

que resultem no cumprimento de metas e objetivos estabelecidos. Estas estratégias devem tornar realidade os pensamentos e as diretrizes traçadas pelo profissional de administração.

Planejamento de mercado, estratégias de marketing e aplicação de métodos eficazes de negociações são temas que devem ser aprofundados e analisados pelas empresas que desejam manter a sua competitividade (OLIVEIRA, 2002).

Hoje em dia, mais do que nas décadas passadas, tornou-se imprescindível a implantação do planejamento estratégico nas empresas, pois a internacionalização das economias, culturas e mercados se estabelece dentro das organizações criando raízes.

A aplicação das inovações dentro das organizações, no momento da implantação de novos conceitos, do preparar funcionários e equipar a empresa para o futuro, deve ser feito de forma correta, ter o acompanhamento de um profissional especialista na área. De modo que a estratégia permita que a empresa seja "intencionalmente oportunista" (DRUCKER, 1999).

Kaplan e Norton (2000), criadores do "*balanced scorecard*", se referem à implantação das estratégias como uma necessidade de alinhamento e de divulgação de seus requisitos a todos os funcionários de uma empresa. A falha nesta divulgação e neste alinhamento é de responsabilidade dos altos executivos, que não são eficientes em comunicar suas estratégias aos seus empregados, de modo que estes não conseguem sua execução. Como afirma o general chinês Sun Tzu: "Se as instruções não são claras e se não se acredita nas ordens, a falta é do General" (CLARET, 2005).

Diversos trabalhos ressaltaram a aplicabilidade e a importância do planejamento estratégico para pequenas empresas, entre eles Perecin (1984), Fishmann & Almeida (1991), Pinheiro (1996) e Almeida (2001).

Neste sentido, este artigo justifica-se para avaliar a importância da implementação do Planejamento Estratégico, visando atestar ou não sua eficácia, salientando os aspectos essenciais, especificamente apontando tais resultados, no universo de pequenas empresas.

O planejamento estratégico tem uma função especial dentro da organização, onde para iniciar estes processos é necessário realizar um trabalho de avaliação e reconhecimento em cada ambiente da mesma. A análise dos setores externos e internos, de consumidores e fornecedores, dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças existentes, essas pesquisas visam avaliar a missão da empresa, o seu objetivo (TAVARES, 1991).

Piercy e Morgan (1994) contribuem afirmando que no processo de planejamento de marketing não se deve ignorar a presença das dimensões analítica, comportamental e organizacional.

Aaker (1998) afirma que planos formais serão mais úteis quando um negócio é grande ou potencialmente grande, quando mudanças substanciais estão ocorrendo no ambiente ou na organização, quando a incerteza é alta e quando tarefas complexas estão envolvidas.

O objetivo deste estudo é avaliar a amplitude do Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão dentro de empresas de pequeno porte, considerando suas características e perspectivas, e ressaltando sua importância para o desenvolvimento eficiente dessas organizações.

Além disso, dentro do estudo de planejamento procurar-se-à enfatizar o papel da Controladoria quando esta procura propor soluções mais viáveis a problemas que possam surgir nas pequenas empresas, objetivando auxiliar os empreendedores a sanar os problemas, ou prevê-los da melhor forma possível.

Inicialmente, ao abordarmos a temática sobre a aplicação de um conjunto de planos de estratégias em empresas de pequeno porte devemos definir, no cenário do Brasil, como são distinguidas essas empresas, visto que, atualmente, identifica-se uma crescente das microempresas por todo o nosso país em função do status da economia nacional.

Lacorte (2006) explica que tanto as empresas micro quanto as de pequeno porte surgiram em países mais industrializados denotando um significado de estabilidade e possibilidade de geração de empregos, renda e maior movimentação da economia. No Brasil, essas empresas representam também importantes fontes de empregos àqueles que, por algum motivo, sofrem com as demissões das decadentes “megaempresas”, que são comumente atacadas pelas reformas do governo e pelas privatizações.

Sobre o desenvolvimento maior das pequenas empresas, comparado às grandes empresas, dentro da economia do país, Souza e Qualharini (2007) comentam que:

Diversas atividades, necessidades e serviços surgem continuamente em função de aspectos diversos motivados pela falta de tempo e busca de maior qualidade de vida; este nicho de oportunidades está sendo crescentemente aproveitado pelas empresas de pequeno porte, [...] que possuem uma dimensão particular diferente das grandes organizações [...].

2. Classificação e características das micro e pequenas empresas

A distinção entre micro e pequenas empresas de acordo com a classificação do SEBRAE, que adota parâmetros como o número de empregados e divide estas em setor industrial e de comércio e prestação de serviços, define o seguinte: empresas industriais com até 19 empregados são microempresas e com 20 a 99 empregados são empresas de pequeno porte. As empresas comerciais ou de prestação de serviços com até 9 empregados são consideradas microempresas e com 10 a 49 empregados são empresas de pequeno porte (SEBRAE, 2006).

De acordo com pesquisa divulgada pelo SEBRAE (2004) entre 70% e 80% das empresas no Brasil, fecham as portas antes de completarem dois anos de vida. Os motivos são vários e os empresários se justificam culpando alta carga tributária ou a economia ou ainda a falta de suporte do governo. A realidade é que normalmente as micros e pequenas empresas não fazem o planejamento adequado para se iniciar um negócio.

Boechat (2008) cita também a classificação do BNDES, em paralelo à classificação do SEBRAE, que considera o faturamento dessas empresas classificando-as da seguinte maneira: para o SEBRAE a microempresa é aquela que possui receita bruta anual de R\$ 240 mil, enquanto para o BNDES a empresa pode apresentar uma receita anual máxima de R\$ 1,2 milhão. No caso da pequena empresa, o SEBRAE considera a receita bruta anual entre R\$ 240 mil e R\$ 2,4 milhões, enquanto o BNDES classifica uma empresa como de pequeno porte quando esta apresenta receita operacional bruta anual entre R\$ 1,2 milhão e R\$ 10,5 milhões (Quadro 1).

Quadro 1 – Classificação das empresas segundo o SEBRAE e o BNDES

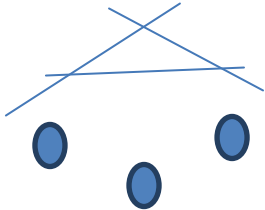
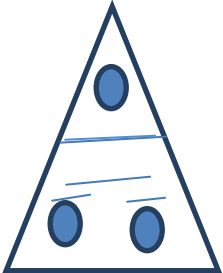
	MICROEMPRESA	PEQUENA EMPRESA
SEBRAE	Receita Bruta Anual de até R\$ 240.000	Receita Bruta Annual superior a R\$ 240.000 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000
BNDES	Receita Operacional Bruta anual de até R\$ 1.200.000	Receita Operacional Bruta anual superior a R\$ 1.200.000 e inferior a R\$ 10.500.000

Fonte: Boechat, (2008)

Longenecker (2007) ainda cita que as empresas podem ser consideradas de pequeno porte quando são mantidas por uma ou poucas pessoas, quando suas atividades são localizadas geograficamente em uma só região em comparação a outras empresas do mesmo setor, e quando o número de funcionários é menor que 100.

Drucker (2003) explica que há uma dificuldade para determinar o tamanho das empresas. Desta forma, costuma-se avaliar sua estrutura administrativa. Para o autor “uma empresa tem o tamanho da estrutura administrativa de que necessita” (2003, p.38). Assim, Drucker (2003) utiliza-se de um quadro demonstrando os estágios dos tamanhos das empresas, onde se apresenta suas características distintas, do qual utilizaremos apenas as características das micro e pequenas empresas (Quadro 2).

Quadro 2. Representação Gráfica da Empresas segundo Drucker

PORTE	REPRESENTAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
MICRO		Não existe separação de níveis hierárquicos. O dirigente utiliza a maior parte do tempo em tarefas operacionais do empreendimento. O restante do tempo é utilizado em funções do empreendimento (compras, contabilidade, etc.).
PEQUENAS		A empresa já necessita de uma organização administrativa, exige um nível administrativo entre o "chefe" e os trabalhadores. O dirigente acumula as seguintes funções: a maior parte do tempo é utilizada em áreas funcionais (finanças, vendas, compras, etc.) e o restante do tempo é direcionado à função de direção e a tarefas operacionais.

Fonte: Adaptação de Boechat (2008)

Assim, confirma-se com Boechat (2008) quando este reafirma a relevância destas empresas micro e de pequeno porte dentro da economia de um país, principalmente no que se refere à produção de serviços e bens, garantindo a geração de força de trabalho e riqueza à nação que as possui e sendo seu auxílio financeiro equiparado aos das grandes indústrias nos dias atuais.

Em função do aumento da personalização e da flexibilidade dos processos e produtos, a tendência é que as micro e pequenas empresas no mercado mundial e nacional cresçam cada vez mais, atingindo patamares mais sofisticados, com uma orientação tecnológica voltada para a produção (PINHEIRO, 1996).

Acerca das micro e pequenas empresas no cenário nacional, Cezarino e Campomar (2007) colocam que:

No Brasil, elas representavam 70% da força de trabalho, 21% do PIB nacional e 98% do total de estabelecimentos em 1994. [...] entre 1995 e 2000 a diferença de contratações e demissões nas MPE foi de mais de um milhão e 400 mil, enquanto nas grandes empresas foi de 29.652 novos postos de trabalho. Em 2000, havia 2.161.783 MPE representando 93% do total de estabelecimentos empregadores proporcionando emprego a 26% dos trabalhadores formais. [...]. O retrato do Brasil em 2003, quanto à classificação das empresas por porte e setor é o seguinte: na

indústria, o percentual de micro e pequenas empresas é de 96,37%; no comércio, é de 99,2% e no setor de serviços é de 97,43%.

Diante dessa crescente evolução e do papel importante que essas empresas vem exercendo na economia nacional, também destaca-se o diferencial na sua gestão, pois, segundo Tavares (1991), as empresas pequenas geralmente não dispõe de um gerenciamento especializado, o que as torna suscetíveis às fraquezas impostas pelo mercado.

Segundo Longenecker et al (2007), “os gestores das pequenas empresas, principalmente empresas novas e em crescimento, são limitados por condições que não constituem problemas aos executivos de uma grande empresa”.

Assim, muitos são os estudos realizados neste setor, por profissionais de administração e de controladoria estratégica, no intuito de auxiliar e prover os gestores de orientações para que suas empresas de pequeno porte possam evoluir dentro de um mercado ainda novo, mas com grandes chances de sucesso.

3. Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico enfoca as medidas positivas que uma empresa pode tomar em relação ao ambiente em que ela esteja inserida, através da análise interna e externa deste ambiente, a fim de identificar seus pontos fortes e fracos de um lado, e por outro, identificar as ameaças e oportunidades.

Na visão de Wright (2000), “estratégia são planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização”. Na concepção de Peter Drucker (1999): “...o futuro não é de quem o prevê e sim de quem o faz”

Para Fishmann & Almeida (1991), "planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos".

De acordo com Las Casas (2001), o planejamento pode ser informal ou formal. O planejamento informal é realizado sem nenhuma metodologia específica. Por outro lado, o planejamento formal utiliza uma metodologia, o que requer o domínio de certas técnicas e conceitos específicos, além de ser documentado.

Russell Ackoff (1966) esclarece as dúvidas existentes entre planos estratégicos, táticos e operacionais, ou seja, o plano estratégico é pertinente à organização como um todo, enquanto os planos táticos estão relacionados com as diversas áreas da organização.

De acordo com Nascimento (2006), várias são as razões da crescente atenção que as empresas vêm dando a estratégia empresarial. Dentre elas, as causas mais relevantes que podem ser destacadas para o aumento do planejamento estratégico nas empresas são as mudanças rápidas que ocorrem tanto nos ambientes econômico, social, político e tecnológico. Sendo assim, a empresa somente conseguirá se desenvolver se conseguir ajustar-se rapidamente à essa conjuntura, e o planejamento estratégico é uma técnica para que tais ajustes sejam feitos com inteligência. O planejamento estratégico é um instrumento mais flexível que o planejamento a longo prazo.

E um elemento chave da estratégia é a seleção de apenas algumas características e medidas a serem tomadas, ao contrário do planejamento a longo prazo que é abrangente demais, tentando estabelecer planos muito antes de serem necessários, não fazendo distinções entre os planos que podem ser deixados de lado sem prejudicar a missão central escolhida pela cúpula administrativa. O planejamento estratégico estimula os administradores a pensar

em termos do que é importante ou relativamente importante, e também concentrar-se sobre assuntos de relevância.

Uma forte razão para a utilização de planejamento estratégico é a de que a concorrência está fazendo este tipo de planejamento, e a empresa que deixar de se manter a par dessa tecnologia gerencial estará em desvantagem.

Para Kaplan & Norton (1997), para entender o planejamento estratégico como uma das ferramentas gerenciais mais utilizadas, é preciso definir as palavras que compõe este conceito separadamente.

4. A Importância do Planejamento Estratégico na Empresa de Pequeno Porte

Diante do que já foi colocado no presente artigo, pode-se afirmar que a aplicação do planejamento estratégico nas empresas de pequeno porte juntamente a um estruturado plano de negócios com um suporte de profissionais de administração e de controladoria pode viabilizar a prosperidade e manutenção de um padrão de negócio.

A princípio, as pequenas empresas possuem como preocupação a falta de conhecimento por parte de seus gestores de métodos e instrumentos relacionados à este tipo de planejamento quando comparados às grandes empresas, que possuem um acesso maior e mais facilitado às informações gerenciais, e ainda contam com setores e profissionais mais bem preparados e bem estruturados, que podem elaborar e apoiar o planejamento estratégico.

Nas pequenas empresas, na maioria dos casos, se direciona a atenção para o atendimento a uma série de eventos que dizem respeito somente ao cotidiano, pois além do aspecto multifuncional verificado entre os seus profissionais, destaca-se ainda o fato do processo de gestão ficar a cargo dos sócios-proprietários (SILVA, 2007).

Em função das suas limitações próprias dos modelos de negócio as pequenas empresas não devem atuar em várias frentes simultaneamente, e devem assim analisar e direcionar estrategicamente suas ações para otimizar os recursos diversos investidos (recursos financeiros, tempo, mão de obra, entre outros) (OLIVEIRA, 1998).

O planejamento estratégico, neste sentido, procura assumir o papel direto de auxiliar a operacionalização da estratégia e de suporte ao exemplo de negócio, agindo para mapear os problemas no âmbito estratégico, contudo, deve-se ter qualificação dentro da empresa necessária para que tal processo possa ser aplicado.

Como bem coloca Cezarino e Campomar (2007):

O Planejamento Estratégico deve ainda focar os recursos e principais ações para a consecução dos objetivos e metas da organização, isto principalmente para as pequenas empresas pode significar o diferencial entre manter-se prosperando ou enfrentar uma série de problemas estruturais.

5. Modelos de Planejamento Estratégico para Pequenas e Médias Empresas.

O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que visa o equilíbrio entre as oportunidades oferecidas pelo ambiente e as capacidades internas da organização.

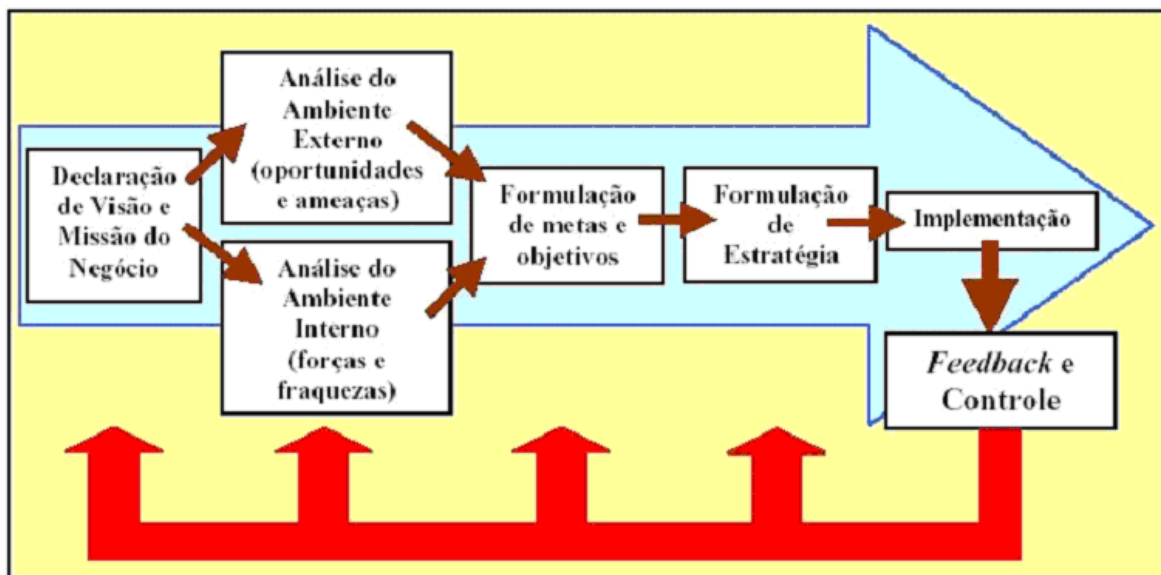
De acordo com Kotler (1975), um dos defensores da sua utilização, “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Embora nos últimos anos tenham surgido diversas publicações sobre as metodologias diferentes à cerca do planejamento estratégico, na concepção de Mintzberg, Ahlstrand e

Lampel (2000) a grande maioria deles resumem-se na mesma idéia, ou seja, seguem a mesma concepção básica: a divisão do processo em etapas, a articulação de cada uma das listas de verificação e diversas técnicas, formulação de objetivos, orçamentos e planos.

De acordo com Kotler (1999), o planejamento estratégico do negócio pode ser dividido em etapas, conforme mostra a figura 1.

Figura 1 - O Processo de Planejamento Estratégico do Negócio

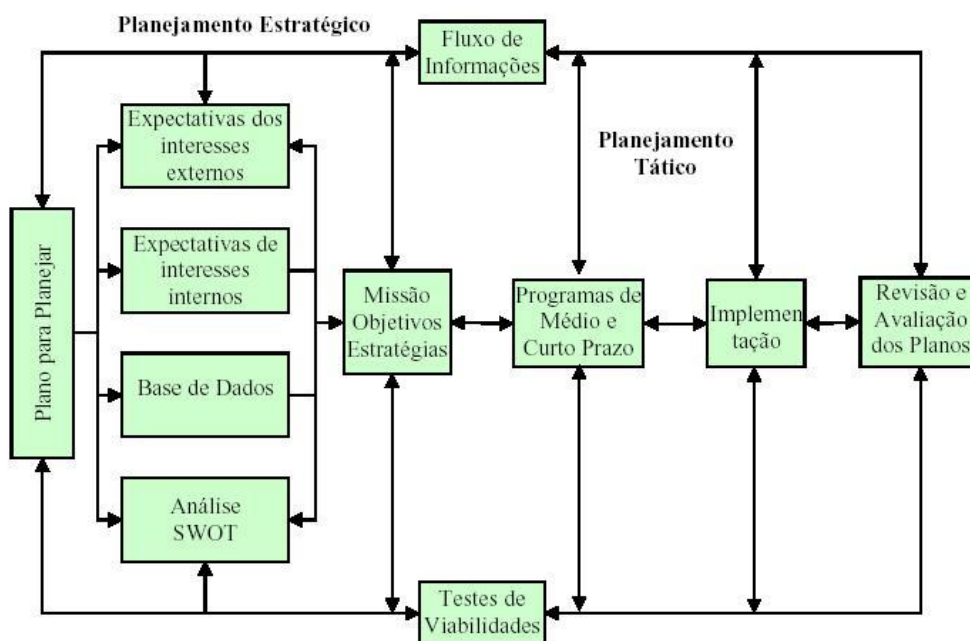


F

Fonte: Kotler (1999)

De acordo com Steiner (1979), as metodologias são freqüentemente expostas em forma de diagramas, conforme demonstra a figura 2.

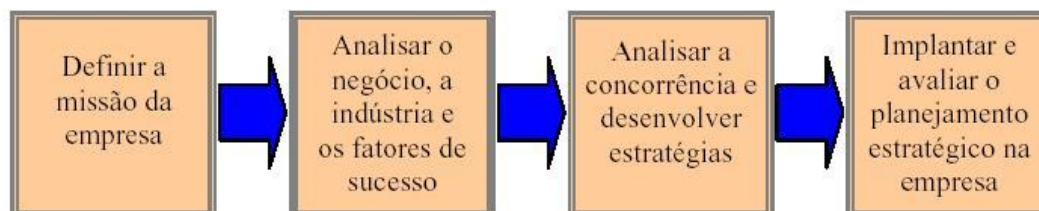
Figura 2 – Estrutura e processo do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Steiner (1979).

O SEBRAE (2006) propõe como metodologia de quatro fases, onde a primeira fase envolve a análise externa, análise interna e a avaliação estratégica da empresa; a segunda consiste em analisar o negócio através de análises de potencialidades e fragilidades; a terceira fase analisa a concorrência e monta estratégias e a quarta fase cuida da implementação e avaliação, como demonstrado na figura 3.

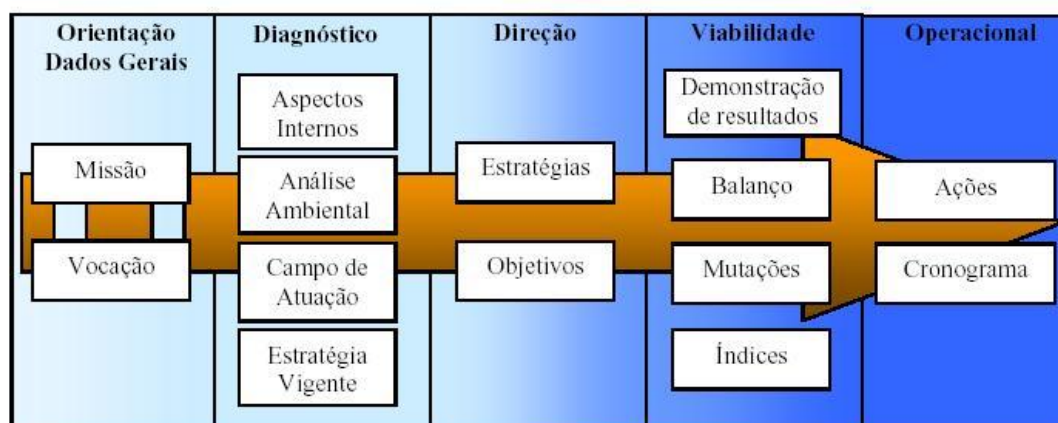
Figura 3 – Metodologia Sugerida pelo SEBRAE



Fonte: Migliato, (2004)

Para Almeida (2001) “deve-se partir das estratégias para se chegar aos objetivos. As possíveis estratégias elaboradas nesta etapa de diagnóstico são agrupadas e se chega então às grandes estratégias”. Ainda de acordo com ALMEIDA (1994), o processo de planejamento estratégico nas pequenas empresas deve ser simplificado, conforme apresentado na figura 4.

Figura 4 – Metodologia apresentada por Almeida



Fonte: Almeida (2001)

Alguns aspectos devem ser considerados na escolha da metodologia mais adequada. O SEBRAE (2006) afirma que os gestores devem considerar os seguintes aspectos na elaboração do Planejamento Estratégico.

- decisões sobre o futuro da organização;
- objetivos organizacionais de longo prazo;
- atividade ou produto que será vendido e o mercado de atuação;
- os resultados financeiros esperados;
- interação com fornecedores;
- investimentos em recursos para inovação e/ou crescimento.

Lima et al (2004) ressaltam que as metas e os propósitos devem ser compatíveis com os recursos humanos, financeiros e materiais da empresa, e que padrões culturais podem influenciar na aplicação prática das metodologias.

Considerações Finais

O planejamento estratégico é um processo da administração que vem sendo estudado, principalmente a partir dos anos 70, por grandes especialistas da área. Trazendo diferentes tipos de concepção. Em virtude das turbulências do mercado as organizações estão buscando respostas para atender as exigências atuais e o planejamento estratégico é melhor forma de encontrar essas respostas, pois, mostra o que a empresa representa no cenário em que se encontra, o que pretende ser, e como fazer para tornar-se o que pretende.

Nas pequenas empresas a boa gestão organizacional é um fator determinante para sua sobrevivência. O presente artigo teve como objetivo mostrar que o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão fundamental para o sucesso da organização e que pode ser implantado de forma simples e com baixo investimento nas pequenas e médias empresas.

A utilização do planejamento nas empresas de pequeno porte ajuda os gestores a prever problemas para contorná-los, assim como, resolver os já existentes, pois para a realização de um planejamento estratégico é realizada uma análise do ambiente em que a empresa se encontra, são estabelecidas às direções da organização, são formuladas, implantadas e controladas estratégias. O processo de planejamento estratégico faz com que as pessoas envolvidas repensem o caminhar da organização, em termos de missão, vocação e de suas expectativas em torno dela. Esse repensar juntamente com a análise ambiental fornece base para a finalidade de um planejamento.

Referências

AAKER, David A. Strategic Market Management, New York: John Wiley & Sons, 1998.

ACKOFF, R. L. The meaning of strategic planning. MicKinsey Quaterly, p.48-61, Summer 1966.

ALMEIDA, M.I.R. (1994). Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP.

_____. Manual de planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2001.

BOECHAT, M. N. Planejamento Estratégico: aplicação nas micro e pequenas empresas. Dissertação [Mestrado em Gestão Empresarial]. Fundação Getulio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2008. 122p.

CEZARINO, L. O. & CAMPOMAR, M. C. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. Anais do IV Congresso de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA/USP. São Paulo. 2007. 5p.

CLARET, MARTIN. A Arte da Guerra. São Paulo, Associação Brasileira de Direitos Reprográficos: Ed. Martin Claret: outono de 2005.

DRUCKER, P. Práticas de Administração de Empresas. São Paulo: Pioneira, 2003.

_____. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira, 1999. 168p.

FISHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. *Planejamento estratégico na prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KAPLAN, R. & NORTON, P. Balanced Scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard Press, 1997.

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

_____. Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados . São Paulo: Futura, 1999.

LACORTE, E. A microempresa e a empresa de pequeno porte no Direito Brasileiro. Anais do II Congresso de Direito e Administração da UNESP. Franca, SP. Ago, 2006. 11p.

LAS CASAS, A. L. Plano de marketing para micro e pequena empresa. 2. ed. São Paulo:Atlas, 2001.

LIMA, ARNALDO JOSÉ DE; TOMIELLO, NAIRA; SILVEIRA, ROSANA ROSA. Metodologias de planejamento estratégico: uma discussão preliminar para IES. IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis – SC, Brasil, 08 a 10 de dezembro de 2004.

LONGENECKER, J. G. et al. Administração de pequenas empresas. Trad. Oxbridge Centro de Idiomas. Revisão de Álvaro Mello, Carlos Tasso Lira de Aquino e Raul Ribas. São Paulo: Thomson, 2007.

MIGLIATO, A. L. Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa: um estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas – SP. 2004. 223 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)– Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NASCIMENTO, D.P. Planejamento estratégico. Consultor em Programas de Qualidade. Jun 2006. Disponível em: <<http://noticia.twenet.com.br/desafio21>>. Acesso em: 04 jan 2010.

OLIVEIRA, L. M. et al. Controladoria estratégica. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 1998.

PERECIN, A. Proposições para o entendimento do problema estratégia/estrutura na pequena e média empresa. 1984. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

PIERCY, NIGEL; MORGAN, NEIL A. The marketing planning process: behavioural problems compared to analytical techniques in explaining marketing plan credibility. Journal of Business Research, v. 29, n. 3, p. 167, 1994.

PINHEIRO, M. Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte. Tese de Doutorado. São Paulo. FEA-USP, 1996.

_____. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Coleção de Manuais de Controles Básicos para micro e pequenas empresas. 2006.

SILVA, L. M. Controladoria pública: modelo para o controle interno integrado no setor público. Rev Brás Contabilidade. Brasília. Conselho Federal de Contabilidade, v.24, n.95, set/out 1995, p.24-34.

_____. A importância do planejamento estratégico para o desenvolvimento organizacional de pequenas e médias empresas. Dissertação [Mestrado em Comércio Exterior]. FAMES. Santa Maria, RS. 2007. 78p.

SILVA, G.M.; BORGES, R. F. & MORAES, J. P. M. A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas. Revista de Administração e Economia da UFG, v.3, n.2, ago 2007, Goiânia, GO, p.17-38.

STEINER, GEORGE A. Strategic Planning: What Every Manager Must Know. New York: Free Press, 1979.

SOUZA, W. & QUALHARINI, E. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. Anais do III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. Centro Universitário SENPC. São Paulo. Maio 2007, 12p.

TAVARES, M.C. Planejamento estratégico: a diferença entre o sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

WRIGHT, PETER, KROLL, MARK E PARNELL, JOHN. Administração Estratégica:Conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.