

A IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS PEQUENAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

Andréa Simone Machiavelli Pontes¹

RESUMO

As pequenas empresas prestadoras de serviço têm desempenhado cada vez mais um papel importantíssimo para o crescimento da economia brasileira. Responsáveis por grande parte do PIB (Produto Interno Bruto), estas empresas se deparam com novas situações de mercado como concorrência, excelência na qualidade, clientes cada vez mais exigentes e conhecedores, necessidade de abrangência no mercado, cultura e clima organizacional, fornecedores e outras tantas variáveis muitas vezes nem conhecidas pelos seus administradores. Este artigo visa realizar um estudo bibliográfico levantando ideias e discussões de diversos autores quanto ao tema do planejamento estratégico, trazendo à tona a importância da utilização do planejamento estratégico nas pequenas empresas prestadoras de serviços, comprovando a possibilidade de implementação desta ferramenta como um modelo de gestão eficaz.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico, pequenas empresas e serviços.

ABSTRACT

The small service provider companies have played an increasingly important role in the growth of the Brazilian Economy. Responsible for big part of the GDP (Gross Domestic Product), these companies face new market situations such as competition, excellence in quality, customers getting increasingly demanding and knowledgeable, need to reach the market, culture and organizational climate, suppliers and many other variables which are often not known by its administrators. This article aims to do a bibliographic study raising ideas and discussions of various authors on the subject of strategic planning, bringing out the importance of using strategic planning in small service provider companies, proving the possibility of implementing this tool as an effective management model.

¹ Bacharel em Administração, CRA/SC nº 15012, professora especialista da Uniarp – Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe – Caçador – SC, titular das disciplinas de Administração Estratégica I e II. Orientadora da Faculdade Senac – Curso Processos Gerenciais, titular das disciplinas de Plano de Negócios e Planejamento Estratégico. Pós Graduada em Gestão Empresarial (2006) e Planejamento do Turismo pela UnC – Unversidade do Contestado (2008). Pós Graduada do MBA Planejamento Estratégico na Uniarp - Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe. Mestranda do Curso de Mestrado em Administração da Unisul – Universidade do Sul de Santa Catarina – Florianópolis – SC.

Keywords: strategic planning, small business and services.

ESTRATO

Le piccole aziende della rappresentazione di servizio hanno giocato ogni volta più una importantissima rappresentazione per lo sviluppo dell'economia brasiliana. Responsabile di grande parte del PIB (Prodotto Interno Bruto) queste aziende se trovano ogni volta con le nuove situazioni del mercato come concorrenza, eccellenza in qualità, clienti ogni volta più esperti, con necessità dell' abrangência del mercato, coltura e clima organizzacionalle, fornitori ed altrettanta variabili molte volte né noto dai relativi coordinatori. Questo articolo punta su realizzare uno studio bibliografico che solleva le idee ed i litigi degli autori vari quanto all'argomento di pianificazione strategica, portando a tona importanza dell'uso della pianificazione strategica nelle piccole aziende della rappresentazione dei servizi, dimostrando la possibilità dell'esecuzione di questo attrezzo come modello dell'amministrazione efficiente.

Parola-Chiave: Pianificazione strategica, piccole imprese e servizi.

INTRODUÇÃO

Considerando que as grandes mudanças tecnológicas, sociais, culturais, demográficas ou legais que ocorrem no mundo levam as pequenas empresas prestadoras de serviços a buscarem novas possibilidades de crescimento, desenvolvimento ou manutenção de sua posição no mercado.

As pequenas empresas prestadoras de serviço precisam conhecer profundamente o que existe ou o que não existe dentro de suas empresas, qual a sua real situação perante um mercado competitivo e clientes cada vez mais exigentes. Precisam de qualidade na sua demanda e ser conhecedores dos serviços que buscam e que pretendem adquirir; sendo este um resultado do chamado mundo globalizado.

O mercado no qual estas empresas estão inseridas mostra dia a dia as suas cartas, positivas ou negativas, influenciando diretamente na tomada de decisão do administrador. O planejamento estratégico vem ao encontro desta necessidade, visando, através do diagnóstico do ambiente interno e externo destas empresas, demonstrar o que está acontecendo e o que poderá ocorrer, projetando situações futuras que auxiliarão as empresas na definição de seus objetivos estratégicos, no levantamento de alternativas condizentes e na decisão estratégica final.

Este artigo tem por finalidade analisar e discutir o que diversos autores conceituados defendem em suas pesquisas, bem como a importância e utilização do planejamento estratégico nas pequenas empresas prestadoras de serviço.

1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é conceituado segundo Oliveira (2001, p.46) como um processo gerencial que auxiliar o executivo a estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa com o objetivo de estabelecer um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

Entende-se como ambiente da empresa todos os fatores positivos ou negativos que interferem e influenciam a tomada de decisão da alta administração em relação aos objetivos estabelecidos por tal hierarquia.

Conhecer o ambiente da empresa compreende o estudo de dois momentos fundamentais da existência de uma organização:

- O que há dentro da minha empresa?
- O que há fora da minha empresa?

Segundo Bulgacov *et al.*, (2007, p. 29):

O ambiente pode ser definido como o conjunto de todos os fenômenos externos à organização que apresentam algum tipo de influência direta ou potencial sobre suas operações. A análise do ambiente auxilia no desenvolvimento das estratégias organizacionais e busca responder a questões tais como:

- Qual a atual configuração do ambiente?
- Quais são as principais mudanças que estão ocorrendo no ambiente?
- Para onde a organização está indo?
- Que tipo de organização pretende ser?
- A que tipo de mercado quer atender?
- Que tipo de produto ou serviço quer oferecer?
- Que tipo de tecnologia será utilizada?

É através do diagnóstico estratégico que a empresa poderá conhecer-se suficientemente a ponto de elaborar o seu planejamento estratégico. Enfim, o que é

o diagnóstico estratégico?

Segundo Oliveira (2001, p. 80) “o diagnóstico estratégico é uma ferramenta que possibilita a empresa conhecer a real situação quanto aos seus aspectos internos e externos, verificando o que ela possui de bom, de regular ou de ruim dentro do seu processo administrativo.”

O planejamento estratégico é uma declaração que delineia a missão de uma organização e seu rumo futuro, suas metas de desempenho a curto prazo e de longo prazo, e sua estratégica. (THOMPSON; STRICKLAND, 2000, p. 33).

A partir do momento em que a empresa realmente conhece o motivo de sua existência, a razão do seu negócio, o motivo que leva a organização a desenvolver suas atividades, sejam elas industriais, comerciais ou de prestação de serviços, está clara para a mesma a definição de sua missão. E então, parte-se do ponto inicial a partir do qual uma empresa deve elaborar seu planejamento estratégico levando em conta a sua missão estabelecida.

Conforme estuda Zaccarelli (2000, p. 4) o termo Planejamento Estratégico confunde-se com o termo Estratégia, que mais recentemente passou a uma nova fase, com autores não mais utilizando a palavra “planejamento”, ficando só a palavra “estratégia” com conceitos amadurecidos pelo tempo.

Desta forma, entende-se que os dois termos, planejamento estratégico e estratégia, conceituam no mesmo nível o processo de planejar, executar e controlar, conduzindo a organização por meio de ações que abrangem as áreas de marketing, de operações, de pessoal e de finanças. (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 9).

Sun Tzu (2008, p. 42), em sua consagrada obra “*A Arte da Guerra*”, define muito claramente o que acontece a partir de um planejamento estratégico:

O general vitorioso na batalha faz, entretanto, muitos planos reservadamente antes de errar em combate. O general perdedor na batalha faz poucos planos antecipadamente. Assim, fazer muitos planos leva à vitória e poucos planos, à derrota: quanto mais nenhum plano! Com base nesse raciocínio, sou capaz de prever de quem será a probabilidade de ganhar ou de perder.

Bruno Fernandes apud Bulgavoc *et al.* (2007, p. 16) define estratégia como o processo de análise, formulação e implantação de ações que direcionam a empresa a um futuro desejado. O ambiente é determinante quando impõe algumas condições de funcionamento à organização, sendo que este fenômeno é mais facilmente visível em alguns setores do que em outros.

A estratégia é a base sobre a qual são feitos planos, prioridades são estabelecidas e modificadas, a comunicação externa e interna é estruturada, os riscos são gerenciados e a trajetória da empresa é alterada, em resposta a fatos novos. (Costa, 2009, p.15).

Ainda Fernandes e Berton (2005, p.11) destacam que:

Estratégia empresarial é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização.

Fernando Gimenez apud Bulgacov *et al.* (2007, p. 17)

define estratégia como um conjunto de decisões sobre atividades a serem desenvolvidas, incluindo a alocação de recursos e competências organizacionais no sentido de garantir a permanência da organização em um contexto mutável e a realização de sua missão.

O desenvolvimento de missão e visão estratégicas, estabelecimento de objetivos e a decisão sobre uma estratégia são tarefas essenciais de estabelecimento de um caminho. Elas indicam o rumo da organização, seus objetivos de desempenho a curto prazo e longo prazo, assim como as mudanças competitivas e as abordagens de ação interna que devem ser usadas para atingir os resultados programados. Juntas, elas constituem o plano estratégico. (THOMPSON; STRIKCLAND, 2000, p. 26).

2 OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Os objetivos de um planejamento estratégico remetem a base da própria administração estratégica que desafia os administradores a estabelecer tais objetivos, a construir caminhos guiados por ações que levem ao alcance destes objetivos.

Objetivos são, para um planejamento estratégico, resultados que se pretendem alcançar através de uma atividade estudada e planejada, definindo-se o que se quer conquistar e quando, além do que, deve ser quantificado. (HUNGER; WHEELEN, 2002, p.11)

Oliveira (2001, p. 60) descreve que através do planejamento estratégico a empresa espera:

- Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes
- Conhecer a eliminar ou adequar seus pontos fracos

- Conhecer e usufruir as oportunidades externas
- Conhecer e evitar as ameaças externas
- Ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo as premissas básicas que devem ser consideradas no processo, as expectativas de situações almeçadas pela empresa, o quê, como, quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação e como e onde alocar recursos.

O planejamento estratégico refere-se às ações estudadas e determinadas pela alta administração para o alcance de resultados consistentes. É um termo amplo que abrange não somente a administração de estágios já identificados, mas também os estágios iniciais no contexto do ambiente interno e externo da organização. (WRIGHT *et al*, 2000, p.24).

Para Fernandes e Berton (2005, p.11)

Considera-se a administração estratégica como um administrar olhando para a estratégia, sem a obrigação de formalizar planos de ação. Nessa linha, a administração estratégica se aproximaria de um “pensamento estratégico” presente nas ações da empresa. Por sua vez, o planejamento estratégico busca sistematizar o pensamento estratégico, formalizando processos e procedimentos para que a empresa saiba exatamente os caminhos a seguir.

Um dos aspectos essenciais relacionados à estratégia organizacional consiste em visualizar quais são os resultados obtidos pela organização em termos de produtos oferecidos, mercados de atuação e objetivos alcançados: elementos do chamado “conteúdo estratégico”. (Bulgavoc *et al*. 2007, p. 55)

Para Sun Tzu (2008, p. 100) o objetivo define-se como:

A arte da guerra nos ensina a confiar não na probabilidade de o inimigo não atacar, mas em nossa própria prontidão para recebê-lo; não na probabilidade de não atacar, mas sim no fato de que tornamos nossa posição inexpugnável.

Oliveira (2001, p. 147) determina que os objetivos do planejamento estratégico possam ser entendidos também como os desafios que precisam estar claros e perfeitamente divulgados, entendidos e aceitos. Devem ainda ser específicos, mensuráveis, realísticos e desafiadores, estando adequadamente relacionados a fatores internos e externos da empresa, controlados por um sistema de avaliação adequado e com as prioridades estabelecidas.

Segundo Costa (2009, p. 130):

Em primeiro lugar, é preciso estabelecer um sistema de orientação das ações em todas as áreas, ou seja, definir objetivos claros e quantificados,

metas setoriais e funcionais que reflitam a trajetória esperada da empresa e políticas que orientem as operações de forma que facilite o atingimento das metas estabelecidas.

A estratégia de negócios tem como objetivo englobar todas as mudanças e novas abordagens que a empresa julga prudentes em resposta às forças do mercado, tendências e desenvolvimentos econômicos, necessidades dos consumidores e demografia, exigências de nova legislação e de regulamentos e outros fatores externos. (THOMPSON; STRICKLAND, 2000, p. 60).

3 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico prevê o estudo das ações e definições para a empresa de acordo com as seguintes etapas, destacadas por Fernandes e Berton (2005, p. 3):

- 1) Determinação dos objetivos empresariais
- 2) Análise organizacional do ambiente interno (diagnóstico estratégico).
- 3) Análise do ambiente externo (diagnóstico estratégico).
- 4) Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia empresarial.
- 5) Elaboração do planejamento estratégico – ações estratégicas.
- 6) Tomada de Decisões Estratégicas - implementação do planejamento estratégico por meio de planos táticos e operacionais.
- 7) Controle e Feedback.

O planejamento estratégico se desenvolve através da gestão estratégica identificado por Hunger e Wheelen (2002, p. 4) como o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho das organizações. Este tipo de gestão inclui a análise aprofundada dos ambientes interno e externo, formulação de estratégias, implementação da estratégia, avaliação e controle.

Na primeira etapa é necessário identificar os objetivos e as missões da empresa, que são considerados indispensáveis para o processo de planejamento. Relacionada com a fixação de objetivos da empresa vem a pergunta: qual é o nosso negócio? ; e ainda, com quem disputamos o sucesso? (ZACCARELLI, 2000, p. 224)

A partir do momento em que a empresa tem claramente quais são os seus objetivos, sabe dizer o que ela quer, o que ela almeja, pode-se definir o norte, o

destino a ser encontrado.

Segundo Oliveira (2001, p. 80) o diagnóstico estratégico, que é a segunda etapa do planejamento estratégico, busca saber qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos, relacionados ao ambiente interno e externo, verificando o que a empresa tem de bom ou não no seu processo e sistema.

Ainda para Oliveira (2001, p. 94), a análise interna busca evidenciar as deficiências e qualidades da empresa, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição de seu produto e do mercado em que atua.

O diagnóstico do ambiente interno da organização ou também chamada de análise da organização, segue os seguintes passos fundamentais: identificação das competências da organização, análise da cadeia de valor, análise das estratégias genéricas e análise das áreas funcionais da empresa. (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 96)

Para Bulgacov et al (2007, p. 29) o ambiente externo pode ser definido como:

O conjunto de todos os fenômenos externos à organização que apresentem algum tipo de influência direta ou potencial sobre suas operações [...] A importância do estudo do ambiente consiste na possibilidade de verificar pontos críticos de pressão ambiental e identificar prováveis tendências de mudança, além de aumentar o poder de previsibilidade e controle, de proatividade da organização sobre os elementos externos e de desenvolvimento de mecanismos de gestão de impactos ambientais.

Após a realização do autodiagnóstico, analisando o negócio e o ambiente, a organização já tem elementos suficientes para traçar sua estratégia. Porém, a estratégia não brota espontaneamente da análise, então entra em cena um elemento bastante subjetivo do processo estratégico: a criatividade. A boa estratégia é aquela que surpreende clientes, concorrentes, fornecedores e a sociedade geral, constituindo um elemento-surpresa. (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 141)

Prahalad *apud* Fernandes e Berton (2005, p. 142) propõe que a formulação de estratégias pode ser vista da seguinte forma:

O processo da estratégia deve entender como criar novas atividades, novos empreendimentos e novos negócios. Partindo dessa perspectiva, a estratégia torna-se não um exercício de análise posterior ao fato, mas um processo de descoberta. Então, a estratégia passa a ser inovação e criatividade: a busca de novos padrões de oportunidades e de novos padrões de interação entre clientes, empresas, tecnologias e mercados.

A próxima etapa é a elaboração do planejamento estratégico, através da determinação das ações estratégicas. Existem diversos modelos de ferramentas para este processo, destaca-se modelo sugerido por Fernandes e Berton (2005, p. 256):

Tabela1: Plano de ação

AÇÃO No. 1:	
ETAPAS	
O QUE FAZER?	
COMO FAZER?	
QUANDO INICIAR?	
QUANDO TERMINAR?	
QUAIS RECURSOS SERÃO NECESSÁRIOS?	
QUANTO CUSTARÁ?	
QUEM FORNECERÁ OS RECURSOS?	
QUEM PARTICIPARÁ DA AÇÃO?	
QUEM SERÁ O RESPONSÁVEL?	

Fonte: Fernandes e Berton (2005), adaptado pelo autor.

A implementação de estratégia são todas as atividades e escolhas necessárias para a execução do plano estratégico. É o processo pelo qual as estratégias são colocadas em prática com o desenvolvimento de programas, sistemas e procedimentos. É importante destacar que os gerentes de divisões e áreas devem trabalhar em conjunto com sua equipe para a implementação da estratégia com sinergia, utilizando planos táticos e operacionais. (HUNGER; WHEELLEN, 2002, p.170)

E por fim a função de controle e avaliação do planejamento estratégico através do *feedback*, segundo Oliveira (2001, p.243), tem por finalidades:

- 1) Identificar problemas, falhas e erros que desviam as ações do plano estratégico.
- 2) Possibilitar que os resultados obtidos com a implementação das ações estejam mais próximos do esperado pelo planejamento.
- 3) Verificar se as estratégias estão possibilitando os resultados esperados dentro das situações existentes.
- 4) Proporcionar informações de gestão periódica para que de forma rápida e eficaz possa-se fazer intervenções no processo de implementação do planejamento estratégico.

4 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS PEQUENAS

EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

A parte efetivamente importante do planejamento estratégico consiste em dedicar tempo para analisar quatro fatores: ameaças, oportunidades, pontos fracos e pontos fortes. O grande mérito da análise de ameaças, oportunidades, pontos fracos e pontos fortes é levar o analista da empresa a abrir o pensamento, considerando todos os aspectos globais internos e externos da empresa, quais são os grandes problemas da empresa, dentro de sua capacidade máxima de percepção. (Zaccarelli, 2000, p. 15 e 16).

As pequenas empresas prestadoras de serviços precisam conhecer as suas ações estratégicas e torná-las competitivas, para então compreender a importância da realização do planejamento estratégico.

Para Costa (2009, p.16) as estratégias competitivas:

Levam em conta não apenas a própria cadeia de valor, mas também o mercado e os concorrentes. Definem o posicionamento competitivo considerando, do lado da demanda os fatores que determinam a evolução do mercado; e da oferta, os concorrentes, suas propostas de valor e as cadeiras de valor.

A estratégia empresarial focaliza a melhoria da posição competitiva de produtos ou serviços de uma empresa, podendo-se dizer que esta é uma das grandes importâncias da realização de um planejamento estratégico para uma pequena empresa. Já que a ação estratégia estudada no planejamento pode ser competitiva – qual será minha vantagem competitiva perante meus concorrentes? ou ainda ser cooperativa – trabalhando com um ou mais concorrentes para obter vantagem competitiva sobre os demais concorrentes. Destaca-se ainda que a estratégia competitiva cria uma posição defensável para superar as ameaças do ambiente externo. (HUNGER; WHEELLEN, 2002, p. 108)

Importante neste momento conceituar o que é um serviço, segundo Nogueira (2008, p. 13 e 59):

É a oferta de um desempenho que permite apenas experimentação e nunca posse [...] ele se diferencia de um bem especialmente porque é preponderantemente intangível e porque tem freqüentemente características de perecibilidade, variabilidade e de relação com pessoas em situações que chegam, em alguns casos, a uma inseparabilidade.

Pode-se dizer que o planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial que procura criar uma situação de otimização da empresa perante as variabilidades

do ambiente, visando usufruir da melhor maneira possível as oportunidades, bem como evitar as ameaças, colocando a empresa numa situação ativa, realmente fazendo as coisas acontecerem. (OLIVEIRA, 2001, p. 258)

As características específicas da produção de serviços são muito marcantes, Nogueira (2008, p. 119) destaca algumas das diferenças mais significativas da produção do intangível:

- 1) Um serviço é fabricado no ato da entrega.
- 2) O fornecedor de serviço é parte totalmente integrante da produção.
- 3) O cliente é normalmente usuário e componente do produto.
- 4) O descritivo produzido pelo serviço raramente abrange toda a dimensão total que o serviço tem para o cliente.
- 5) A produção de serviço pressupõe uma cadeia de produção com lógica específica, diferente de uma linha de montagem.
- 6) Serviço é desempenho e só é concreto quando completamente experimentado.

CONCLUSÃO

Após este estudo conclui-se que o planejamento estratégico é um processo continuado de tomada de decisões, levando em consideração em primeiro lugar o objetivo estratégico da pequena empresa prestadora de serviços, para posteriormente analisar e conhecer o mais profundo possível os fatores internos – forças e fraquezas, e os fatores externos – oportunidades e ameaças que norteiam a existência desta empresa.

Em seguida vem o momento de pensar e criar as alternativas estratégicas que deverão vir de encontro com as informações coletadas no diagnóstico estratégico – etapa anterior. Posteriormente toma-se a decisão da melhor alternativa estudada e parte-se para a definição das ações estratégicas desenhadas e organizadas através do planejamento estratégico, dividindo-se as ações em planos táticos e operacionais englobando toda a necessidade da empresa.

Por fim o controle estratégico que através do *feedback* mostrará o alcance ou não, total ou parcial do objetivo estratégico determinado no início do processo. Caso este objetivo não tenha sido construído, torna-se necessário o re-estudo de novas ações e de um novo planejamento.

A principal conclusão deste artigo é que todos os autores estudados referenciam a importância da utilização do planejamento estratégico para o sucesso das organizações, o que torna essencial hoje a sua aplicação independente do tamanho ou da estrutura das empresas, comprovando desta forma a possibilidade de utilização nas pequenas empresas prestadoras de serviço. A autora do artigo defende esta ferramenta em especial nas pequenas empresas prestadoras de serviço, por acreditar que em pequenas corporações qualquer mudança ou transformação na empresa é de fácil entendimento, aplicação e de ótimos resultados.

REFERÊNCIAS

- BULGACOV, Sérgio et al. **Administração estratégica**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.
- COSTA, Clóvis Corrêa da. **Estratégia de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.
- HUNGER, J. David. WHEELEN, Thomas L. **Gestão estratégica: princípios e práticas**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.
- NOGUEIRA, José Francisco (Org.). **Gestão estratégica de serviços: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceito, metodologia e práticas. 15.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- SUN TZU. **A arte da guerra**: os 13 capítulos originais. São Paulo: Clío Editora, 2008.
- THOMPSON, Arthur A. Jr. STRICKLAND, A. J. III. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira. 2000.
- WRIGHT, Peter L. *et al.* **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.
- ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.