

Planejamento Estratégico como Fator Competitivo nas Organizações

Autora: Zaida Regina Almeida Afonso Antunes

RESUMO

Este trabalho foi elaborado tendo como base obras de vários teóricos que tentam demonstrar através de estudos científicos e aplicações práticas a importância do planejamento estratégico nas organizações como também a sua aplicabilidade através de objetivos claros para o todo da organização. Onde desde o CEO até seus subordinados, todos devem estar imbuídos da mesma proposta. Outro fator preponderante neste estudo é quanto à inovação constante, o planejamento estratégico nos permite esta análise de desempenho, para medir a longo prazo onde devemos e precisamos chegar. E empresas com este perfil inovador têm unido forças através da cooperação para conseguir alcançar este objetivo.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; vantagem competitiva; liderança administrativa, cooperação.

1.0 INTRODUÇÃO

Este estudo tem por objetivo uma análise inicial sobre os conceitos de estratégia, seu planejamento e desdobramentos como também planos que dão continuidade ao planejamento estratégico e que permite que as empresas continuem crescendo com competitividade, segurança e, sobretudo inovação. Deste modo fica claro que empresas de pequeno, médio e grande porte precisam se valer destes conceitos e estudos para sua iniciação e permanência no mercado globalizado.

2.0 CONCEITOS DE ESTRATÉGIA

Não é possível pensar em uma organização, com ou sem fins lucrativos, sem antes pensar em um planejamento estratégico, principalmente porque as mesmas estão à frente de um mercado totalmente competitivo e inovador. Hoje mesmo as que visam questões sociais, e que trabalham totalmente sem fins lucrativos requerem muita inovação para se manterem no mercado em prol da ajuda ao próximo. Vimos que o projeto Criança Esperança e a AACD estão na luta em função do benefício do outro, mas todo ano tentam inovar e aumentar cada vez mais o número de telespectadores contribuintes. Para isto eles se valem de um forte planejamento estratégico ligado ao Marketing.

A questão estratégica é tão importante que em todas as reuniões onde existe a presença de empreendedores, executivos, ou seja, pessoa de negócio em geral existe a palavra estratégia. De acordo com Kluyver e Pearce (2010) é difícil imaginar uma conversa de negócios que não inclua a palavra estratégia. Mas o que vem a ser este conceito tão importante, que faz com que muitas empresas que se valham dele e sobrevivam no mercado? Segundo Kluyver e Pearce (2010), estratégia diz respeito a posicionar uma organização para obtenção de vantagem competitiva. Já para Hitt, Ireland e Hoskisson, (2008, p.4)

Uma **estratégia** é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Quando definem uma estratégia, as empresas escolhem alternativas para competir. Neste sentido, a estratégia definida indica o que a empresa pretende e o que não pretendem fazer.

Percebe-se que ambos os autores têm a mesma opinião quanto à estratégia, que é a de chegar à frente, estar à frente no mercado e na competição. Para isto segundo afirma Sloan Jr. citado por Ansoff, (1977, p.1) “o objetivo estratégico de uma empresa é obter um retorno sobre o seu capital; se em algum caso particular o retorno a longo prazo não for satisfatório, então a deficiência deverá ser corrigida, ou a atividade abandonada em troca de outra que ofereça perspectivas mais favoráveis”. É necessário, portanto, haver resultados mensuráveis no curto prazo, entretanto, em se tratando de estratégia, é necessário que seja feito um planejamento de longo prazo não deixando de lado que este estudo deva ser constantemente analisado e se necessário modificado, pois nas organizações ocorrem contingências que requerem remodelações. Toda organização é dinâmica e, segundo Morgan (2010), ela é viva. Os conceitos preconizados pelos teóricos clássicos reduzem a empresa a um organismo fechado

sem qualquer interação com o meio. Para ele “a visão dos sistemas abertos modificou tudo isto, sugerindo que se deveria sempre efetuar o processo de organização tendo-se em mente o ambiente” (MORGAN, 2010, p.49). Neste sentido Ansoff (1981) destaca que nos últimos dez anos as noções relacionadas à estratégia e a sua aplicabilidade tem se tornado muito utilizada nas obras de Administração e sua aplicabilidade tem sido em todas as áreas de uma organização.

Após uma breve descrição daquilo que se entendeu por estratégia, vamos aprofundar um pouco mais na discussão sobre o planejamento estratégico e seus desdobramentos.

3.0 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

3.1 Definição

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), na década de 70 houve uma grande divulgação de artigos sobre planejamento estratégico que fez com que gerentes abrissem suas mentes para sua importância, e o mais importante é que havia uma grande sintonia com tudo que era aplicado pela administração. Deste modo viu-se a necessidade de disposição de tempo para elaboração deste planejamento. Porém logo o planejamento passou por reveses, pois não foi entendido como deveria e não havia pesquisas para entendê-lo como de fato deveria funcionar. Mais tarde Peter Lorange tentou levantar tais pesquisas partindo de dados empíricos sobre os processos de planejamento, conseguindo apenas 30 estudos feitos na tentativa de provar que o planejamento compensava. Isto se dava porque estes estudos eram geralmente realizados por pessoas que não estavam diretamente ligadas ao assunto. Os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) ainda demonstram o modelo básico de planejamento estratégico que consiste em fixação de objetivos, estágio da auditoria externa, auditoria interna, avaliação da estratégia e operacionalização da estratégia. Já Whittington (2002) complementa dizendo que os procedimentos regulares e as quantificações precisas do planejamento estratégico são rituais confortadores, cobertores gerenciais seguros em um mundo hostil. Dentro destas visões se a organização se vale de procedimentos básicos de planejamento estratégico para assegurar informações para o presente e em especial para o futuro, ele saberá trabalhar em meio à turbulência e variações do mercado com maior facilidade, pois o planejamento nada mais é que uma bússola norteadora que guia o gestor e

seus subordinados para qualquer lugar, seja positiva ou negativamente, depende somente da eficiência de sua elaboração.

3.2 Objetivos Estratégicos

Para estar à frente no mercado e, sobretudo conseguir vantagem competitiva, é necessário segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) definir claramente a posição de uma empresa e a de seus concorrentes. É necessário ter um objetivo claro e também o conhecimento dos concorrentes. Segundo os autores a empresa precisa decidir entre fazer de maneira diferente ou fazer totalmente diferente, ou seja, fazer de maneira diferente é modificar ou acrescentar algo já criado pelo concorrente. Já fazer totalmente diferente é criar, é ser de fato inovador e criativo. Isto é o que faz a diferença dentro de uma competição. Após a elaboração do planejamento é necessário à criação do objetivo e ele deve ser claro para todos dentro de uma organização, todos dentro dela devem estar imbuídos do compromisso quanto a estes objetivos e também satisfeitos em torná-los eficazes. São necessários alguns questionamentos para elaboração de um objetivo como:

Onde a organização pretende chegar, o que alcançar, qual é o público que se pretende atingir, qual a melhor maneira de atendê-lo?

Perguntas assim são feitas a todo o momento por todas as organizações competitivas, mas para ser inovador faz-se necessário ir além. Cabe investigação eticamente correta para ver o que o concorrente faz de melhor para que seja feito ainda melhor. Mas o foco do melhor deve ser sempre voltado para o objetivo primeiro: o cliente. Empresas como Southwest Airlines, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), inovaram criando formas de atendimento totalmente diferenciadas e traçaram seus objetivos voltados totalmente para eficiência no atendimento e conseguiram-na de fato.

3.3 Análises de Ambientes

Até o momento definimos estratégia, planejamento e objetivos, a partir deste conceito de ambiente, veremos a importância deles na tomada de decisão para o crescimento de uma organização ou até mesmo para que ela se mantenha estável no mercado.

Segundo Ansoff (1981), é necessária uma análise interna da organização em termos de produtos e mercados para que se ele puder seguir seus objetivos sem precisar diversificar é o

aconselhável, pois modificação drástica dentro de uma organização encarece muitos seus custos e em se tratando de empresas de pequeno porte ela pode não suportar tamanhas mudanças. Mas se a análise interna for positiva quanto à diversificação e ela precisar mesmo ser feita os estudos deverão seguir por outro caminho sendo o da análise e avaliação externa. A análise externa é bastante simples, desde que bem administrada, pois requer uma verificação de oportunidades do produto e disponibilidade do mercado quanto à aceitação do produto ofertado, ou seja, desde que se opte por fazer a diversificação é de extrema necessidade que seja realizada esta análise externa. De acordo com Ansoff (1977, p.118)

Uma decisão no sentido de diversificar as atividades da empresa ainda dá origem a seguinte questão: devem às unidades adquiridas ser integradas à estrutura existente da empresa, ou deve-se modificar a estrutura para tirar proveito da sinergia potencial? A escolha da relação *sinergia-estrutura* é uma decisão-chave da administração, que afeta a estratégia final da empresa em termos de produtos e mercados.

Deste modo, mesmo que haja mudanças é necessária à avaliação geral para que os custos como já foram ditos, não tenham reflexos negativos para a organização. Pois mudanças como estas, sendo bem administradas podem deixar de ser tratados como traumas ou como problemas e se tornar um ponto chave para uma boa administração o que conseqüentemente acarretará lucros e boa colocação no mercado para a organização.

Após a apresentação do entendimento sobre planejamento estratégico e seus desdobramentos, o presente estudo traz a proposta de um plano estratégico. Porém não se vai estender muito neste trabalho quanto às questões técnicas, pois se trata de um estudo relativamente inicial e empírico.

4.0 O PLANO ESTRATÉGICO

4.1 O Papel da Liderança

Existem várias formas de definir liderança, para Stoner e Freeman (2012, p. 344) é “o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo”. Onde segundo os mesmos autores, o poder é “a capacidade de exercer influência – isto é, de mudar as atitudes ou o comportamento de indivíduos ou grupos”. E influência, é “quaisquer ações ou exemplos de comportamento que causem uma mudança de atitude ou de comportamento em outra pessoa ou grupo” (Idem, p.344). Percebe-se que podemos nos valer

da liderança para organizar uma organização e fazer com que uma pessoa ou um grupo de pessoas estejam imbuídos da proposta da organização, andando junto com o que é proposto através do planejamento e do objetivo da estratégia. O líder e seus subordinados devem estar conscientes quanto à organização que aprende em que segundo Shermerhorn (2011, p.411) “é aquela que mobiliza as pessoas, valores e sistemas para a mudança contínua e para a melhoria do desempenho guiada pelas lições adquiridas por meio da experiência”. Ou seja, esta se trata de um tipo de liderança específica à estratégica, que modifica e aprende com as mudanças constantes do mercado.

Ainda segundo John Kotter citado por Whittington (2002, p.50) “gerenciar é dar ordens e ditar procedimentos necessários para lidar com a mudança”. Já Kotter *apud* Whittington (2002, p.51) conclui dizendo que “a maioria das empresas norte-americanas de hoje é gerenciada demais e muito pouco liderada”. Ou seja, é necessária uma análise visionária, uma visão constante de futuro.

O líder estratégico não deve apenas liderar ou apenas conhecer aquilo que é proposto pelo planejamento estratégico ele deve saber que o mercado é competitivo e inovador, pois de acordo com Ries e Trout (2009, p.55) “a primeira marca que chega ao cérebro obtém na média, em longo prazo, uma participação de mercado duas vezes maior que a marca número dois e quatro vezes maior que a marca número três”. Para que tudo isto ocorra na gestão de um líder é necessário que ele saiba, não só liderar, mas também motivar, conhecer sua equipe e valorizar sempre a sua marca para estar sempre à frente no mercado.

Os estudos comprovam segundo Morgan (2010) que desde os antigos teóricos como Elton Mayo que realizou pesquisas na fábrica da Western Electric e que descobriu mesmo de maneira acidental a motivação humana e do pioneiro Abraham Maslow que descobriu que existem nas organizações seres humanos guiados por necessidades humanas e psicológicas e faz-se necessário que o líder tenha esta consciência. Deste modo ele conseguirá uma equipe motivada e que luta constantemente pelo objetivo da organização tornando-se esta inovadora e competitiva. Whittington (2002) nos dá exemplos de líderes que conseguem “[...] imprimir em seus funcionários ‘visões’ motivadoras daquilo que suas organizações defendem e para onde estão se encaminhando” (WHITTINGTON, 2002, p.53). Estes homens exemplares são conhecidos como Steve Jobs da Apple, Jack Welch da General Electric e Jan Carlzon da SAS. Collins e Porras *apud* Whittington (2002) citam Steve Jobs como exemplo de líder que orientava seus funcionários a criar ferramentas que ajudassem a humanidade avançar, deste modo ele motivava sua equipe ir além, não só para o crescimento próprio, mas na

responsabilidade do crescimento mundial através da tecnologia. Por este motivo ele era muito mais que um líder e um motivador, era um estrategista que tinha uma visão de alcance extremamente amplo e inovador, por este motivo sua marca é reconhecida e valorizada mundialmente.

4.2 Buscando a Vantagem Competitiva

De acordo com os estudos de Kluyver e Pearce II (2010, p.101) “uma empresa tem *vantagem competitiva* quando planeja e implementa com sucesso uma estratégia de valor que os concorrentes não estejam utilizando no momento”. Já para Ries e Trout (2009, p.33) para se ter um posicionamento no mercado competitivo, o correto é entrar na mente das pessoas e “[...] a maneira mais fácil de entrar na mente de uma pessoa é ser o primeiro a chegar”. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.69) “de acordo com o relatório final sobre a Iniciativa Nacional de Inovação emitido pelo Conselho Nacional de Competitividade, a inovação é o fator mais importante para determinar o êxito de uma empresa no século 21”. Deparamos-nos com três opiniões que se completam e que ratificam o que foi dito no tópico 2.2 deste trabalho que trata dos objetivos, onde é necessário para se obter vantagem no mercado fazer totalmente diferente do concorrente e chegar primeiro sempre e, sobretudo preocupar-se em estar à frente com inovações constantes.

Ainda de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), o nível de competitividade tem se tornado bastante nivelado principalmente porque há um cenário globalizado do comércio e há um grande número de importação o que permite que os concorrentes conheçam os produtos de uma organização com muita facilidade, deste modo “[...] melhorias incrementais em produtos e processos já não são mais suficientes para sustentar uma vantagem competitiva” (HIT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p.69). Para se manter no mercado empresas de Pet shops por exemplo, têm inovado criando PetsHotel, onde os hóspedes recebem um tratamento todo especial, com quarto com temperaturas diferenciadas para cada tipo de animal. Os idealizadores deste projeto estão testando a possibilidade de criar um *SPA* para os cães. Pesquisas revelam, conforme afirma Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.69), que “[...] a alta gerência da PetMart estima que os serviços aumentarão 20% das receitas totais nos próximos anos”. Esta prestação de serviço é totalmente inovadora e que para aqueles consumidores que têm seus animais como um membro da família e que não se importam em pagar o valor

necessário para lhes oferecer conforto e tranquilidade é um ótimo negócio para ambas as partes.

Para o mercado e a economia, a área de prestação de serviço em geral teve um grande destaque neste século em termos de inovação e competitividade. Os *deliveris*, por exemplos são praticados em uma série de segmentos e tem deixado consumidores e economia bastante satisfeitos. Porém merece bastante preocupação e observação, pois existe neste meio uma grande competitividade que deve ser analisada a todo o momento.

4.3 Capacitação e Competências

Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.76) “[...] a base de muitas capacitações reside nas aptidões e no conhecimento exclusivo dos funcionários de uma empresa e muitas vezes na sua *expertise* funcional”. A capacitação voltada em especial ao capital humano da organização é o que as colocam a frente em uma competição, pois são essenciais para criação e elaboração de novos produtos e serviços. Do mesmo modo como já vimos com os teóricos Mayo e Maslow o ser humano é movido por incentivos e motivação. E é neste ponto que deve estar uma parte da preocupação dos gestores das organizações, em tornar seu capital humano um capital intelectual capaz de pensar, agir e criar. Consequentemente os farão estar no topo da satisfação interna com seus funcionários e externa com seus clientes que veem esta valorização interna que reflete diretamente no produto. As organizações já perceberam que precisam investir no seu capital humano, mas ainda existem dentro das organizações posturas gerências que cabem muitos estudos, assim como observa Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.77)

Por vários anos as empresas declararam que o seu pessoal é o recurso mais valioso. No entanto, elas aparentemente não praticam o que dizem para seus *stakeholders*. Quando elas passam por dificuldades de desempenho, as primeiras reduções feitas nos custos geralmente ocorrem por meio das demissões dos funcionários.

Vimos que ainda existe uma política errônea de cortar capital valioso ao invés de fazer uma reanálise no planejamento estratégico de valorização quanto às competências essenciais como marketing, distribuição, fabricação. Outro fator negativo apontado por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) é que existe ainda certo preconceito por parte das organizações quanto à valorização do capital feminino. Porém existem hoje, várias executivas de sucesso que dirigem grandes empresas que conseguem ter destaque no mercado como: Meg Whitman, CEO da eBay, Anne Mulcahy, CEO da Xerox. Whitman *apud* Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.77) argumenta dizendo que “[...] boas decisões pessoais consistem em encontrar a

pessoa certa para o cargo certo no momento certo”. Fayol ratifica dizendo que é necessário para se manter a ordem em uma organização “[...] um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar” (FAYOL, 2009, p.60). Este é um dos grandes objetivos de uma administração eficiente que está sendo praticada por uma mulher e são válidas as observações, pois tanto homens quanto mulheres têm suas aptidões e competências. Cabe apenas a alocação correta deste recurso humano.

Não é a intenção deste trabalho tratar de assuntos políticos, mas é relevante a colocação, pois temos hoje no Brasil a presença de uma presidenta mulher, a Sra. Dilma Rousseff que está dirigindo nosso país. Mas é também relevante pensar que ao seu lado tem uma série de recursos humanos do sexo masculino, negros e até mesmo deficientes. O que faz o sucesso de uma organização não é sexo, raça ou deficiência. É a capacidade de administrar, planejar, motivar, capacitar e absorver a competência de cada um dos recursos humanos. Seguem alguns exemplos de capacitações de empresas que podem ser analisados para elaboração e adaptação de um plano estratégico.

Quadro I – Exemplos de Capacitações das Empresas

Áreas Funcionais	Capacitações	Exemplos de Empresas
Distribuição	Utilização eficaz de técnica de gerenciamento de logística	Wal-Mart, Dell
Recursos Humanos	Motivar, capacitar e reter funcionários	Microsoft, Dell
Sistema de Gerenciamento de Informações	Controle eficaz e eficiente dos estoques por meio de métodos de coletas de dados do ponto de compra	Wal-Mart, Dell
Marketing	Promoção eficaz de produtos de marca Atendimento eficaz ao cliente Inovador em merchandising	Procter & Gamble Polo Ralph Lauren Corp. McKinsey & Co. Nordstrom Inc. Norrell Corporation Crate & Barrel
Gerenciamento	Capacitação para imaginar o future da roupas Estrutura organizacional eficaz	Gap Inc. PepsiCo
Fabricação	Aptidões de design e produção resultando em produtos confiáveis Qualidade do produto e do design Miniaturização de componentes e produtos	Komatsu Gap Inc. Sony
Pesquisa & Desenvolvimento	Tecnologia inovadora Criação de soluções sofisticadas de controle de elevadores Transformação rápida de tecnologia em novos produtos e processos Tecnologia digital	Carterpillar Otis Elevator Co. Chaparral Steel Thomson Consumer Eletronics

Fonte: HITT, IRELAND, HOSKISSON (2008, p.78).

Este quadro representa alguns exemplos de capacitações que são criadas dentro do planejamento estratégico de algumas organizações e que contribuem de forma considerável com o conhecimento organizacional individual e coletivo das referidas organizações. Em especial são aplicados nas áreas funcionais específicas de fabricação, pesquisa e desenvolvimento e marketing ou em uma determinada parte da área funcional como na publicidade.

5.0 Perspectivas Estratégicas

Devido ao sucesso do planejamento estratégico o estudo voltado para este assunto tem crescido muito e várias organizações de pequeno a grande porte têm se valido destes recursos em várias situações, como: em fusões, aquisição de empresas e até mesmo para incorporação. Onde de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.183) consistem em:

Uma **fusão** é uma estratégia pela qual duas empresas concordam em integrar suas operações de forma relativamente igual.

Uma **aquisição** é uma estratégia pela qual uma empresa compra o controle, ou 100%, de outra empresa com a intenção de tornar a empresa adquirida uma subsidiária em seu portfólio.

Uma **incorporação** é um tipo de especial de estratégia de aquisição em que a empresa-alvo não solicita a oferta da empresa compradora.

Outra prática muito utilizada pelas organizações visionárias é a da cooperação onde as empresa se unem em prol de vários objetivos, sejam eles como aliança complementar, cooperação no nível corporativo, aliança de diversificação, sinérgica e ainda *franchising*. Dentro do tema cooperação existem várias classificações, mas para um pequeno entendimento do que veem a ser cooperação Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.251-255-256-258). Citam algumas como:

As **alianças estratégicas complementares** são alianças no nível de negócios nas quais as empresas compartilham alguns de seus recursos e capacitações de forma complementares, com a finalidade de desenvolver vantagem competitiva.

Uma empresa usa uma **estratégia de cooperação no nível corporativo** para ajudá-la a diversificar os produtos oferecidos, os mercados atendidos, ou ambos.

Uma **aliança estratégica** é uma estratégia de cooperação no nível de corporação em que as empresas compartilham alguns de seus recursos e capacitações para diversificarem em novas áreas do mercado ou de produtos.

Uma **aliança sinérgica** é uma estratégia de cooperação no nível corporativo em que as empresas compartilham alguns de seus recursos e capacitações para criar economias de escopo.

O **franchising** é uma estratégia de cooperação em que uma empresa (o franqueador) usa uma franquia como relação contratual para descrever e controlar o compartilhamento de seus recursos e capacitações com associados (os franqueados).

Entende-se, portanto de acordo com os estudos destes autores que a cooperação é uma excelente ferramenta que contribui significativamente com a eficácia do planejamento estratégico. E que é sem dúvida uma grande prova que os líderes que estão à frente das organizações do século XXI são líderes inovadores capazes de romper barreiras sejam elas quais forem em prol do sucesso das organizações. Pois eles romperam a maior delas que é a de se aliar através de cooperação com os concorrentes para manter a sobrevivência de ambos.

6.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo teórico sobre o tema proposto, percebe-se que o planejamento estratégico e à execução de um plano estratégico se dá por meio de muita organização e observação administrativa. Hoje estamos frente de um mundo totalmente globalizado, onde não existem mais barreiras para as competições. Faz-se necessário o uso constante desta ferramenta para se chegar à frente, como também de suas adaptações devido à variação do mercado. Percebe-se que o planejamento visa muito além, não só no sentido crescimento de produtos no mercado, mas também do crescimento intelectual humano. Que sendo ou não este capital humano essencial, é ele que faz com que as coisas realmente aconteçam dentro de uma organização. Outro ponto bastante dinâmico e inovador dentro da estratégia é o fator cooperação entre organizações, onde elas se unem em prol de um determinado objetivo, ou seja, a sobrevivência no mercado. Esta estratégia tem contribuído muito, empresas que sozinhas não conseguem se manter no mercado, unindo forças com outras, seja através de capital ou de inovação tornam-se empresas de sucesso. Conclui-se porém que a estratégia está totalmente ligada a uma excelência na administração onde todo e qualquer líder deve se valer desta ferramenta.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. 1. ed. São Paulo: Mcgraw-hill do Brasil, 1977. 203 p.

_____; DECLERCK, Roger P.; L.HAYES, Robert. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1981. 271 p.

FAYOL, Henry. **Administração Industrial e Geral**. 10ª São Paulo: Atlas, 2009. 138 p.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; E.HOSKISSON, Robert. **Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 415 p.

KLUYVER, Cornelis A. de; II, John A. Pearce. **Estratégia: Uma Visão Executiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010. 226 p.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 421 p.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: A Batalha por sua Mente**. 1. ed. São Paulo: M.books, 2009. 212 p.

SCHERMERHORN JUNIOR, John R.. **Adminsitração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora Ltc, 2011. 608 p.

STONER, A.F James; FREEMAN, R.Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Ltc, 2012. 533 p.

WHITTINGTON, Richard. **O que é Estratégia**. 1. ed. São Paulo: Thomson, 2002. 154 p.