

## O Impacto da Gestão Estratégica nas Organizações

Ronildo Holanda de Lima<sup>1</sup>

Luciano Caricollalham<sup>2</sup>

Vicente Cavallari<sup>3</sup>

Carolina Soares João Batista<sup>4</sup>

### Resumo:

Esse Artigo Científico faz uma análise do impacto da gestão estratégica nas organizações e procura responder por que as empresas normalmente fecham nos primeiros cinco anos de existência. O tema é explorado a partir de um referencial teórico, e propõe reflexões para que na prática, haja uma minimização desse problema. Nesse sentido, a abordagem das teorias baseadas nos processos de mercado e de competências por meio da utilização das ferramentas de gestão serão fundamentais para que as empresas possam perpetuar no mercado de forma competitiva. Por fim, a compreensão de que o planejamento estratégico empresarial é fundamental e uma via que os gestores precisam percorrer para entender as ameaças e vencer os desafios do mercado para se manterem competitivos.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico, vantagens competitivas, concorrência, público alvo.

### 1. INTRODUÇÃO

O principal objetivo do presente Artigo Científico é demonstrar e analisar o impacto da gestão estratégica nas organizações, explorando um conjunto de concepções teóricas acerca da importância do planejamento prévio e

---

<sup>1</sup>Discente do curso de Bacharelado em Administração no Centro Universitário Sant'Anna.  
[romeudeus@hotmail.com](mailto:romeudeus@hotmail.com)

<sup>2</sup>Docente o curso de Bacharelado em Administração no Centro Universitário Sant'Anna. Mestre em Administração. [proflucr@gmail.com](mailto:proflucr@gmail.com)

<sup>3</sup>Docente o curso de Bacharelado em Administração no Centro Universitário Sant'Anna. Mestre em Administração. [vicentecavallari@gmail.com](mailto:vicentecavallari@gmail.com)

<sup>4</sup>Docente o curso de Bacharelado em Administração no Centro Universitário Sant'Anna. Especialista em Direito. [Carolina.batista@unisantanna.br](mailto:Carolina.batista@unisantanna.br).

tomada de decisão e como eles interferem no desempenho das companhias no médio e longo prazo.

Para tal análise, serão abordadas apenas duas grandes diretrizes no ambiente interno das companhias que estão extremamente interligadas e ajudarão a entender como as empresas definem o seu posicionamento no mercado e como suas decisões afetam seus resultados. São elas:

- a) Público alvo;
- b) Vantagens Competitivas.

Em relação a estratégia nas organizações [...] “a essência da formulação estratégica é lidar com a competição. Além do mais, é fácil enxergar a competição de forma muito limitada e pessimista. Muito embora ouçamos argumentações contrárias por parte de executivos, a competição intensa em uma indústria nada tem a ver com coincidência nem com as adversidades da sorte. Além disso, na luta por participação de mercado, a competição não se manifesta apenas através dos demais concorrentes. Pelo contrário, a competição em uma indústria tem suas raízes em sua respectiva economia subjacente e existem forças competitivas que vão bem além do que esteja representado unicamente pelos concorrentes estabelecidos nessa indústria em particular. Os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e os produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo da indústria.” (Porter, 1989).

## **2. REFERÊNCIAL TEÓRICO**

### **2.1 ADIMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

A administração estratégica é o campo onde é efetuado o planejamento estratégico da empresa tendo como base sua missão, visão e valores. Neste campo são estabelecidos conjuntos de opções, diretrizes e valores determinados pelos líderes (alta administração) da empresa, para que a organização possa ter um bom desenvolvimento a longo prazo.

Por meio das estratégias é possível estabelecer objetivos, metas, projetos, orçamentos, logística, táticas, planos de ação, e também antecipar

problemas que podem ocorrer durante o percurso diminuindo os riscos da empresa.

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é uma fórmula ampla de como a empresa competirá e quais serão as metas e políticas estabelecidas para alcançar o objetivo. Como exemplos de alguns tipos de estratégia nas empresas podemos citar: redução de custos, inovação, expansão e internacionalização.

## 2.2 PRINCÍPIOS ESTRATÉGICOS

De acordo com a política interna e sua gestão estratégica a empresa consegue mapear as possíveis restrições, limitações e os impactos que podem gerar em suas entregas. Para atuar com eficácia em cada um dos processos e seus imprevistos, a utilização de ferramentas de gestão em processos e qualidade e gestão de mudanças são fundamentais para melhorias e desempenho como um todo, este é o cenário preparatório para construção de bases sólidas e competitivas, frente as adversidades internas e externas. Nesse sentido, planejar é a palavra apropriada para se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado de longo prazo, sendo assim, as medidas de resultados são importantes para verificar se a estratégia previamente estabelecida está obtendo o resultado esperado.

Ser estratégico é acima de tudo se preparar para enfrentar e vencer desafios, enxergar ameaças e oportunidades que ainda não existem. A administração estratégica é um processo contínuo devido a mudanças constantes que ocorrem no micro e macroambiente, por isso ela deve estar em constante monitoramento e a partir disso devem ser feitas as adaptações necessárias. Ela também é um campo interativo e visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.

Para Bateman e Snell (1998), a administração estratégica é um processo envolvendo administradores de todos os níveis da organização, que formulam e implementam objetivos estratégicos. Já o Planejamento Estratégico seria o processo de elaboração da estratégia, na qual se definiria a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objetivos organizacionais, com a definição de estratégias alternativas (MAXIMIANO, 2006).

O planejamento estratégico prevê o futuro da empresa, em relação ao longo prazo. De uma forma genérica, consiste em saber o que deve ser executado e de que maneira deve ser executado. Este é crucial para o sucesso da organização, e a responsabilidade deste planejamento assenta sobretudo nos gestores de topo, dado o nível de decisões que é necessário tomar.

Seu enfoque central decorre em como lidar e obter a satisfação com a concorrência. Mediante que o ambiente organizacional já fora analisado e a sua diretriz organizacional estipulada, a administração será capacitada para traçar uma variedade de alternativas de ação em um esforço afim de assegurar o sucesso organizacional.

É importante salientar que a preocupação com o planejamento, não deve ater-se apenas a expectativa de sucesso ou fracasso, a ideia não é burocratizar e sim fazer com que a companhia permaneça continuamente em adaptação às consequências, ou seja, deve-se observar se a burocracia não está impedindo as ações, travando a agilidade de reação às mudanças, ameaças e oportunidades.

A experiência prévia ou conhecimento no ramo influenciam a permanência das empresas no mercado de tal forma que a estratégia de diferenciação é mais vantajosa para a permanência das empresas no mercado do que as estratégias de custos, ou seja, as empresas que costumam, com frequência, aperfeiçoar produtos e serviços, inovam em seus processos e investem em capacitação, são as empresas que tendem a sobreviver por mais tempo no mercado.

### 2.3 PLANEJAMENTO PRÉVIO

Muitos empreendedores no Brasil, são empreendedores porque não tiveram oportunidade no mercado de trabalho, perderam seus empregos em algum momento da carreira e não conseguiram recolocação imediata, principalmente em momentos de crises; onde a concorrência por vaga é maior e em consequência disso, o nível de exigência das empresas e suas preferências acabam sendo desanimadoras para aqueles que estão em busca de oportunidade. A redução da oportunidade de trabalho em conjunto com a necessidade de

sobrevivência propulsiona o desejo de ter o próprio negócio. É nesse momento de mudança que precisa existir a cautela, no sentido de ter um tempo maior de planejamento antes da abertura da empresa.

Um dos grandes motivos que explica o fracasso das empresas nos cinco primeiros anos de vida, é a ausência de planejamento prévio com informações importantes acerca do mercado. Aperfeiçoar produtos e serviços, estar atualizada em respeito às tecnologias do setor, inovar em processos e procedimentos, investir em capacitação, entre outros, são temas fundamentais para que as empresas sobrevivam à concorrência.

De acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE (Causa Mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida):

46% dos empreendedores não sabiam o número de clientes que teriam e os hábitos de consumo desses clientes;

39% não sabiam qual era o Capital de Giro necessário para abrir o negócio;

38% não sabiam o número de concorrentes que teriam;

37% não sabiam qual seria a melhor localização;

33% não tinham informações sobre fornecedores;

32% não conheciam aspectos legais sobre o negócio;

31% não sabiam o investimento necessário para o negócio, e por fim;

18% não levantaram a qualificação necessária para a mão de obra.

A concorrência está cada vez mais crescente e definir o público-alvo pode contribuir e muito para as empresas evoluírem, em qualquer plano de negócios, é imprescindível se ater em conhecer o público-alvo. Essa definição ajudará a identificar, qual o perfil cliente, qual a estratégia de marketing a ser utilizada pela empresa, como abordar esse cliente a fim de fornecer as soluções exatas para suprir os seus desejos de compra/serviços.

De forma mais abrangente, a definição do público-alvo servirá como direcionador da formulação da estratégia da empresa e todos os seus desdobramentos.

### **3 ESTUDO DE CASO**

O foco desse Trabalho de Conclusão de Curso concentra-se no esforço de identificar os fatores associados ao fechamento das empresas por falta de planejamento, principalmente, sob a perspectiva da falta de análise do seu posicionamento e seus concorrentes diretos. Para tanto, analisaremos os dados da empresa Ferrari Comércio de Automóveis Ltda, empresa que iniciou suas atividades em 2013 por meio da comercialização de veículos usados e seminovos. A empresa possuía sede própria, com capacidade física para 25 veículos, e estava localizada na Av. Sapopemba, nº 13083; região leste da cidade São Paulo.

Para estabelecer a estratégia central, segundo Hooley e seus colaboradores (2001), é necessário, primeiramente, definir a finalidade ou a missão do negócio e analisar o perfil da capacidade da empresa, seus pontos fortes e fracos bem como o setor que atua, como clientes e concorrentes. É de extrema importância ter claro qual é o posicionamento, identificar seu cliente alvo e sua vantagem diferencial. O posicionamento será uma definição importante de onde e como o objetivo será alcançado.

A diferenciação também é importante para que cada empresa possa distinguir-se de seus concorrentes em razão da oferta de linhas dos seus produtos, serviços, localização, preço, atendimento com qualidade, comunicação, entre outros.

Kotler e Keller (2006:305) definem posicionamento como “a ação de projetar o produto e imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo”. Segundo eles, o objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores a fim de aumentar a vantagem potencial da empresa.

Para obter a vantagem competitiva por meio da diferenciação, a empresa deve realizar suas atividades de forma única e autêntica de tal maneira que o cliente perceba seu valor. Para tanto, ela precisa realizar uma série de pesquisas e eleger indicadores que possam mensurar o nível de satisfação de seus clientes. Geralmente os clientes percebem valor quando os produtos/serviços proporcionam melhor custo-benefício, melhor desempenho em comparação aos demais concorrentes.

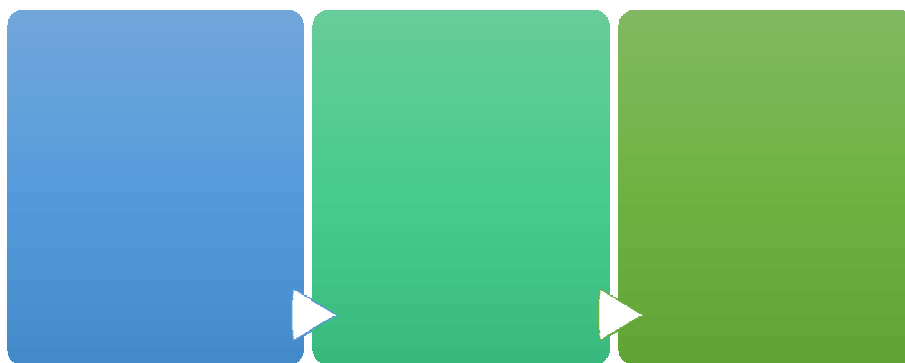
Poter (1989) afirma que uma organização conseguirá obter uma vantagem de custos se ela for capaz de executar todas as atividades de valor a

um custo menor do que a de seus concorrentes e que sua importância estratégica decorrerá da capacidade de sustentação que ela consegue desenvolver.

Em relação ao levantamento de dados acerca da loja Ferrari Automóveis, os sócios foram entrevistados para que se tivesse uma visão ampliada e detalhada sobre o motivo do encerramento das suas atividades. Também foram analisados documentos de vendas, pós-vendas, entre outros, como instrumentos para a coleta de dados. As perguntas abordavam aspectos sobre os perfis dos sócios, da loja e dos seus concorrentes.

A partir dessa pesquisa, obtém-se o resultado conforme demonstrado no quadro abaixo, do qual, avaliaremos detalhadamente nas análises a seguir.

Quadro 1: Classificação dos motivos que levaram ao fechamento da loja:



Fonte: Autor (2019).

### 3.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

A análise do ambiente interno tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

- Ponto forte: É a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável).

- Ponto fraco: É uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável).

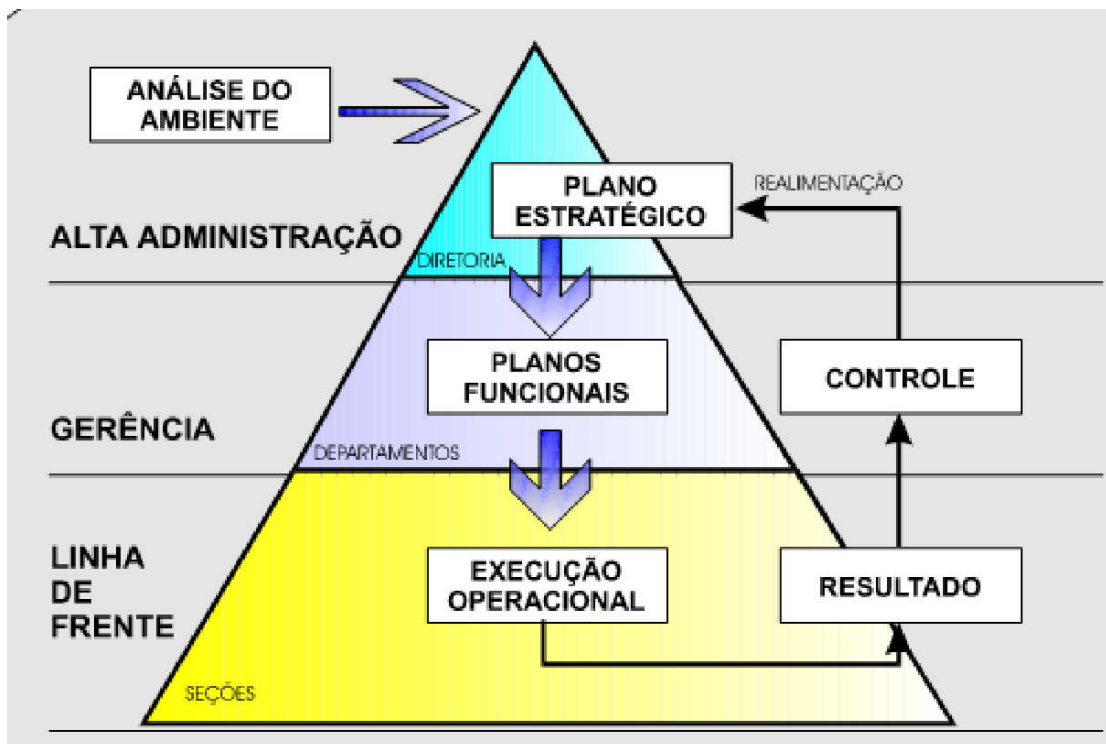


Figura 1 – Dinâmica - análise interna da empresa

Fonte: <http://www.strategia.com.br/Alunos/2000>

### 3.2 ANÁLISE SWOT

É uma ferramenta utilizada para fazer análise ambiental, sendo a base da gestão e do planejamento estratégico numa empresa ou instituição. Graças à sua simplicidade pode ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um blog à gestão de uma multinacional. Este é o exemplo de um sistema simples destinado a posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa/instituição no ambiente em questão.

A técnica de análise SWOT foi elaborada pelo norte-americano Albert Humphrey, durante o desenvolvimento de um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford entre as décadas de 1960 e 1970, usando dados da Fortune 500, uma revista que compõe um ranking das maiores empresas americanas.



- Strengths (forças) - vantagens internas da empresa em relação às concorrentes. Ex.: qualidade do produto oferecido, bom serviço prestado ao cliente, solidez financeira, etc.

- Weaknesses (fraquezas) - desvantagens internas da empresa em relação às concorrentes. Ex.: altos custos de produção, má imagem, instalações desadequadas, marca fraca, etc.;

- Opportunities (oportunidades) – aspectos externos positivos que podem potencializar a vantagem competitiva da empresa. Ex.: mudanças nos gostos dos clientes, falência de empresa concorrente, etc.;

- Threats (ameaças) - aspectos externos negativos que podem pôr em risco a vantagem competitiva da empresa. Ex.: novos competidores, perda de trabalhadores fundamentais, etc.

### 3.3 ASPECTOS INTERNOS – FERRARI AUTOMÓVEIS LTDA.

O primeiro fator de alto impacto negativo é sem dúvida a falta de planejamento estratégico e o alinhamento de interesses entre os sócios, nesse aspecto, a Ferrari Automóveis pecou no sentido de não se ater em conhecer o seu público-alvo. Essa definição ajudaria a identificar, qual o perfil do cliente, qual a estratégia de marketing a ser utilizada pela loja, a forma adequada de abordar esse cliente a fim de atender as expectativas exatas para suprir os seus desejos, que para muitos é um momento de realização de um sonho. Concomitante ao planejamento, vale destacar a importância da disciplina de execução daquilo que foi planejado, sendo assim, a empresa deveria ter buscado oferecer uma experiência única para seus clientes e garantir a satisfação deles, para isso, era de suma importância realizar constantes treinamentos técnicos aos colaboradores, buscando mantê-los a todo o tempo motivados para desenvolver alto grau de empatia com os clientes. A loja precisava de espaços físicos agradáveis e bem dimensionados, de forma que o cliente pudesse ter maior interação com o veículo, informações claras e objetivas, possibilidade do cliente ligar o carro e poder testá-lo. No próprio site da loja ou anúncios, ofertar variedade de produtos, exposição de fotos realistas e que deixassem o cliente curioso e de certa forma empolgado para visitar a loja, agendamento de visita ágil e sem compromisso, deixando o cliente à vontade com a tomada de decisão.

A força e o reconhecimento da marca, aliados à flexibilidade em responder às tendências do mercado e às exigências dos clientes, são vantagens competitivas propulsoras dos negócios e responsáveis pela manutenção de uma base sólida de clientes, sendo assim, se um cliente que visita a loja e tem uma boa experiência e satisfação, sem dúvida, será multiplicador e potencial para novas negociações, esse foi outro aspecto que a Ferrari Automóveis não soube explorar de forma eficiente.

A Operação Multicanal e a possibilidade de explorar novos modelos de interação que ofereçam uma experiência consistente por meio da website, é um outro fator que poderia trazer complementaridade ao modelo de negócios da Ferrari Automóveis. A integração das operações da loja com as da website otimiza, por um lado, o tempo do cliente e, por outro, o pronto atendimento e conforto. A integração entre os canais físicos e online permitiriam que a loja capitalizasse sinergias potenciais entre os dois, gerando vantagens competitivas sobre as empresas com negócios focados apenas na loja física.

Devido a grande concorrência, e o nível de exigência dos clientes, há necessidade de sempre estar se atualizando com as mais diversas tecnologias, qualidade no atendimento e segurança. O investimento em marketing é fundamental tendo em vista que a loja estava inserida em um setor onde a demanda é elástica, ou seja, a marca é um forte fator de decisão, mas não há uma unanimidade na preferência, portanto, realiza pesquisas, observa os gostos e preferências de seus clientes e presta serviços com qualidade, dessa forma, acredita-se que esse é o grande diferencial e faz todo sentido elaborar campanhas de marketing que fortalecessem a marca, gerando bons resultados. Novamente a realização de treinamentos constantes com os seus vendedores, reforçando a importância de um excelente atendimento, cordialidade, honestidade e a importância da comunicação com uma abordagem mais segura para seus clientes, demonstrando qualidade, confiabilidade e credibilidade.

É fundamental o uso de ferramentas da gestão eficiente dos recursos nas empresas para alcançar bons resultados. O levantamento dos dados apresentados acima proporciona a real importância das análises do ambiente interno e externo, do segmento das normas, da execução das tarefas alinhadas ao planejamento e escopo e à medida que os imprevistos aconteçam que os vários

métodos para mapeá-los, corrigi-los e muitas vezes até preveni-los sejam utilizados para novas experiências, somente assim a empresa encontrará um cenário “ideal” para operar seus recursos de maneira expansiva e eficiente; atendendo as necessidades dos seus clientes com qualidade e satisfação.

#### 3.4 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

A análise externa verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar e usufruir dessas situações. A empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças.

- Oportunidades: São forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.

- Ameaças: São forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitados desde que conhecidas em tempo hábil.

O executivo deve identificar os componentes relevantes do ambiente e, em seguida, analisar quanto à situação de oportunidade ou ameaças para a empresa.

A análise externa corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa, sendo baseadas nas percepções das áreas em que as decisões estratégicas da empresa deverão ser tornadas. A análise externa é geralmente usada sob dois enfoques:

- Para resolver algum problema imediato que exija alguma decisão estratégica e, neste caso, a interação entre empresa e ambiente ocorre em "tempo real".

- Para identificar futuras oportunidades ou ameaças que ainda não foram percebidas claramente pela empresa.

#### 3.5 ASPECTOS EXTERNOS - FERRARI AUTOMÓVEIS LTDA.

O momento econômico tem sido bastante difícil, tanto para Ferrari Automóveis, como para o mercado automobilístico como um todo e demais setores da Economia. O país tem passado por um acentuado período de crise

econômica e política, que tem acarretado aumento do desemprego e redução na renda das famílias. Este cenário tem gerado incerteza e os consumidores têm postergado gastos, fruto de políticas de redução de custos. Lutando contra um período de alta concorrência e forte aumento da oferta, a empresa acabou apresentando resultados operacionais bem abaixo do esperado e não conseguiu sobreviver em virtude deste cenário. Um dos grandes problemas que a empresa enfrentou foi a retração do crédito e baixa taxa de financiamento/vendas de veículos dado às altas taxas de juros praticadas pelos bancos, ou seja, o cliente demonstrava interesse pela aquisição do bem, no entanto, quando percebia que a taxa de financiamento e o juros cobrando pelo financiamento eram abusivos, ele acabava desistindo da compra. A equipe econômica do governo atual tem trabalhado arduamente na tentativa de fazer mercado reaquecer (produzir, vender, gerar emprego), o esforço está voltado para aprovação da Reforma da Previdência e conter o aumento da taxa de desemprego no país e redução da renda/consumo. Dessa forma, o país tomaria um novo rumo em direção ao crescimento econômico (PIB).

A situação econômica do país, com a alta taxa de desemprego, redução do crédito doméstico e conseqüentemente retração do consumo possibilitou o avanço no combate à inflação nos últimos trimestres, no entanto, vale destacar que a continuidade desses avanços depende muito da implementação de ajustes fiscais, ou seja, é muito importante o governo conduzir com responsabilidade a política fiscal diante de um cenário em que a expectativa e confiança dos agentes econômicos está baixa. Os fatores externos que mais afetaram a Ferrari Automóveis foram:

(i) Elevada taxa de juros praticadas pelos principais bancos do país aumentaram o nível de endividamento da loja, ou seja, as despesas financeiras relativas a empréstimos. A loja buscou por um bom tempo atrelar seus empréstimos a indicadores com menores taxas e baixa flutuação, no entanto, em um determinado momento, perdeu as forças e se viu extremamente com baixa capacidade de honrar seus principais compromissos operacionais.

(ii) A baixa oferta de crédito dos bancos, ou seja, a análise criteriosa da situação financeira e econômica dos clientes e o acompanhamento semanal da

pontualidade de pagamentos (score) foram determinantes para redução nas vendas e que impactaram negativamente no fluxo de caixa.

De modo geral, os desafios da conjuntura econômica citados anteriormente fizeram com que a Ferrari Automóveis LTDA não conseguisse conquistar evoluções importantes na sua operação e permanecesse focada em avançar no projeto de transformação, pautada principalmente no cliente e na busca constante do aumento na geração de caixa e consequentemente novos investimentos.

#### **4 CONCLUSÃO**

O principal objetivo desse Artigo Científico foi analisar quais são os principais fatores associados ao fechamento das empresas nos cinco primeiros anos de vida, para tanto, buscou-se elucidar o tema por meio de referencial teórico, abordando os dois principais aspectos (público alvo e vantagem competitiva); segundo a pesquisa realizada, pode-se concluir que os principais fatores estão extremamente ligados às questões de natureza estratégica, nesse sentido, falta nas empresas a projeção do conjunto de ações para atingir o objetivo que foi preestabelecido.

Um grande ponto de atenção que os executivos/empreendedores precisam ter, é capacidade de identificar as oportunidades e obviamente, nem sempre essas oportunidades são encontradas de imediato ou fazem parte do planejamento prévio, ou seja, não se deve concentrar apenas na expectativa do sucesso ou fracasso, pois muitas vezes a burocracia pode ofuscar as oportunidades, travando o processo criativo e inibindo a agilidade de reação às mudanças. As empresas precisam ser flexíveis e atentas às tendências de mercado; é igualmente importante ter claramente definido que no planejamento cabe a tarefa de definir resultados ou metas esperados, determinar as ações e reservar os recursos para emergências ou reinvestimentos. Na projeção de longo prazo é importante explorar as tendências, gerir os acontecimentos e monitorar os indicadores de desempenho. A empresa que fixar suas ideias e se estabilizar entre a média, no longo prazo, perderá força de desempenho e a medida em que empresa começar a perder significativamente os seus clientes para os seus

concorrentes ela precisará se reinventar para se manter competitiva. O tema ainda se mostra bastante atraente para ser estudado do ponto de vista que ainda existem outros fatores de questões ligadas à natureza organizacional (como por exemplo: baixo nível de escolaridade do empreendedor e baixa capacidade gerencial) para serem explorados.

O resultado desse Artigo Científico, evidencia a falta de preparo das empresas no que tange a tomada de decisões em um mercado cada vez mais competitivo e em constante mudança. Espera-se que as análises desse trabalho possam orientar e reafirmar a importância da estratégia nas organizações no sentido de desenvolvimento das competências administrativas para o sucesso das mesmas, principalmente nos primeiros anos de sua existência.

## 5 BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, H. Igor. Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo : Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor. Implantando a administração estratégica. São Paulo : Atlas, 1993.

CHARAM, R. – Governança Corporativa que Produz Resultados: como integrar conselhos de administração e diretorias para gerar vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, Philip. Administração de marketing. São Paulo : Atlas, 1975.

Porter, Michael. Vantagens Competitivas. São Paulo, Editora Campus, 1989.

SANTOS, Luís Alberto. Planejamento e gestão estratégica de empresas. São Paulo, Atlas.