

Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão nas Empresas Moveleiras da Cidade de Pato Branco - Paraná

Flávia Regina Panazzolo Maciel

Instituição Adventista Sul-Brasileira de Educação e Assistência Social
Mestranda pela Universidade Federal de Santa Catarina
flavia.maciel@hotmail.com

Jean Ricardo Gularte Borsoi

Graduado pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná
jeanborsoi@hotmail.com

Paulo Cezar Dondoni

Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Doutor pela Universidade Federal de Santa Catarina
pcdondoni@utfpr.edu.br

Resumo: Atualmente empresas dos mais variados estilos: com ou sem fins lucrativos, micro ou multinacionais, discutem a importância e a necessidade do Planejamento Estratégico. Este artigo procurou verificar se esta ferramenta é utilizada pelas empresas moveleiras da cidade de Pato Branco- PR. O estudo ainda aponta como as diferentes abordagens da literatura e conceitos da Administração Estratégica podem contribuir na tomada de decisão dessas organizações. Constatou-se, entretanto, que muitas das empresas analisadas fazem o caminho inverso ao que proposto pelos autores estudados, pois em muitas situações a utilização do planejamento estratégico só é alçado após o surgimento da necessidade.

Palavras chave: Administração, Competitividade, Estratégia, Planejamento.

Strategy Planning in furniture companies in Pato Branco - Paraná

Abstract: Nowadays companies of the most varied styles: with or without lucrative ends, micro or multinationals, argue the importance and the necessity of the Strategy Planning. This article looked for to examine if this instrument is used by the furniture companies in Pato Branco, PR. The study still comment how the boardings different of literature and concepts of the Strategic Management can contribute to decision-making of these organizations. However, verify that many of the analyzed companies make the inverse way which that considered by the studied authors, because in many situations the use of the strategy planning is only accomplish after some necessity.

Key-words: Management, Competity, Strategy, Planning.

1 Introdução

As organizações estão imersas em um cenário competitivo em que diversos desafios são impostos obrigando um preparo cada vez maior. Para as empresas que

anseiam se destacar e sobreviver nesse ambiente é necessário inovar seus produtos e serviços. A capacidade de inovar, entretanto, é atualmente a mais crítica situação em que as empresas, que buscam competitividade no mercado, se encontram.

O planejamento estratégico é uma das principais ferramentas, ou até a principal ferramenta, capaz de alinhar sistematicamente a empresa na busca de novos mercados, ou mesmo, na melhoria dos produtos e serviços existentes proporcionando uma mais rápida expansão econômica.

Pensar estrategicamente é pensar nos ambientes internos e externos, levantar e entender os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças da empresa, seja ela micro ou transnacional. Pensar estrategicamente significa ver a empresa como um sistema que se move em várias direções e alinhá-la dentro do perfil de negócio.

Assim, é crescente a percepção das empresas sobre a importância da gestão estratégica como resultante da competitividade. Entretanto, as decisões estratégicas nas microempresas ainda se ressentem de uma melhor utilização dos instrumentos, como também da própria cultura de planejamento. Apesar da grande importância que as microempresas possuem no desenvolvimento de um país, percebe-se um interesse pequeno em conhecer, analisar e propor alternativas para esse segmento empresarial.

Dessa forma, esse artigo discute as possíveis sinergias entre os conceitos apresentados pela literatura e a efetiva utilização dos mesmos nas empresas de pequeno porte do setor moveleiro na cidade de Pato Branco, Pr. Relata-se, ainda, como as diferentes abordagens podem contribuir para a competitividade dessas empresas e como também essas mesmas abordagens, em conjunto, podem auxiliar e melhorar a tomada de decisão. Assim, percebe-se que a implementação de estratégias no contexto das microempresas

merece uma análise mais minuciosa, sendo, desta forma, o ponto central desse trabalho.



2 Metodologia

Segundo Minayo (2000), pesquisa é uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados, tendo como propósito indagar e descobrir a realidade. Com base nessa perspectiva, buscou-se verificar a realidade das microempresas moveleiras da cidade de Pato Branco- PR, em relação ao planejamento estratégico. A investigação se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica, qualitativa e descritiva.

Para a coleta de dados foram distribuídos vinte e sete questionários nas empresas moveleiras da cidade de Pato Branco-PR para se verificar o conhecimento e o uso do planejamento estratégico em seus negócios. Dos vinte e sete questionários, quinze retornaram aos pesquisadores devidamente preenchidos. Posteriormente, os dados foram tabulados e analisados à luz do referencial teórico proposto, que poderá ser verificado a seguir.

3 Planejamento Estratégico

Na década de 60, Ansoff (1990), considerava a estratégia como uma inovação na área administrativa. Entretanto foi a partir dos trabalhos de Michael Porter nos anos 80, que a estratégia como função administrativa finalmente se consolidou. A partir disso, Ohmae (1988), Mintzberg (1994), Drucker (1999), Hammer (1997) e Hamel (1995) foram alguns dos autores que modificaram e atualizaram o conceito de Estratégia, contribuindo significativamente para o surgimento de diversos princípios teóricos complementares ou antagônicos.

Referente ao conceito de estratégia, Henderson (1998) a define como uma busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Em sua outra obra Porter (1999) complementa tais idéias assegurando que a base de uma estratégia competitiva é ser diferente, de modo que os consumidores percebam suas ações como algo diferenciado. Ohmae (1998) assegura ainda que estratégia é oferecer valor ao consumidor. Entretanto, Drucker (1999) acredita que a estratégia lhe permite ser oportunista, uma vez que capacita a organização a atingir os resultados desejados em um ambiente imprevisível.

Independente do choque de consenso, a estratégia não se limita apenas às grandes corporações, mas se estende a todos os tipos de empresas ou instituições, independentemente do porte, ramo de atividade ou natureza de operações. Isso porque hoje a estratégia é uma ferramenta imprescindível para as empresas. (MINTZBERG, LAMPEL e AHLSTRAND, 1999). Entretanto, compreender a estratégia não significa apenas conceituar ou criar novas definições, mas sim entender o processo interativo entre pessoas, ambiente, organização e estratégia. (SANTOS, ALVES e ALMEIDA, 2007).

Os estudos sobre estratégia, até os anos 80, giram em torno do planejamento estratégico. Para Abell (1991, p.

17 e 18), tal planejamento é a “decisão de manter, cortar ou conquistar a participação de mercado”. Na visão de Oliveira (1998), o planejamento estratégico é muito mais amplo, afinal ele permite reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e provoca o aumento da probabilidade do alcance dos objetivos da organização. Entretanto, para que isso ocorra, Mintzberg (1994) assegura que as organizações precisam entender a diferença entre planejamento e pensamento estratégico. Prahalad e Hamel (1995) complementam a visão de Mintzberg salientando que o planejamento pressupõe um grau de exatidão impossível de se alcançar em dois ou três anos.

Dessa forma, o Planejamento Estratégico pode ser entendido como sendo um processo gerencial, contínuo e sistemático que diz respeito, entre outros postulados, a uma visão de futuro da empresa. O que se pode questionar é se a alta administração tem uma compreensão clara das prioridades e posição da empresa e da própria concorrência. “Olhe para o futuro e avalie a capacidade [...] de moldar esse futuro e gerar [...] o sucesso [...]” (HAMEL, PRAHALAD, 1995, p.1).

A literatura sugere que o ponto de partida do Planejamento Estratégico deve ser a definição do negócio em termos de alguma competência chave ou de alguma habilidade especial. Ainda, aconselha que o negócio deva ser definido de duas formas, o restrito (focado no produto) e o amplo (focado na demanda). Isso porque o planejamento estratégico prepara a organização para o que está por vir. Gracioso (1996) salienta que a elaboração de um plano estratégico aumenta a probabilidade de que, no futuro, a empresa esteja no lugar certo, na hora certa.

Para Mintzberg (1995), o planejamento estratégico é um processo formalizado que leva em conta as oportunidades e ameaças do ambiente, bem como os pontos fortes e fracos da organização, para produzir os resultados, estabelecendo os objetivos, as estratégias e as ações na forma de um sistema integrado de decisões.

Esse processo formalizado é composto por etapas e, segundo Oliveira (1991), as principais etapas incluem a formulação da missão, a análise dos ambientes externos e internos, a avaliação estratégica, a definição das áreas estratégicas e os processos de acompanhamento, o controle e a avaliação do plano.

Atualmente como outrora, empresas de todos os tipos, com ou sem fins lucrativos, micro ou multinacionais, discutem a importância ou a necessidade do Planejamento Estratégico. Isso porque, segundo Ansoff e Mc Donnell (1993, p.15), “a administração estratégica passa a ser essencial para a continuidade e a longevidade das organizações”. Oliveira (1999) assegura que a administração estratégica é uma administração de futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatos ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais.

No entanto, para conhecer ou interpretar o futuro é preciso ter certeza do vínculo essencial entre o hoje e o

amanhã. Que competências a organização precisa desenvolver agora para o novo grupo de negócios e de clientes? Outra questão deve ser respondida: o que é necessário e preciso para maximizar o negócio no futuro de um produto já existente? Ou então: o que precisa fazer hoje em termos de competências para atingir uma fatia significativa do mercado futuro? Nesse sentido, Hamel e Prahalad (1995, p.131) afirmam: “uma arquitetura estratégica não é eterna. Mais cedo ou mais tarde, o “amanhã” torna-se o “hoje” e o que ontem era uma previsão, transforma-se hoje em sabedoria convencional”.

Para responder a essas e outras questões, é necessário, a priori, verificar o que a empresa pode entregar ao mercado e de que forma ela pode superar os seus rivais. A alta qualidade e baixos custos nem sempre serão indicadores de sucesso. É necessário, portanto, identificar as características do ambiente do negócio, as condições em que a empresa se encontra, bem como, suas vantagens competitivas.

3.1 Hierarquia do Planejamento Estratégico

Frequentemente, ao se ler uma obra sobre Planejamento Estratégico, esta nos leva a crer, pelo modo de condução do assunto pelo autor, que é o único compêndio que devemos seguir.

Para Rebouças (1999, p.35), o Planejamento Estratégico constituiu-se de três momentos:

- Planejamento Estratégico – que pode ser entendido como um processo gerencial que possibilita ao gestor estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa;
- Tático - tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo; e
- Operacional – entenda-se como sendo a formalização, principalmente através de metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas.

Ainda, para que haja efetividade, a gestão estratégica deve constituir-se desde o nível corporativo até o nível funcional e, por extensão, até o nível operacional, de forma que a atuação inteligente da empresa envolva capacitação e habilidade de resolver problemas, ou seja, que haja capacidade das pessoas e da própria organização para usar e construir uma arquitetura do conhecimento de forma vantajosa. (DONDONI, 2004)

Entretanto, isso nem sempre acontece nas micro e pequenas empresas, uma vez que elas, muitas vezes, não possuem um pessoal de staff e onde o poder tende a ser centralizado no executivo principal ou proprietário. Mintzberg (2001) caracteriza tais empresas como: “organizações empreendedoras”. Tais organizações possuem uma estrutura geralmente muito simples, com uma pequena hierarquia administrativa, o que faz com que as pessoas se reportem diretamente ao “chefe”. Isso porque os empreendedores são, na maioria das vezes, os fundadores de suas empresas e tendem a dominar todas as etapas decisórias da organização. A centralização do poder no proprietário em alguns aspectos é positiva, pois permite que a empresa tenha uma alta flexibilidade, já que o processo de tomada de decisão é rápido. Porém, a ausência de um plano

estratégico corporativo implica ainda ausência de perspectiva para o crescimento, manutenção ou mesmo adequação do modelo de negócio.

No entanto, o ideal seria que à medida em que a empresa crescesse e se profissionalizasse outros profissionais comesçassem a participar do processo decisório da empresa. Mas como os profissionais não são proprietários, suas contribuições tendem a ser mais técnicas, objetivando o melhor para a organização, sem se permitirem influenciar por objetivos pessoais, o que geralmente caracteriza os proprietários de pequenos negócios.

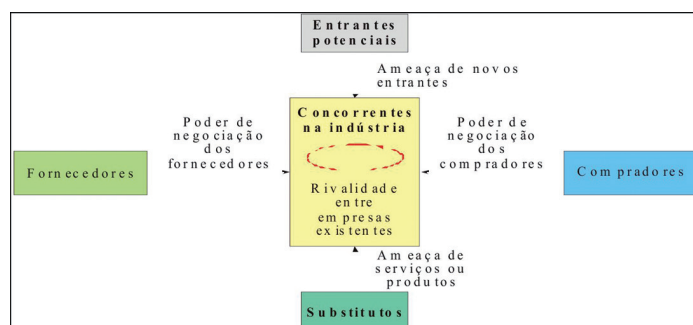
4 Competitividade

As organizações são fortemente dependentes de informações, que utilizam com vistas ao desenvolvimento de suas ações estratégicas. Neste sentido, pode-se dizer que a inteligência consiste na criação de meios para sistematização dos processos de coleta, análise e aplicação das informações em diferentes aspectos, como: tecnologia, parcerias, fornecedores e clientes, ampliando, com isso, o leque para a tomada de decisões.

Não faz muito tempo, a competição era quase inexistente em países ou mesmo setores. A rivalidade existia, mas não tão acirrada como se apresenta na atualidade, intensificando-se, ao longo das últimas décadas, em todos os setores, países, até mesmo naqueles considerados emergentes. Os sucessos podem ser explicados, com frequência, por diferentes segmentos com o que se pode concluir que vantagem competitiva é ser diferente dos concorrentes, ou seja, “[...] é uma posição única, com base na qual as companhias fazem as coisas de forma diferente [...]” (PORTER, 2002, p.31).

Pode-se definir ainda, competitividade como a capacidade das organizações formularem e implementarem estratégias que permitam uma situação sustentável ou duradoura no mercado. (DONDONI, 2004)

No processo estratégico há um número de situações, as quais, muitas vezes, podem ser influenciadas pelos interesses dos próprios gerentes. Sobre isto Porter (1998, p. 27) diz: essa influência na estratégia está vinculada à análise das forças que competem no mercado, em contraste com as ferramentas que a organização possa ter e que são: “[...] fornecedores, clientes, os entrantes em potencial e os produtos substitutos, todos são concorrentes mais ou menos ostensivos ou ativos [...]” conforme ilustração na figura 1:



Fonte: (PORTER, 1986, p.23)

Figura 1 - Forças que dirigem a concorrência

Essas forças em conjunto, em última hipótese, determinam o quanto lucrativo é o setor. No entanto, tais forças, variam de intensidade e lucro de acordo com o segmento específico. É nesse sentido em que o gestor deverá estar atendo, e principalmente conhecer as forças e a direção em que elas se movem para que com isso ele possa direcionar as estratégias para a ação competitiva.

O que deve ficar muito claro é que a eficácia operacional não é estratégia, pois é aí que se encontra a raiz do problema do planejamento ser incapaz de distinguir uma da outra. Porter (1999, p.68) assegura que “enquanto a eficácia operacional diz respeito a atingir a excelência em atividades individuais, ou funções, a estratégia trata da combinação de atividades”. E mais: “estratégia e a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa”. O sucesso da estratégia está vinculado à integração entre as diversas fases e do desempenho do processo e não somente a algumas poucas partes do mesmo.

A tecnologia da informação está alterando o processo de fabricação como também as novas formas de se fazer negócios. Nesse contexto, desenvolveu-se o que se chama de cadeia de valores, que é uma maneira simples de verificar o valor gerado pela empresa e o que o comprador esta disposto a pagar em determinado momento. Essa cadeia de valores, de uma maneira mais consistente, está conectada por um elo de interdependência que passa desde o momento da aquisição do insumo, ou seja, dos fornecedores, até o ponto almejado que é o momento da entrega do produto, ou melhor, o comprador. Dentro dessa conectividade a empresa pode criar competitividade através da otimização de seus processos conjuntos, internos e externos.

Dentro de um processo *just-in-time* e ainda convencendo os parceiros da indústria moveleira, objeto do estudo, pode-se conseguir que as chapas cheguem pré-cortadas o que levaria a uma redução de custos, pois assim está se excluindo algumas fases do processo interno, ao que se chamam de vantagem competitiva de custo. Porém, muitas empresas investem considerável montante monetário ou de tempo em modernas ferramentas contábeis como o Custeio Baseado em Atividades –ABC- na busca da redução de seus custos. Não que isso não seja importante, entretanto, Dranove e Marciano (2007, p. 65) enfatizam que é muito mais difícil avaliar os custos dos rivais. Todavia, fazer isso é essencial para a análise de posicionamento e também ajuda as empresas a avaliar várias táticas, como participar de guerras de preço. Os mesmos autores sugerem que quando não for possível se fazer estimativas mais precisas sobre as diferenças de custos, a empresa deve criar o seu *scorecard* de comparação de custos, que através de indicadores, como economia de escala, utilização da capacidade, eficiência de compra de materiais, etc., poderão contribuir muito na avaliação entre empresas.

5 Resultados da pesquisa

Conforme exposto anteriormente, dos vinte e sete questionários enviados às microempresas moveleiras da cidade de Pato Branco, quinze retornaram devidamente

preenchidos. Seguem abaixo os resultados que apresentaram maior relevância para a pesquisa.

Dentre os respondentes da pesquisa incluíram-se: proprietários, administradores, gerentes, chefes de produção e funcionários, sendo um respondente por empresa. Destes, 93% foram do sexo masculino e apenas 7% do sexo feminino. Em relação à idade, 13% correspondem à faixa etária de 20 a 30 anos, 27% de 30 a 40, 40% de 40 a 50 (caracterizando a maioria) e 20% de 50 a 60 anos. Em relação ao grau de escolaridade dos pesquisados, 13% cursaram o Ensino Fundamental, 60% o Ensino Médio, 7% o Superior incompleto, 13% o Superior completo e apenas 7% a Pós-graduação.

Na caracterização referente ao questionamento sobre como a empresa foi criada, como pode ser visualizado no gráfico abaixo, 80% dos pesquisados responderam que foi através de uma idéia e de condições favoráveis, 13% relataram que foi através da herança de família e apenas 7% por meio da elaboração de plano de negócio. Cabe aqui relatar que, das 15 empresas respondentes 13% possuem até 5 anos de existência, 27% até 10 anos e 60% tem acima de 10 anos de vida.

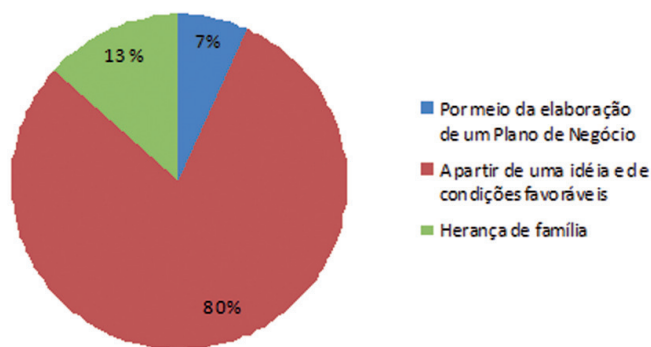


Figura 2 – Como a empresa foi criada?

Continuando a caracterização, com relação a aplicação do planejamento estratégico nas microempresas analisadas, 53% responderam que não aplicam, 27% já utilizam o PE e 20% estão implementando-o. Das empresas que responderam não aplicá-lo, 75% afirmaram que não há a necessidade de implantação do PE na empresa, 12,5% relataram não ser viável a aplicação na empresa e 12,5% asseguraram não conhecer o PE. Das empresas que responderam que aplicam, 8% aplicam em investimentos, 17% no marketing, 33% em vendas e 42% na produção.

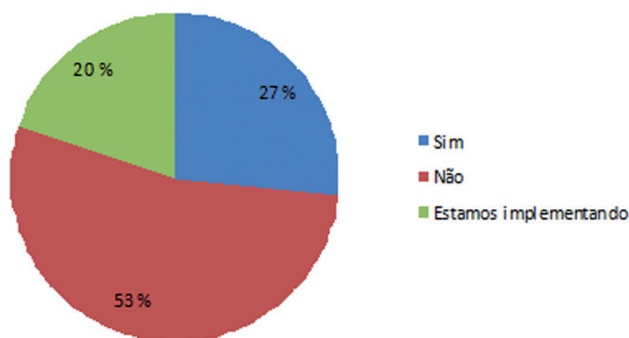


Figura 3 – A empresa aplica um Planejamento Estratégico?

Outra questão dizia respeito aos resultados obtidos com o Planejamento Estratégico, conforme pode ser observado no gráfico abaixo, 6% acreditam que através do PE se pode chegar em uma liderança mais eficaz, 13% acreditam haver mudanças e também melhorias no estilo gerencial, outros 13% dizem existir uma diminuição nos conflitos, 25% afirmaram ter uma melhor visão do futuro através do PE, e 44% asseveraram um maior faturamento graças as atribuições do PE.

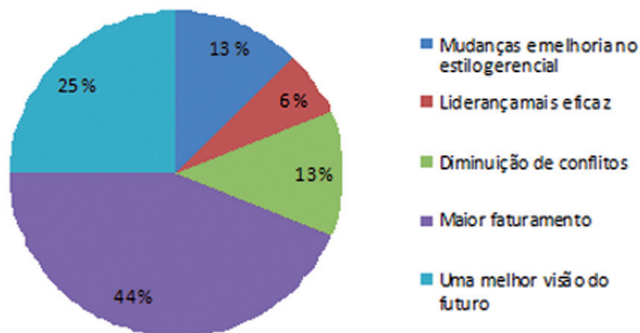


Figura 4 – Quais os resultados obtidos com o Planejamento Estratégico?

No gráfico 5 pode ser observado onde os pesquisados aprenderam ou conheceram as atribuições e benefícios do PE. Alguns dos pesquisados responderam mais de um alternativa. Este gráfico ainda permite visualizar que o maior número, 23%, teve conhecimento na faculdade, 15% conheceram em seminários e outros 15% em congressos. As demais respostas variaram, como: seminários; experiências; necessidade do dia-a-dia; revistas, livros e outros materiais didáticos; amigo que aconselhou; cursos e palestras; pós graduação representando cada uma 8% do total.

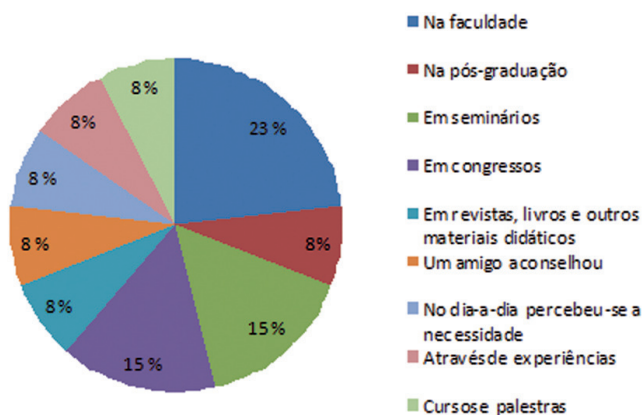


Figura 5 – Onde aprendeu ou conheceu as atribuições e benefícios do PE?

Do total das empresas pesquisadas, 93% possuem até 30 funcionários e apenas 7% possuem entre 30 e 50 funcionários. Outro dado importante revela que 100% das empresas dizem que seus objetivos e metas são compartilhados por todos os envolvidos. Em sua grande maioria, 93% asseguraram que os funcionários contribuem com idéias e sugestões para a melhoria da empresa. Além disso, 20% dos entrevistados ainda contam com a

contribuição de consultores externos para a melhor condução do negócio.

Referente ao que a empresa espera do futuro: 40% afirmaram aumento de produtividade, 20% aumento na carteira de clientes, 15% relataram grande lucratividade, outros 15% esperam ser líderes do segmento, 5% querem ser consideradas empresas modelo e 5% esperam alcançar todos esses objetivos.

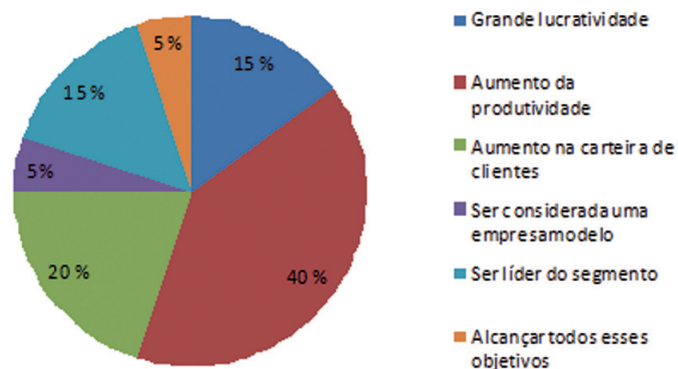


Figura 6 – O que pensa e o que visualiza para o futuro da empresa?

Para complementar, revelam as respostas dos questionamentos, que cerca de 50% dos respondentes relataram existir situações em que necessitaram alterações na estratégia adotada. Destes, como demonstra o gráfico 7, 43% relataram que esse processo de alteração foi difícil, da mesma forma, 29% declararam como sendo um processo complicado e na mesma proporção 29% afirmaram ser um processo normal.

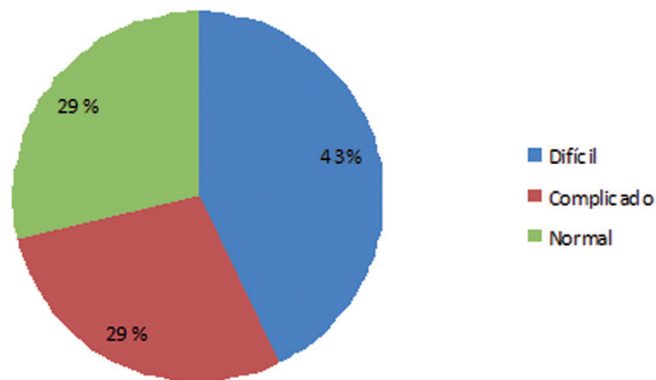


Figura 7 – Como foi o processo de alteração da estratégia?

6 Considerações Finais

Considerando à luz da literatura com o exposto nos resultados, pode-se verificar que muitas empresas fazem o caminho inverso ao que é proposto pelos autores estudados. Sendo assim, fatores de suma relevância para a boa condução da empresa passam a ficar em segundo plano. Em referência a isto, exemplificando a atitude de grande parte das empresas andarem na contra-mão da lógica

administrativa, entendeu-se que o planejamento estratégico, na maioria das vezes, só é alçado após o surgimento da necessidade. Assim, o que supostamente deveria ser idealizado previamente, passa a ser requerido em momentos de dificuldade em meio ao funcionamento da empresa.

Ainda que haja uma preocupação por parte de alguns empresários em participar de eventos que possam, de certa forma, contribuir com a gestão e desenvolvimento do seu negócio, percebe-se que não há a preocupação ou interesse dos empresários em buscar junto a universidades ou outros órgãos oficiais ou privados informações e treinamento para uma melhor condução de seus negócios. Embora a pesquisa não tenha levantado o motivo pelo qual o empresário não busca esse auxílio, nota-se comumente que o pequeno empresário não é muito afeito “à sala de aula”, principalmente por ser o responsável por todas as funções e atividades do negócio em função da própria característica da empresa.

Assim, ficou demonstrado, em várias respostas, que os pesquisados almejam um futuro promissor que engloba maximização de resultados nas diversas áreas resultando em lucratividade, produtividade, aumento na carteira de clientes, entre outros. Entretanto, para que estes anseios sejam alcançados faz-se necessário que as empresas encontrem e sigam o caminho correto para a condução dos seus negócios, seguindo uma ordem cronológica correta que vai desde a idealização do negócio até a total implantação do mesmo, conferindo ao empreendimento competitividade, diferenciação e potencialidades para seu desenvolvimento com segurança e com boas perspectivas de crescimento.

Referências

- ABELL, D. F. **Definição do Negócio**. Ponto de partida do planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 1999.
- ANSOFF, H. I. **Do Planejamento estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J.** Implantando a administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.
- BULGACOV, S. **Conteúdo e Processo Estratégico**. Estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná. Tese de Doutorado em Administração. São Paulo: FGV, 1997.
- CLASEWITZ, C. **Clausewitz e a Estratégia**. Conceitos e ensinamentos do general estrategista aplicados aos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DONDONI, P. C. **Uma modelagem para avaliação do grau de conhecimento com vistas a contribuir para a sustentabilidade da estratégia nas organizações**. Tese de Doutorado. Florianópolis: UFSC, 2004.
- DRANOVE, D. e MARCIANO, S. **Estratégia**. Conceitos, ferramentas e modelos para profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.
- DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- GRACIOSO, F. **Excelência em marketing**. São Paulo: Atlas, 1991.
- HAMEL, G. **The next round of competitive challenges for industry**. EFDM Forum, v.2, n.1, 1995.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, CK. **Competindo pelo futuro**. Estratégias inovadoras para obter o controle do setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAMMER, M. **Além da reengenharia**: como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento** - pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2000.
- MINTZBERG, H. **The fall and rise of strategic planning**. Harvard Business Review, v. 72, n.1, p. 107-114, jan./fev. 1994.
- _____. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Todas as partes do elefante**. HSM Management, p.100-108, jan/fev, 1999.
- PRAHALAD, G. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- PORTER, M.E. **Competição**. Estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Estratégia**. A Busca da Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- OHMAE, K. **De volta à estratégia**. In: MONTGOMERY, C. A. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- _____. **Estratégia em ação**: a arte japonesa de negociar. São Paulo: Pioneira, 1988.
- OLIVEIRA, D. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1998.
- SANTOS, L. L. S. ; ALVES, R. C. ; ALMEIDA, K. N. T. **A Formação Da Estratégia Nas Micro E Pequenas Empresas**: Um Estudo No Centro-Oeste Mineiro. RAE. Revista de Administração de Empresas, v. 47, p. 1, 2007.