo. Ou seja, não é necessário traçar o planejamento apenas nos momentos de crise ou dificuldades, mas precisa continuar acontecendo durante os meses e anos. Ainda, esse processo contínuo funciona de forma não linear, devido à variabilidade nas empresas. Essa variabilidade é consequência às pressões ambientais (competitividade, produto mais barato, mais moderno) que as organizações tendem a suportar e que resultam nas forças externas. Além disso, há também as pressões internas (lideranças, matéria-prima cara etc) que a empresa precisa lidar e levar em consideração no momento de traçar o PE.

2.2 PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para que o planejamento estratégico seja realizado de forma assertiva é preciso que a gestão leve em consideração alguns princípios, dessa forma, a operacionalização tem mais chances de resultar nos objetivos esperados. Esses princípios são divididos em gerais e específicos, tendo quatro no primeiro e quatro no

segundo. De acordo com Oliveira, (2010) os quatro princípios gerais pelo qual os executivos precisam atentar-se são:

1 - O princípio da contribuição aos objetivos: deve ter em vista os objetivos máximos da empresa, além disso, os objetivos devem hierarquizar da melhor forma possível para que sejam alcançados em sua totalidade.

2 - O princípio da procedência do planejamento: é uma função administrativa, que vem com antecedência das outras (organização, direção e controle). De forma geral deve ser elaborada do processo administrativo, com isso, o planejamento assume o papel de maior importância dentro da empresa durante o processo administrativo. 3 - Princípio das maiores influências e abrangências: está relacionada às mudanças em suas atividades e características da empresa. As mudanças incluem pessoas, tecnologia e sistemas. Quanto às mudanças de pessoas podem ser correspondidas com a necessidade de treinamento, transferências, substituições, funções, avaliação etc. Na tecnologia podem ser correspondidos através da evolução dos conhecimentos, executando novas maneiras de trabalho etc. Nas mudanças dos sistemas poderão ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instruções etc.

4 - O planejamento da maior eficiência, eficácia e efetividade: busca atingir a maximização dos resultados e minimizar os problemas apresentados pela empresa. A eficiência é feita de maneira adequada, para garantir os recursos aplicados pela empresa, reduzindo custos cumprindo deveres e responsabilidades. É necessário produzir alternativas criativas, maximizar a utilização dos recursos, já que a eficácia está relacionada em obter resultados e aumentar o lucro da empresa. A efetividade apresenta resultados globais positivos por longo tempo, está relacionado frequentemente por resultados positivos. Para que a empresa se torne efetiva é necessário que a empresa possua eficiência e eficaz.

Ainda, Oliveira, (2010) define os quatro princípios específicos do planejamento, são eles:

1 - Planejamento participativo: o resultado do planejamento não é o principal benefício, e sim o benefício de processo de desenvolvimento. Neste sentido não é simplesmente fazer a elaboração, é necessário condições para facilitar o processo de elaboração pela própria empresa.

2 - Planejamento coordenado: O princípio coordenado relaciona-se a uma visão sistêmica, é projetado de forma interdependente onde é necessário que todos os aspectos sejam envolvidos, ou seja, parte nenhuma ou aspecto de uma empresa poderá ser planejado eficientemente, de forma independente dos demais.

3 - Planejamento Permanente: O planejamento permanente exige uma condição pela própria turbulência do ambiente organizacional, ou seja, o planejamento permanente deve ter continuidade necessária, a organização deve planejar sempre, pois plano nenhum pode-se manter em sua utilidade e valor com o tempo.

4 - Planejamento Integrado: Os níveis hierárquicos de uma empresa devem possuir seus planejamentos integrados. Nas empresas que se voltam para o mercado, nas quais os objetivos empresariais é dominar de seus integrantes, os objetivos geralmente são escolhidos de "cima para baixo" e os meios para o alcance de "baixo para cima", sendo este último fluxo usualmente inverso.

Para que esses objetivos sejam alcançados é necessário entender o ambiente/mercado que essa empresa está inserida. Pois não adianta traçar os objetivos gerais e específicos e não fazer uma análise desse ambiente, pois o planejamento estratégico deve envolver todas as variáveis que podem influenciar na organização. Segundo Rossés, (2015):

Todas as organizações estão sujeitas às influências do ambiente e, por isso, sua análise é fundamental para que a gestão possa ser orientada para o alcance dos resultados. É através da análise ambiental que se consegue definir os diferentes cenários competitivos.

Esse ambiente pode ser dividido em duas maneiras, a primeira no ambiente externo (macroambiente e microambiente), em segundo (ambiente interno), com seu perfil, suas características, suas limitações, suas forças. É a partir da definição dos objetivos e da análise do ambiente que a empresa vai chegar mais perto de atingir o sucesso em seu planejamento. Abaixo consta uma figura do ambiente organizacional:

Figura 01 – Princípios gerais e específicos



Fonte: CTISM, 2015.

Ou seja, há variáveis tecnológicas (software, vendas na internet); ambiente geral, variáveis econômicas (datas comemorativas, período de baixa da compra do produto); clientes, concorrentes, fornecedores, variáveis ecológicas (tem produzido impacto no ambiente); variáveis sociais (oferecendo emprego a comunidade, doações); etc. Enfim, é preciso fazer essa análise ampla para conseguir prever/antecipar o que a empresa terá que enfrentar no futuro após colocar em prática seu planejamento estratégico.

Para finalizar, é preciso determinar no planejamento quais serão as metas e os prazos que a empresa precisa atingir. Lembrando que elas devem ser alcançáveis

e palpáveis, não se podem criar metas que não serão alcançadas, devem-se aumentar as metas conforme elas forem sendo atingidas, tornando o trabalho para todos os envolvidos menos estressantes. Poderá ser usada a grade de metas afim delimitar o que você tem, com o que você quer, o que você não tem e o que pretende ter (ABREU, 2010).

Figura 02 – Grade de metas

	O que vc quer	O que vc não quer
O que vc tem	O que vc quer preservar ?	O que vc quer eliminar ?
O que vc não tem	O que vc quer conseguir ?	O que vc quer evitar ?

Fonte: ABREU, 2010.

2.3 NÍVEIS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Antes de elucidar os tipos de planejamento, é preciso abordar que o mesmo envolve um conjunto complexo de decisões interrelacionadas. Por isso, é importante entender esse processo de tomada de decisão, pois conforme o autor:

“O planejamento não é um ato isolado. Portanto, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos” (OLIVEIRA, 2007, p.6).

Portanto, para Las Casas (2001, p.14) é importante que a gestão pensa na estratégia que será adotada levando em consideração os itens abaixo:

- 1 - Planejamento dos fins: Especifica o futuro desejado e os propósitos objetivos a serem alcançados.
- 2 - Planejamento dos meios: Propõe a expansão da capacidade de produzir diversos produtos para obter o futuro desejado.

3 - Planejamento organizacional: Realiza-se por meios propostos como, por exemplo, a estruturação da empresa.

4 - Planejamento dos recursos: Dimensiona os recursos onde deve conter planos de ação para o alcance do futuro desejado.

5 - Planejamento da implantação e do controle: Corresponde ao planejamento da implantação do empreendimento e seu acompanhamento.

Após tomada a decisão quanto ao planejamento dos fins, dos meios, organizacional, de recursos, da implantação e do controle, será abordado sobre os três níveis de planejamento: o planejamento estratégico, o planejamento tático, e o planejamento operacional (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004).

No caso do nível estratégico, o mesmo é de objetivo em longo prazo, com ações e estratégias que impactam na empresa como um todo. Já o nível tático tem o objetivo no curto prazo, com ações e estratégias que de modo geral, influenciam em parte da empresa. Enquanto o nível operacional é elaborado com foco no dia a dia da empresa, pelos níveis organizacionais inferiores. Correspondem pelo conjunto das partes homogêneas do planejamento tático, é formalizado através de documentos escritos, implantação de resultados específicos que a empresa busca alcançar e através das metodologias de desenvolvimento (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004).

Figura 03 – Níveis do planejamento estratégico



Fonte: César, 2010.

O planejamento estratégico proporciona estabelecer a melhor direção para empresa tendo como objetivo uma forma diferenciada e inovadora. Consiste em

avaliar e observar as condições internas e externas e os pontos fracos e fortes da empresa. Para que as ações do planejamento estratégico sejam atingidas, o planejamento tático é o responsável por criar metas, é ele que interpreta o plano estratégico que se transformam em planos concretos para atingir os objetivos. O tático é desenvolvido por níveis organizacionais, que tem como finalidade utilizar os recursos disponíveis para obter antecipadamente um processo decisório para a empresa (GONÇALVEZ, 2008).

2.4 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma das principais ferramentas estratégicas que as empresas usam, consiste em analisar fatores internos e externos de uma organização. Tem uma visão ampla da empresa que analisa ou identifica pontos fortes e fracos. Ainda estuda o ambiente externo que influencia o desempenho interno dentro de uma organização. Tem como objetivo “possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais.” (WRIGHT, KROLL, PARNEL, 2000, p. 86).

É uma ferramenta de análise de ambiente que auxilia a posição estratégica de uma organização dentro do ambiente, sendo dividida em duas partes: ambiente interno (forças e fraquezas) e ambiente externo (oportunidades e ameaças). Para o levantamento dos pontos fortes e fracos internos é necessário que sejam analisadas em seus recursos humanos, organizacionais e físicos. É fundamental que as empresas sejam claras e específicas na missão, pois a partir delas são criadas suas estratégias.

Na visão de Oliveira (2007, p. 37) a análise SWOT pode ser definida da seguinte forma:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

Figura 04 – Análise SWOT



Fonte: ABREU, 2010.

Portanto, o planejamento estratégico impacta significativamente para alavancar uma empresa, visto que, como foi visto durante esse artigo, a estratégia vai conter a melhor forma de utilizar os recursos da empresa, evitando desperdícios. Ainda, o planejamento contém ações de curto, médio e longo prazo e dessa forma, os colaboradores conseguem ter conhecimento dos planos da empresa, pois devem caminhar na direção para realizá-los. Entretanto, vale ressaltar, que para que o planejamento funcione efetivamente ele deve ser implementado e ser um processo contínuo. Ainda, é preciso avaliar os fatores internos e externos que impactam na empresa, sendo uma força de fazer isso através da análise SWOT citada acima (LOBATO et al., 2009).

3. CONCLUSÃO

Portanto, é esperado que mais pessoas se interessem pelo tema e implementem em sua empresa. Vale ressaltar, que para que o planejamento seja realizado de maneira correta é preciso que o sujeito tenha experiência e conhecimento sobre o assunto e sobre a empresa. Todos os aspectos devem ser avaliados (funcionários, mercado, recursos financeiros, recursos materiais). Além disso, pensar no curto, médio e longo prazo e comunicar os colaboradores sobre o planejamento, pois não adianta somente a gestão ter conhecimento disso.

Como ferramenta para realizar o planejamento é possível traçar a análise SWOT (citada no artigo), pois dessa forma, a empresa consegue ter uma visão geral sobre ela. Pois vai avaliar os fatores internos e externos, dentro de uma lógica de forças e fraquezas (internas) e oportunidades e ameaças (externas). Outro ponto importante é que o ideal é que o planejamento seja realizado por um grupo que consiga ter uma visão geral do negócio, dos departamentos, do produto e do mercado.

Embora tenha sido citada apenas uma ferramenta de planejamento (análise SWOT) na literatura é possível encontrar outras: Análise 360° de oportunidades de negócio, Missão, Visão e Valores etc. Enfim, é preciso que cada empresa avalie qual ferramenta é mais indicada para seu negócio, entretanto a SWOT tem sido muito utilizada.

A realização desse trabalho, embora tenha necessitado buscar muitos materiais, não foi difícil encontrar na literatura artigos sobre planejamento estratégico. Isso mostra que os administradores e pessoas de outras áreas, reconhecem a importância de um bom planejamento.

Conclui-se que esse artigo conseguiu responder aos objetivos propostos, sendo eles contextualizar o planejamento estratégico; abordar os princípios gerais e específicos do planejamento estratégico (PE); traçar os níveis de PE e explicar sobre a análise SWOT. Esses temas puderam ser respondidos no decorrer do trabalho.

Para finalizar, esse artigo contribuiu muito para a formação do profissional de administração, pois no dia-a-dia das atividades muitas vezes é preciso convencer o dono da empresa sobre a importância de se realizar um planejamento estratégico e para isso é importante entender em como o planejar impacta nos números da organização.

REFERENCIAS

ABREU, Rosemarie Elizabeth de. **Coaching e desenvolvimento de competências**. MBA Gestão de pequenas empresas de base tecnológica. Londrina, 2010.

CÉSAR, Roberto. **Planejamento Estratégico** – Tipos de Planejamento. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico** – Fundamentos e aplicações. 12ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COMPANS, Rose. **Empreendedorismo urbano** – Entre o discurso e a prática. São Paulo: Ed Unesp, 2005.

FUDOLI, João Paulo. **A importância do planejamento estratégico nas pequenas empresas brasileiras**. 17 páginas. Gestão financeira – Inesul, Londrina, 2017.

GONÇALVES, Alberto Carlos; **Manual de Ferramentas de Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

JUNIOR, Pedro de Novais Lima. **Uma estratégia chamada 'Planejamento Estratégico'**: deslocamentos espaciais e atribuições de sentido na teoria do planejamento urbano. Tese apresentada a Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LOBATO, David Menezes; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de empresas**. 9º ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

MATTOS, Lissandra Kerppers. **As mudanças organizacionais e seus gestores nas empresas na era da informação**. Dissertação de Mestrado apresentado a Fundação Getúlio Vargas. 2002.

MULLER, Cláudio José. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de estratégia, indicadores e operações)**. Tese apresentada para a Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

OLIVEIRA, D. DE. **Planejamento Estratégico**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.

TORRES, Shirley Maria Candida; SILVA, Helton Haddad; MAGALHÃES, Marcelo Almeida; ANDRADE, Rodrigo Navarro de. **Estratégia de empresas**. Ed FGV. Rio de Janeiro, 2014.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.