

ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NAS PEQUENAS EMPRESAS

*Rodney Wernke **

RESUMO:

O artigo mostra que independentemente do porte as empresas necessitam preparar-se para enfrentar a nova realidade de acirrada competitividade mercadológica. E, para que uma empresa possa manter-se no mercado a elaboração de estratégias constitui-se em algo essencial. As pequenas empresas podem e devem utilizar a elaboração de estratégias como forma de tentar uma participação de mercado mais consistente ou como orientação para seu caminho em meio às turbulências do segmento no qual estão inseridas.

* Contador, CRC/SC nº 19.471. Professor do Curso de Administração da UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina. Mestre e Doutorando em Engenharia de Produção/UFSC.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente de mercado globalizado onde atualmente as empresas estão inseridas vem se alterando continuamente, tornando a competição cada vez mais acirrada. A diminuição de barreiras alfandegárias e o aparecimento de grandes blocos comerciais (MERCOSUL, NAFTA, MERCADO COMUM EUROPEU) sinalizam que a concorrência tende a ocorrer prioritariamente a nível internacional.

Esta globalização da economia, cujo processo iniciou-se na década de 70, além de aumentar a competitividade em nível mundial refletiu profundamente na competição dentro das fronteiras nacionais. Os desafios que despontam com esta nova ordem econômica podem trazer ou representar ameaças ou oportunidades, dependendo de como estiver preparada a empresa.

Quando o ambiente é incerto, o processo de elaboração de estratégias é especialmente importante. A gerência precisa concentrar-se mais em como lidar com as incertezas e geralmente exige uma visão mais ampla de planejamento do que é possível no orçamento anual.

A elaboração de estratégias se reveste de fundamental importância no mundo organizacional, no momento em que as organizações e os administradores estão diante de um novo paradigma de gestão, que procura reconceitualizar não só a forma de gestão, mas principalmente o comportamento e o pensamento estratégico dos gestores organizacionais. O contador pode e deve interferir no processo de elaboração de estratégias, principalmente nas pequenas empresas, onde por muitas vezes atua como um consultor informal.

Neste artigo mostra-se que, independentemente do porte, as empresas necessitam preparar-se para enfrentar esta nova realidade de competição mercadológica. E, para que uma empresa possa manter-se no mercado cada vez mais competitivo, a elaboração de estratégias constitui-se em algo essencial.

2. ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

As análises e decisões de cunho estratégico sempre existiram. Os romanos, conforme Gracioso (1996), mil anos antes de Cristo já definiam em conceitos e em palavras as linhas estratégicas do desenvolvimento imperial, principalmente em termos de conquistas territoriais.

Segundo Bethlem *apud* Beuren (1998) a palavra Estratégia foi inicialmente utilizada no âmbito militar, entendida como grande tática, centrada na força. A partir do século XX, o termo Estratégia passou a significar a seleção de meios e objetivos, privilegiando fatores psicológicos em detrimento da força.

Numa outra versão, conforme Tiffany & Peterson (1998), a palavra Estratégia é oriunda etimologicamente do grego e significa *literalmente a arte da liderança*.

A partir da década de 60 emergiram várias definições de Estratégia. Passando, então, a caracterizar-se como a composição de planos e metas com a finalidade de atingir os objetivos da organização, configurando-se como um indicador dos negócios da empresa e dos meios para reagir frente às mudanças ambientais, ganhando sentido organizacional.

Segundo Shank & Govindarajan (1997) a Estratégia foi conceitualizada por vários autores (Andrews, Ansoff, Chandler, Hofer e Schendel, Miles e Snow) como o processo através do qual os gerentes, usando uma projeção de três a cinco anos, avaliam as oportunidades ambientais externas assim como a capacidade e os recursos internos a fim de se decidirem sobre metas e sobre um conjunto de planos de ação para realizar metas.

O conceito de estratégia pode ser definido de pelo menos duas perspectivas diferentes: pela perspectiva do que a organização pretende fazer e pela perspectiva do que a organização

realmente faz. Pela primeira perspectiva, estratégia é o programa amplo para definir e alcançar os objetivos de uma organização e implementar sua missão. Pela Segunda, estratégia é um padrão, isto é, a consistência de um comportamento medido em um período de tempo.

Na medida em que as empresas são dependentes de alguns elementos do seu ambiente operacional, elas buscam reduzir a incerteza do ambiente, através do uso de algumas estratégias. O planejamento estratégico se constituiu ao longo do tempo num mecanismo utilizado com essa finalidade, no contexto de uma lógica instrumental e funcional.

Planejamento Estratégico, conforme Steiner *apud* Oliveira (1989), pode ser definido como um processo, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Por seu turno, o Planejamento Estratégico, para Tiffany e Peterson (1998), fundamentalmente obriga a empresa a parar para pensar sobre o que está sendo feito. Faz com que se reflita sobre o que se deseja da empresa no futuro, atuando como modelo, orientando-a em todas as etapas necessárias para alcançar suas metas. Por exemplo:

- Exige que sejam analisados cuidadosamente o setor, os clientes e a concorrência, a fim de determinar quais são suas oportunidades reais e que riscos tem pela frente;

- Analisa detalhadamente a empresa para que se possa identificar objetiva e verdadeiramente as capacidades e recursos, os pontos fortes e fracos e suas vantagens reais;

- Induz à geração de relatórios financeiros, uma projeção e um orçamento, para que conheça a posição atual e saiba o que pode esperar do futuro; e

- Prepara a empresa para um futuro incerto, encorajando-a criar estratégias e alternativas de negócio para ampliar suas chances de sucesso futuro.

Para Oliveira (1996) o Planejamento Estratégico é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

O Planejamento Estratégico pode ser utilizado como um instrumento para elaboração de estratégias, independentemente do porte da organização.

3. ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NAS PEQUENAS EMPRESAS

Segundo Rodil (1998) as pequenas empresas apresentam características de tamanho, faturamento, forma jurídica e controle societário bem diferentes de indústria para indústria, de país para país e, inclusive, de região para região dentro de um mesmo país. Por isso, quem estuda e presta atenção permanente nas características diferenciais apresentadas por este tipo de organização tem percebido que o que diferencia as pequenas empresas é, basicamente, o estágio administrativo-gerencial, que pode ser assim resumido:

- Administração por seus fundadores, seus herdeiros ou familiares razoavelmente próximos;

- Conflitos mais ou menos declarados quanto à profissionalização da administração;

- Falta de pessoal qualificado em quantidade suficiente para preencher todas as funções gerenciais que a complexidade dos negócios atuais exige; e

- Falta de Planejamento Estratégico.

Para Gracioso (1996) o planejamento parece que continua a ser uma coisa contrária à natureza humana. Os homens, quando podem, evitam pensar demais no futuro e os dirigentes de empresas não são muito diferentes da maioria. Para corroborar isto, Gracioso (1996) menciona que um estudo da Revista Fortune revelou que apenas 6% do tempo dos presidentes das 500 maiores empresas americanas é destinado às preocupações estratégicas.

Sendo esta a realidade nas grandes empresas americanas pode-se deduzir que nas

pequenas empresas brasileiras, notadamente menos preocupadas com controles gerenciais, o tempo despendido deve ser provavelmente menor ainda. Neste sentido, Saviani (1994) relata que ao questionar os membros da administração das pequenas e médias empresas nacionais sobre o seu futuro, tem como resposta o “não sei” ou o “não pensei”.

Porém, face à nova ordem econômica (principalmente com o fortalecimento do MERCOSUL) compulsoriamente os pequenos empresários brasileiros passarão a se preocupar com o futuro destas empresas. Terão ainda, cumulativamente, que ser efetivamente capazes de enfrentar os desafios organizacionais e gerenciais que o século XXI trará às administrações das pequenas companhias.

Tiffany & Peterson (1998) mencionam que o processo de elaboração de estratégias dá uma visão do futuro e que independente do porte da empresa, se está iniciando ou se já é uma empresa sedimentada, os administradores precisam disto para lhes indicar a direção certa e para guiá-los ao longo do caminho. Defendem, ainda, que é a pequena empresa a que mais necessita de planejamento estratégico, pois quando uma grande empresa enfrenta problemas, normalmente dispõe de reservas financeiras necessárias para se recuperar e manter-se no caminho.

Entretanto, se os recursos são limitados – como invariavelmente acontece com as pequenas empresas – um único erro pode representar o fim do empreendimento. O planejamento estratégico indica muitos perigos, alerta para riscos e obstáculos à frente, possibilitando evitar ou minimizar os problemas decorrentes.

Seja qual for a dimensão de uma empresa ou o setor em que se encontre, Pereira apud Cruz Jr. (1998) sustenta que três atitudes deverão estar presentes, obrigatoriamente, nas preocupações dos administradores:

- O planejamento das atividades futuras;
- A coordenação dos meios;
- A otimização de recursos humanos, financeiros e materiais.

Para conseguir superar estas preocupações cabe às pequenas empresas priorizarem a definição de estratégias e a fixação de objetivos de longo prazo. Além disto, necessitam definir qual a sua atividade futura, encontrar um meio para programarem suas operações a curto prazo e ainda controlar a sua gestão em termos de custos.

Desditosamente, grande parte dos pequenos empresários brasileiros consideram que o planejamento somente pode ser implementado em empresas de grande porte. Argumentam que a escassez e o despreparo dos recursos humanos, os custos de implantação (consultorias especialmente) e a própria cultura gerencial (ou a sua inexistência) são barreiras que dificultam ou impedem sua implementação.

Não se pode olvidar que tais dificuldades existam, como também não se deve subestimá-las. Porém estes pontos devem ser discutidos e criticados de vez que tanto as grandes, quanto às pequenas empresas, precisam conhecer quais os fatores fundamentais de sucesso para competir em determinado mercado (ou seja, saber o que é imprescindível para manter-se no mercado e ter rentabilidade). Nesse ponto Drucker (1992) ressalva que conforme o contexto e o porte de cada empresa a identificação destas variáveis críticas estratégicas pode ser extremamente diferente de empresa para empresa.

Contudo, o Planejamento Estratégico da forma sofisticada como é aplicado às grandes corporações torna-se impraticável para uma pequena empresa. Porém, esta poderá buscar formas mais simples para tentar situar-se no mercado e no contexto da concorrência a nível estratégico.

Neste sentido, Cruz Jr. (1998), sustenta que todas as empresas (independentemente de serem pequenas ou grandes) têm que pensar estrategicamente o seu negócio e os mercados onde

atuam, como condição básica de sobrevivência e rentabilidade. Apenas e tão somente a organização e o modo de concretizarem tal planejamento é que divergirão de acordo com o porte e a realidade específica de cada firma.

Afinal, tanto para a grande, quanto para a pequena empresa, o mercado oferecerá oportunidades e ameaças, cabendo à entidade analisá-los e confrontá-los com os seus pontos fortes e fracos, visando extrair o melhor desempenho possível no mercado em que atua.

Pereira *apud* Cruz Jr. (op. cit.) considera altamente recomendável e bastante compensador o esforço do dirigente de uma pequena empresa em delinear, mesmo que seja num documento reduzido, algumas respostas a questões fundamentais da empresa e do seu negócio, principalmente como:

- Quais são as características fundamentais do mercado em que a empresa atua?
- Quais as perspectivas desse mercado?
- Quais os fatores decisivos de permanência no mercado e de sucesso da empresa, em termos de crescimento e rentabilidade?
- Quais são os principais concorrentes da empresa?
- Qual é o comportamento dos concorrentes nas variáveis críticas de sucesso?
- Quais os pontos fortes e fracos dos concorrentes?
- Qual é a estratégia que os concorrentes seguem?

Por outro lado, a elaboração de estratégias é uma das melhores oportunidades que uma empresa tem para fazer com que seus funcionários conversem entre si, troquem impressões e acertem as desavenças. É o momento propício para as pessoas saírem de seu isolamento departamental ou estrutura similar e partilharem suas visões, seus sonhos, seus problemas, suas idéias sobre a empresa e o futuro desta. Afinal de contas, dificilmente se sabe de onde virá uma boa idéia, de modo que a criatividade estruturada, dentro do planejamento, é uma maneira eficaz para se destravar um futuro desconhecido.

Talvez o proprietário de uma micro ou pequena empresa considere que não conseguirá ou que não deve discutir com os seus 10 ou 20 colaboradores sobre o destino e a forma como a empresa irá trabalhar. Deixa, então, de considerar que aquelas pessoas é que serão responsáveis pelas atividades que vão conduzir a empresa ou não, aos seus objetivos; e se estas pessoas estiverem comprometidas com estes objetivos, no decorrer do desenvolvimento das atividades será possível evitar muitos problemas.

Neste sentido, Tiffany & Peterson (1998) aduzem que a participação de todas as pessoas importantes no processo de planejamento constitui-se numa vantagem importantíssima, em virtude de que gera o comprometimento dos envolvidos no planejamento com o sucesso da empresa.

É bem verdade que neste receio de discutir os objetivos e a forma de alcançá-los, pode também estar ocultando o próprio receio de se pensar no futuro da empresa. Assim, prioriza-se o “tocar o dia-a-dia e ver como fica”, deixando-se de lado as oportunidades e ameaças tanto do ambiente interno da empresa (equipamentos, normas, fluxo de informações, controles, produtos com maior ou menor lucratividade, resultado financeiro, produtividade...) quanto do ambiente externo (clientes, concorrentes, novos mercados, produtos ou serviços novos, legislação e incentivos fiscais).

Entretanto, Gracioso (1996) afirma merecer ser enfatizado que à medida que uma empresa cresce em tamanho e complexidade, cresce também o número de decisões e ações, obrigatoriamente tomadas ou executadas no dia-a-dia, que têm relevância estratégica e de longo prazo. Igualmente à medida que a empresa cresce e se torna complexa, aumenta o risco de perder o seu elemento mais precioso: o “espírito empreendedor”, ou *entrepreneurship*, que é

muito forte no começo, mas tende a esvaír-se, quando as decisões passam a ser tomadas por executivos profissionais, sem o descortino, a motivação e a coragem do fundador ou fundadores da empresa.

4. CRIATIVIDADE E INTUIÇÃO

Hamel & Prahalad (1995) enfatizam que é necessário considerar a intuição e a criatividade no processo de planejamento estratégico e não apenas os aspectos formais como via de regra os planejamentos são trabalhados nas organizações.

As pequenas empresas brasileiras possuem administradores caracterizadamente criativos e intuitivos. A criatividade aflora por exemplo, quando tais empresas conseguem sobreviver às constantes alterações legais/tributárias, quando suportam as oscilações do mercado financeiro e impõem-se frente à conjuntura econômica nacional (onde estranhamente os recursos financeiros e os incentivos fiscais são mais freqüentemente acessíveis para as empresas de porte avantajado).

Intuitivos quando conseguem gerenciar suas empresas captando ou até mesmo antecipando necessidades dos clientes/consumidores de um mercado cada vez mais saturado pela produção nacional e pelas importações permitidas pela escancarada abertura das fronteiras brasileiras ao comércio mundial (muitas vezes em detrimento da indústria pátria).

Estas características de criatividade e intuição também são demonstradas com a relativamente recente proliferação das lojas de “R\$ 1,99”, que vislumbraram um segmento de mercado até então pouco explorado. A criatividade também vem a lume quando se constata a ampliação deste tipo de empresa, do normalmente comum comércio de produtos industrializados, para segmentos inusitados como restaurantes e outros serviços, além das seções “R\$ 1,99” no interior das lojas ditas normais.

Relativamente à elaboração de estratégias, Mintzberg (1973) apresenta três modos “puros” de formulação de estratégias, quais sejam: o modo “Empreendedor”, o modo “Adaptativo” e o modo “Planejado”. Ressalvando que dificilmente encontra-se nas empresas somente estes modos “puros”, o modo que mais se aproxima da realidade do pequeno empresário é o modo Empreendedor, em virtude das características elencadas por Mintzberg. Dentre estas características vale ressaltar: a) Poder centralizado nas mãos do chefe-executivo, tomando decisões arrojadas constantemente; b) São normalmente empresas jovens e ágeis e de liderança forte; c) Adaptam-se facilmente ou preferem ambientes de incerteza; d) O relacionamento entre as decisões tomadas é pequeno; e) Têm como meta o crescimento dominante.

Neste modo (Empreendedor) de se fazer planejamento a formulação de estratégia é dominada pela busca de novas oportunidades. A empresa preocupa-se precipuamente com oportunidades e não os problemas que possam vir a ocorrer. A incerteza é muito alta e conseqüentemente os riscos. Os saltos de produtividade são altos (ou as quedas), impulsionados por novos métodos ou tecnologias empregados através de oportunidades. Os riscos não são previamente estudados com cautela. A posição do proprietário é soberana. É ele quem irá buscar as oportunidades que, com base em sua experiência, poderá possibilitar ganhos consideráveis. O principal objetivo das organizações empreendedoras é o crescimento. A experiência do empresário conta como um dos maiores fatores para o sucesso do empreendimento. Os riscos são elevados, mas o interesse de crescimento é maior. Se vir a ocorrer problemas, então serão pensadas soluções para os mesmos. As inovações são uma constante.

A criatividade e a intuição são de extrema utilidade quando da escolha da Estratégia a ser adotada e na elaboração do Planejamento Estratégico da pequena empresa.

Na prática, mesmo que não formalizada em documentos, existirá sempre uma estratégia

para a sobrevivência de uma pequena empresa, pelo menos na mente de seu proprietário ou administrador. Porter (1986) confirma isto quando aduz que toda empresa que compete no mercado possui uma estratégia competitiva, seja de forma explícita ou não. Tal estratégia tanto pode ser desenvolvida através de um processo formalizado de planejamento como evoluir implicitamente através das atividades dos departamentos da empresa.

Quando não é oriundo de processo formal, o Planejamento Estratégico surge intuitivamente da mente do empresário. Esta intuição é especialmente salutar quando da ausência de recursos para contratação de auxílio de consultores, como também para a percepção do ponto de mudança da estratégia vigente.

Entretanto, se a empresa for administrada apenas intuitivamente, deixando-se levar pelos acontecimentos cotidianos, isto poderá acarretar uma próxima ou futura extinção da empresa, bem como trará como efeito de longo prazo uma grande vulnerabilidade e a conseqüente perda de competitividade mercadológica. As estatísticas rotineiramente veiculadas na imprensa comprovam a enorme e ao mesmo tempo precoce extinção das pequenas empresas.

Esta vulnerabilidade restou nítida com a alteração cambial recente (janeiro de 1999) que prejudicou substancialmente grande parcela das empresas, em especial as de pequeno porte que atuavam no segmento "R\$ 1,99". A falta de uma visão mais acurada em relação às ameaças do ambiente externo (neste caso a política cambial brasileira) ocasionou àquele segmento, uma necessidade premente de readaptação ao novo cenário, que nem todas as empresas conseguiram contornar.

A criatividade, bem como a intuição, para o pequeno empresário é uma questão de sobrevivência na vida empresarial brasileira. Isto se faz notório quando da escolha e posterior implementação da estratégia com a qual a pequena empresa tentará manter-se no mercado e sustentar a sua possível vantagem competitiva.

Porter (1989) afirma que embora a seleção e a implementação de uma estratégia genérica estejam longe de serem simples, elas são, contudo, os caminhos lógicos para a vantagem competitiva que devem ser investigados em qualquer indústria (...) a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia, e para obtê-la é preciso que uma empresa faça uma escolha – se uma empresa deseja obter uma vantagem competitiva, ela deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la.

Shank & Govindarajan (1997) mencionam que em termos de vantagem competitiva, as duas formas genéricas em que as empresas podem desenvolver vantagem competitiva sustentável são:

1. Baixo Custo: O foco principal desta estratégia é obter um baixo custo em relação aos concorrentes. A liderança de custos pode ser conseguida através de abordagens como as economias de escala de produção, efeitos da curva de aprendizagem, rígido controle de custos e minimização de custos em áreas como pesquisa e desenvolvimento, serviços, força de vendas ou publicidade.

2. Diferenciação: O foco principal desta estratégia é diferenciar a oferta de produtos da unidade de negócios, criando alguma coisa que seja percebida pelos clientes como sendo algo único. Abordagens de diferenciação incluem fidelidade à marca, serviço superior ao cliente, rede de distribuição, projeto de produto e características de produtos e/ou tecnologia de produto.

Então, se o tipo de estratégia que orienta a organização está voltado à liderança de custos, então, a ênfase maior deve estar centrada no controle dos custos, a fim de conseguir uma expansão de vendas praticando preços inferiores aos dos concorrentes.

Por outro lado, se a estratégia estiver centrada na diferenciação de seus produtos ou serviços os fatores que devem ser perseguidos para a obtenção de vantagem competitiva são

qualidade, tecnologia, inovação, etc.

Neste momento de seleção de estratégias a capacidade criativa e intuitiva dos administradores das empresas de pequeno porte torna-se imprescindível, principalmente pelo fato de não disporem de assessoria especializada (consultoria externa) para poder discernir em bases consistentes.

5. CONCLUSÃO

A elaboração de estratégias ou o próprio Planejamento Estratégico, como alguns podem pensar, não é uma milagrosa tábua de salvação. Mas também é fato que a falta de visão estratégica e de planejamento adequado tem determinado incontáveis fracassos e insucessos empresariais.

Na realidade, no processo de elaboração de estratégias deve-se começar de fora para dentro para se conhecer o ambiente externo; porém, no processo de mudança organizacional, que é necessário para transformar a organização, deve-se trabalhar de dentro para fora. Ou seja, a concepção deve ser interativa, trabalhando em ambos os sentidos, levando em consideração as tendências do ambiente externo, mas nunca perdendo de vista a arquitetura organizacional e as mudanças nela requerida para o aproveitamento principal dos pontos fortes e da potencialidade de influir no ambiente.

De fundamental importância na elaboração de estratégias a incorporação de elementos de forma que incentive a intuição e a criatividade e que não apenas desencadeie esta elaboração, mas viabilize sua implementação e o desenvolvimento das ações pertinentes.

É necessário salientar sempre que a elaboração de estratégias por si só, não produz mudanças. A elaboração de estratégias é um dos elementos e processos de uma empresa, cujo destino é determinado pela qualidade de seus homens, de seus sistemas de informação, acompanhamento e controle, de seus mecanismos de coordenação e resolução de conflitos, de seu estilo de administração e da disposição em agir ao encontro dos objetivos da forma como se definiu.

As pequenas empresas podem e devem utilizar a elaboração de estratégias como forma de tentar uma participação mercadológica mais consistente ou como orientação para seu caminho em meio às turbulências do mercado no qual estão inseridas. Cabe também aos contadores participar deste processo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial.** São Paulo : Atlas, 1998.
- CRUZ JR. João Benjamim da. Século XXI: **Ameaças e oportunidades para a pequena empresa brasileira.** Revista de Ciências da Administração. UFSC - Flpolis. Ano I, n. 0, Agosto de 1998.
- DRUCKER, Peter. **Administrando para o futuro.** São Paulo : Pioneira, 1992.
- GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado.** São Paulo : Atlas, 1996.
- HAMEL, G. PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro : Campus, 1995.
- MINTZBERG, H. **Strategy-making in three modes.** California Management Review, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. De. **Planejamento estratégico.** São Paulo : Atlas, 1998.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro : Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro : Campus, 1989.
- RODIL, Vilas. **Controle interno nas empresas.** São Paulo : Atlas, 1998.
- SAVIANI, José Roberto. **Repensando as pequenas e médias empresas.** São Paulo : Makron Books, 1994.
- SHANK, John K. GOVINDARAJAN, Vijay. **A revolução dos custos.** Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- TIFFANY, Paul. PETERSON, Steven D. **Planejamento estratégico.** Rio de Janeiro : Campus, 1998.