

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE EM EMPRESAS AGRÍCOLAS

CÉZAR VOLNEI MAUSS

ANDERSON FRAGA DOS SANTOS

Resumo:

A complexidade e a dinâmica de evolução do mercado atual exigem que as empresas utilizem um processo de gestão estratégico que a torne pró-ativa e não reativa às mudanças. Assim, a empresa deve ser organizada com base em um planejamento estratégico que demonstre a sua visão de futuro e promova o controle das ações organizacionais. Neste contexto, esta pesquisa buscou identificar como o planejamento estratégico pode ser utilizado para controlar uma organização. O enfoque metodológico adotado foi estudo de caso único, desenvolvido em uma empresa do ramo agrícola brasileiro, onde buscou-se interligar a teoria literária com a prática de um instrumento em atividade. A coleta de dados deu-se pela análise documental e entrevista semi-estruturada com o executivo responsável pelo planejamento. Comprovou-se que o planejamento estratégico pode ser considerado uma ferramenta de controle das ações e dos resultados empresariais, principalmente em empresas do ramo agrícola que buscam na liderança em custos a maneira de aumentar sua rentabilidade. Concluiu-se, que quando da construção do planejamento estratégico são fixados parâmetros para comparação futura que determinam a direção e o controle das ações futuras dos colaboradores.

Área temática: *Gestão de Custos nas Empresas Agropecuárias e Agronegócios*

O planejamento estratégico como instrumento de controle em empresas agrícolas

Resumo

A complexidade e a dinâmica de evolução do mercado atual exigem que as empresas utilizem um processo de gestão estratégico que a torne pró-ativa e não reativa às mudanças. Assim, a empresa deve ser organizada com base em um planejamento estratégico que demonstre a sua visão de futuro e promova o controle das ações organizacionais. Neste contexto, esta pesquisa buscou identificar como o planejamento estratégico pode ser utilizado para controlar uma organização. O enfoque metodológico adotado foi estudo de caso único, desenvolvido em uma empresa do ramo agrícola brasileiro, onde buscou-se interligar a teoria literária com a prática de um instrumento em atividade. A coleta de dados deu-se pela análise documental e entrevista semi-estruturada com o executivo responsável pelo planejamento. Comprovou-se que o planejamento estratégico pode ser considerado uma ferramenta de controle das ações e dos resultados empresariais, principalmente em empresas do ramo agrícola que buscam na liderança em custos a maneira de aumentar sua rentabilidade. Concluiu-se, que quando da construção do planejamento estratégico são fixados parâmetros para comparação futura que determinam a direção e o controle das ações futuras dos colaboradores.

Palavras Chave: Planejamento Estratégico. Liderança em Custos. Controle.

Área temática: Gestão de Custos nas Empresas Agropecuárias e Agronegócios.

1 Introdução

A competição acirrada e as mudanças constantes no mercado obrigaram muitas empresas a alterar o seu modelo de gestão tornando-o bastante complexo em termos de controle e de geração de informações para a decisão.

Neste contexto, o seu processo de gestão deve ser estratégico, objetivando a busca constante por vantagem competitiva para se manter no mercado. Para isso, a atuação da controladoria é decisiva para a eficácia empresarial, com a missão de gerar informações estratégicas para a construção do planejamento que é a primeira etapa do processo de gestão.

Com o planejamento estratégico os gestores pretendem traçar uma direção e as diretrizes para controlar as ações na organização, e também, avaliar os resultados alcançados e gerar informações que possibilitam um feedback que servirá de base para novas decisões ou até um re-planejamento. Assim, surge o questionamento: como o planejamento estratégico pode ser construído para ser considerado um instrumento de controle em empresas agrícolas?

Dessa forma, esta pesquisa objetiva verificar se o planejamento estratégico pode ser considerado como um instrumento de controle organizacional. Especificamente, objetiva-se demonstrar como se constrói o planejamento estratégico; descobrir qual a atuação da controladoria neste processo; e como pode ser aplicado às empresas agrícolas brasileiras.

2 Referencial teórico

2.1 A Gestão Estratégica

O processo de gestão empresarial é influenciado diretamente pelo modelo de gestão implantado na empresa, que é baseado na missão, crença e valores da organização e estabelece o estilo e as formas de ação dos gestores. Esse modelo determina os princípios e/ou diretrizes a serem seguidas durante o processo de gestão (PIDD 1998).

O processo de gestão estratégica é conceituado por Oliveira (2003), como uma administração bem estruturada, sistêmica e intuitiva, consolidando um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente todo o processo de gestão em relação à situação futura desejada pela organização e seu posterior controle perante os fatores ambientais, tanto internos como externos. Utiliza, segundo Gracioso (1996), como um de seus instrumentos o planejamento, o qual, também teve uma evolução conceitual e sofreu aperfeiçoamentos no decorrer dos anos. Começou como um mero planejamento financeiro, evoluindo para um planejamento de longo prazo até se tornar definitivamente planejamento estratégico. Porém, muitas vezes ele é denominado como estratégico por um gestor sem na verdade o ser, não passando de um mero planejamento à longo prazo.

Com base em Giongo e Bianchi (2005), pode-se afirmar que a controladoria participa da estruturação do modelo de gestão e da definição de uma série de diretrizes que deverão ser adotadas no decorrer do processo de gestão para a implantação e monitoramento de controles, que visam auxiliar os gestores na tomada de decisões durante as fases do processo que é composto pelo planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle.

Enfim, uma das atribuições da controladoria é manter o processo de gestão integrado com base nas premissas estabelecidas no modelo de gestão que pode ser caracterizado pelo gerenciamento estratégico ou não.

2.2 O planejamento estratégico

Barros e Oliveira (2004), expõem que o planejamento estratégico é um instrumento de gestão empresarial, de caráter administrativo que relaciona-se com a estratégia. É a sustentação do desenvolvimento e da implementação destas estratégias oriundas da análise do ambiente empresarial que cria uma consciência no gestor sobre o futuro de seus negócios.

Ansoff e Mcdonnell (1993), enfatizam que no planejamento estratégico, não se espera que o futuro represente um progresso em relação ao passado e nem que seja extrapolável. É feita sim, uma análise das perspectivas da empresa, identificando-se tendências, ameaças, oportunidades, e descontinuidades que possam alterar as tendências históricas. E nessas análises, objetivam-se encontrar as áreas de negócio que são mais promissoras. E com esta análise estratégica comparar as diversas áreas de negócio mapeadas para fixar as prioridades e estabelecer quais os recursos estratégicos futuros que serão alocados as mesmas.

De acordo com Pereira (2002), planejamento estratégico é o processo de pensar, criar, moldar e controlar o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico, onde, Ansoff e Mcdonnell (1993, p. 162), indicam que “o papel da alta administração é criar um equilíbrio entre visão, objetivos, metas e estratégias que levem à realização ótima dos objetivos”.

Dessa forma, entende-se que por ser um instrumento de gestão tem como objetivo: organizar o trabalho de forma alinhada, focar as ações na direção dos mesmos objetivos e medir e ajustar as respostas às mudanças do ambiente.

2.3 Fases para a construção do Planejamento Estratégico

2.3.1 A definição da visão e revisão da missão

A visão da empresa é conceituada por Oliveira (2003), como a articulação das suas aspirações a respeito de seu futuro. É a idealização de um futuro desejado, a clara e permanente demonstração da sua natureza e essência em termos de propósitos, do escopo do negócio e da liderança competitiva almejada para o seu desempenho.

Portanto, a visão organizacional afeta a escolha das estratégias, pois estas indicam o caminho ou como a empresa tornará realidade à visão, que por sua vez, afetam o ambiente empresarial que irá determinar os objetivos e metas atingíveis, que por último, afetam a estratégia pela limitação de recursos (REZENDE, 2003).

Quanto à missão, cabe destacar que ela tem caráter de perenidade, ou seja, está ligada ao modelo de gestão organizacional. Mas, quando do planejamento estratégico a missão deve ser revista para adequá-la as novas realidades ambientais que influenciam diretamente as atividades da empresa e, inclusive, o modelo de gestão.

A missão da organização, segundo Gracioso (1996, p. 27), “permeia todas as decisões estratégicas” e para Caravantes *et al* (2004), refere-se à razão de ser, a direção, o propósito e o mandamento fundamental de uma organização. É uma resposta às perguntas ‘quem somos, para que existimos, qual a nossa razão de existir?’. Destacam que se a visão tem muito a ver com o sonho desejado e imaginado para o futuro, a missão tem a ver com o seu propósito.

Neste sentido, há uma orientação da ação empresarial dentro do período de tempo delimitado pelo planejamento estratégico, comprometendo os valores, recursos, crenças e expectativas da empresa.

2.3.2 Análise SWOT

A base para a construção do planejamento estratégico deve ser o diagnóstico da situação da empresa, através da análise de seus fatores internos e externos, ou seja, conforme denominado por Oliveira (2003), uma auditoria de posição para determinar “como se está”.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000) SWOT origina-se do inglês e significa forças e fraquezas (da empresa em relação a seus concorrentes), oportunidades e ameaças (do ambiente externo). Conforme Nascimento (2002), o SWOT tem a função principal de analisar o ambiente externo à organização, onde se encontram as oportunidades e ameaças, e contrapor os resultados desta análise com o seu ambiente interno para identificar os pontos fortes e pontos fracos e possibilitar a construção de estratégias que visam o aproveitamento das forças e a defesa das fraquezas ou até mesmo a extinção dessas.

De acordo com Rezende (2003) e Oliveira (2003), os pontos fortes e fracos representam variáveis controláveis pela empresa, visto que, são aspectos internos, enquanto as oportunidades e ameaças representam variáveis não-controláveis, pois são os aspectos externos. Portanto, a análise interna evidencia as suas deficiências e qualidades que estão sendo analisadas e são determinadas, diante de sua atual posição na relação “produto *versus* mercado” e tomando como base de comparação outras empresas de seu setor de atuação.

Há diversos fatores externos à organização que podem afetar o seu desempenho de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), pois podem representar oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico de qualquer empresa e sua avaliação é dividida em:

- a) Fatores macro-ambientais – que compreendem as questões demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais etc.
- b) Fatores setoriais – referem-se aos beneficiários, suas famílias, as organizações congêneres, os principais parceiros, os potenciais parceiros e as cinco forças identificadas por Porter.

Quanto aos aspectos internos (controláveis) Caravantes *et al* (2004), apresentam:

- O negócio ou atividade que a empresa exerce - da sua amplitude dependem as atitudes, decisões e ações dos dirigentes, na sua condução;
- Talentos humanos - a atuação da empresa depende diretamente da capacidade das pessoas com ela envolvidas: da qualificação, grau de interesse, motivação e envolvimento;
- Recursos financeiros – toda e qualquer ação (programa ou projeto) exigirá suporte financeiro. Esse suporte varia e deve estar previsto no planejamento do negócio;
- Recursos materiais – a este item cabem as mesmas conclusões quanto aos recursos financeiros. Deve-se avaliar as condições e se haverá os recursos para executar o plano.
- Tecnologia – avaliar as condições tecnológicas necessárias para o desenvolvimento dos projetos e programas e decidir qual a mais adequada para o seu desenvolvimento.

- Estrutura – primeiramente, deve-se decidir o que se pretende fazer para após determinar a estrutura mais adequada, qual seja, o padrão de relações e deveres, as regras escritas, as políticas, os procedimentos de trabalho e de controle e outros instrumentos da gerência.
- Clima organizacional – avaliar se as interações, normas, sentimentos, crenças e valores predominantes na organização representam elementos facilitadores ou não de um melhor desempenho ou desenvolvimento da organização com vistas aos objetivos fixados.

Pela análise SWOT, conclui-se que ao conhecer os seus pontos fortes a empresa deve direcioná-los para aproveitar as oportunidades e combater as ameaças que se apresentam. Conhecidos os pontos fracos podem ser criadas estratégias para convertê-los em pontos fortes ou traçar uma estratégia de defesa para procurar minimizar os ataques dos concorrentes sobre as fraquezas da empresa e conviver com elas pelo tempo necessário para a sua extinção.

2.3.3 O modelo Porter

Além da análise SWOT, outra abordagem imprescindível que deve ser realizada pela empresa quando da formulação das estratégias empresariais, e também para as estratégias de negócio é a análise competitiva de Porter (1989). Nessa análise, são identificadas cinco forças competitivas que influenciam a concorrência em seu setor de atuação da seguinte forma:

- a) Ameaça de novos entrantes: Se novas empresas tiverem facilidade de entrar em seu segmento, oferecendo concorrência no setor, a rentabilidade da empresa será prejudicada;
- b) Poder de barganha dos fornecedores da empresa: Um fornecedor influente pode aumentar os preços e fazer desaparecer o potencial de lucro de determinada atividade;
- c) Poder de barganha dos clientes da empresa: Um cliente com grande poder de compra pode forçar a redução dos preços e eliminar a rentabilidade de um negócio;
- d) Ameaça de produtos substitutos: Devido à evolução tecnológica e do mercado, todos os dias surgem novos produtos. Dessa forma, a ameaça de um novo produto que possa substituir os da empresa é constante. Esse desafio não advém de um concorrente, mas sim de qualquer organização que possa fabricar um produto com a mesma função daquele da empresa;
- e) Intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes: O ritmo em que os concorrentes conseguem criar novos produtos, reduzindo os preços e aumentando a publicidade, tem impacto significativo sobre a rentabilidade do setor e, neste sentido, quanto maior for à rivalidade entre os concorrentes maiores serão as perdas de rentabilidade.

2.3.4 Os objetivos empresariais

Com base no diagnóstico estratégico que apresenta a visão de futuro da empresa, os pontos fortes, fracos, as oportunidades e ameaças do ambiente empresarial, pode a administração fixar os objetivos empresariais que irão compor o seu planejamento estratégico.

A fixação de objetivos e metas por parte de uma organização é uma tarefa básica, pois estes servem de parâmetro ou foco para que todos os gestores e colaboradores saibam onde a empresa quer chegar, do contrário qualquer caminho serviria.

Ansoff e McDonnell (1993), consideram que as forças motrizes da empresa são as metas e os objetivos, ou seja, o desempenho que se procurará conseguir. Dessa forma, podem ser considerados como os padrões pelos quais o desempenho presente e futuro são medidos.

“Objetivo é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende atingir através de esforço extra” (OLIVEIRA, 2003, p. 161). Servem também, segundo Fischmann e Almeida (1991), para balizar os planejamentos ao longo do tempo, pois podem ser qualitativos ou quantitativos e serem mantidos num certo horizonte de tempo e possuem um caráter de perenidade e continuidade. Já as metas, Certo e Peter (1993), consideram valores quantitativos a atingir num certo momento pré-estabelecido.

Ambos, objetivos e metas representam os fins da empresa. Ditam quais e quando os recursos devem ser alcançados, mas não dizem “como”, pois isso será definido pela

estratégia, logo, uma estratégia válida dentro de um conjunto de objetivos pode perder a validade quando os objetivos forem modificados (ANSOFF, MCDONNELL 1993).

Dessa forma, a teoria nos orienta que os objetivos devem ser estabelecidos com base na missão e na visão de futuro da empresa, e também, com base no diagnóstico das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos. Com esta base, podem ser fixados os objetivos prévios que deverão ser depurados através da sua confrontação com possíveis obstáculos e facilidades a serem encontrados e com as possíveis estratégias a serem implementadas para sua consecução. Verificada a consistência desses objetivos, estes podem ser considerados definitivos e fixadas as metas que balizam o caminho até que o objetivo em si seja atingido.

Neste ponto, devem-se definir as estratégias, ou seja “como” alcançá-los.

2.3.5 As estratégias empresariais

Estratégia empresarial ou corporativa é a primeira a ser fixada. É aquela que se aplica a organização como um todo e conforme Wright, Kroll e Parnell (2000) e Paiva, Jr e Fensterseifer (2004), a sua definição depende do diagnóstico obtido com a análise SWOT.

Na seqüência, devem ser formuladas as estratégias de negócios que envolvem a tomada de decisões nos níveis das divisões ou de unidades de negócios, e que devem ser consistentes com a estratégia empresarial. Conforme Certo e Peter (1993) e Wright, Kroll e Parnell (2000), para cada negócio que a empresa possua deve-se realizar a análise SWOT e avaliar a atuação das forças determinadas por Porter sobre a rentabilidade do mesmo, para que então, sejam determinadas as estratégias para consecução dos objetivos da unidade.

Neste âmbito estratégico, podem ser encontradas as estratégias genéricas e as estratégias vinculadas à postura estratégica da empresa, conforme descrito a seguir.

➤ Estratégias Genéricas:

As principais e mais conhecidas estratégias genéricas são as concebidas por Porter (1986), que as considera como a base fundamental para a empresa que queira estabelecer uma posição competitiva defensável a longo prazo e superar seus concorrentes no mercado com um desempenho acima da média (vantagem competitiva). Definindo-as como:

a) Liderança em custos: consiste em atingir a liderança no custo total, através do objetivo de redução contínua de custos; exige um rígido controle dos gastos gerais; o custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas; essa posição protege a organização contra todas as cinco forças competitivas, porque a negociação só pode continuar a erodir os lucros até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente tenham sido eliminados.

b) Diferenciação: o objetivo da diferenciação é tornar diferenciado o produto ou serviço que a organização oferece, criando algo que seja considerado único perante seus concorrentes. Há diversas formas que a diferenciação pode assumir, tais como: o projeto, a imagem da marca, a tecnologia, as peculiaridades, os serviços sob encomenda, à rede de fornecedores etc; neste âmbito não é permitido ignorar os custos, mas eles não são o alvo estratégico primário.

c) Enfoque: consiste basicamente em focar um determinado grupo comprador, um segmento de linha de produtos ou um mercado geográfico no qual o enfoque pode assumir várias formas; toda a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado.

Assim, a vantagem competitiva, segundo Porter (1989), assume dois tipos básicos: o baixo custo ou diferenciação que são construídas com base na adoção das três estratégias genéricas que direcionam a empresa para esse desempenho acima da média de seus concorrentes, que são: liderança em custos, diferenciação e enfoque.

Porém, além das estratégias genéricas, há de se observar o âmbito da postura estratégica que a empresa irá assumir em relação ao mercado e que servirá de base para fixar as estratégias empresariais, as quais, segundo Mintzberg (2004), “emergem” no contexto da

sua atuação e de acordo com as oportunidades e ameaças que se apresentam para a empresa. Pode existir uma intenção estratégica (ou uma estratégia deliberada). Mas a estratégia real da organização só pode ser identificada pela sua prática. “A vantagem comparativa se constrói sobre um conjunto de competências individuais e coletivas concretizados sobre um processo de ação” (LORINO e TARONDEAU, 1998, p. 15).

➤ As estratégias a serem estabelecidas com base na postura estratégica da empresa:

A postura estratégica deve ter por base a situação da empresa em relação ao mercado em um determinado momento. Deve ser estabelecida, de acordo com Oliveira (2003), com o intuito de orientar o estabelecimento de todas as estratégias, principalmente as de médio e longo prazo. É limitada pelos seguintes aspectos: a missão, sua relação (positiva ou negativa) entre as oportunidades e ameaças do momento; sua relação (positiva ou negativa) entre os pontos fortes e fracos que possui para aproveitar as oportunidades e fazer frente às ameaças.

Com base nas correlações realizadas na análise ambiental a empresa pode definir uma postura estratégica específica de acordo com a sua realidade: postura estratégica de sobrevivência; de manutenção; de crescimento; e de desenvolvimento.

O estabelecimento da postura pode ser melhor compreendida com o quadro 1:

DIAGNÓSTICO		Análise interna com predominância de	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Análise externa Com predominância de	Ameaças	Postura de Sobrevivência - redução de custos - desinvestimento - liquidação do negócio	Manutenção - estabilidade - nicho - especialização
	Oportunidades	Postura de Crescimento - inovação - internacionalização - joint venture - expansão	Desenvolvimento - de mercado - de produtos - de diversificação: →horizontal; vertical ou mista

Fonte: Oliveira (2003, p. 141)

Quadro 1 - Posturas estratégicas e tipos de estratégias da empresa

Com a análise SWOT é identificada qual a postura da empresa perante o mercado. Se estiver envolta, por exemplo, a ameaças e pontos fracos (sobrevivência) ou ameaças e pontos fortes (manutenção). Dependendo da postura é que se decidirá quais estratégias poderão ser definidas e como atuarão no mercado.

Esse raciocínio remete a conclusão que se sua postura for de sobrevivência a empresa não poderá almejar desenvolvimento de mercado, e sim, deverá restringir sua atuação para proteger-se das ameaças do mercado e definir estratégias para eliminar seus pontos fracos. Agora, se estiver envolta a oportunidades que podem ser aproveitadas com diversos pontos fortes da empresa, ela pode implementar estratégias para se desenvolver e crescer no mercado.

Com esse diagnóstico, e definidas as estratégias corporativas e de negócio, devem ser formuladas estratégias operacionais que pressupõem o somatório das ações necessárias para a consecução das anteriores. Em outras palavras Wright, Kroll e Parnell (2000), afirmam que estas são as estratégias buscadas pelas áreas funcionais de uma unidade de negócio. É o que determina a eficácia de uma estratégia genérica de uma unidade de negócio, ou seja, são as tarefas que são fixadas para direcionar as ações a serem executadas no nível de cada função.

2.3.6 A conversão do planejamento estratégico para o operacional e a sua execução

Segundo Oliveira (2003), no planejamento estratégico são formuladas as diretrizes estratégicas (objetivos, estratégias, etc.) que devem ser convertidas em um planejamento

operacional que é utilizado pelas unidades organizacionais e onde são fixados os planos de ação ou planos operacionais que detalham e orientam a execução e o alcance dos objetivos e o sucesso do plano estratégico.

Cassaró (1997), destaca que nesta etapa devem ser estabelecidos os orçamentos para as áreas que visam firmar uma expectativa de resultado, expressa em termos financeiros, numéricos ou qualquer outra expressão mensurável. Portanto, o orçamento é o produto final do planejamento operacional. Segundo Miranda (2002), os objetivos definidos no planejamento estratégico são traduzidos em um orçamento de cada sub-unidade, os quais, são consolidados pela controladoria em um orçamento global. Cabe a ela coordenar as atividades orçamentárias e verificar a congruência do orçamento entre as suas diversas áreas.

Seguindo esse raciocínio, o orçamento também será resultado do planejamento estratégico, pois visa detalhar e definir quantitativamente os objetivos estratégicos, logo, o processo de orçamentação terá também uma função de controle organizacional em dois momentos: primeiro quando da sua elaboração; e segundo, quando estabelece formas de comparação entre os resultados obtidos e os parâmetros estabelecidos no planejamento.

2.3.7 Os resultados, a avaliação, o controle e o feedback do planejamento estratégico

Os resultados são o produto final do processo, ou seja, espera-se que os resultados finais sejam, no mínimo, iguais aos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. Para assegurar isso, existe a avaliação (que deve ser constante), o controle e o feedback que são atribuições da controladoria através da ferramenta de orçamento, e que devem ser exercidos em todas as fases do processo para garantir que o resultado final pretendido aconteça.

Na prática, Rezende (2003) e Certo e Peter (1993), destacam que primeiro deve-se realizar a avaliação do que foi planejado pela mensuração do seu desempenho obtido, para então, comparar esse resultado com os padrões pré-estabelecidos no planejamento, visando obter uma informação. Depois, caso necessário, pode-se realizar o controle que implica na atitude corretiva necessária para garantir que os eventos planejados realmente se materializem. O feedback representa a capacidade de o sistema reajustar sua conduta futura em função do seu desempenho efetivo presente. São mecanismos de que a organização dispõe para captar qual o impacto de seu desempenho presente nos resultados futuros pretendidos.

3 Aspectos Metodológicos

No desenvolvimento da pesquisa adotou-se a estratégia metodológica de estudo de caso único, objetivando confrontar aspectos teóricos com a realidade observada na empresa objeto de estudo. A coleta dos dados ocorreu por meio da análise minuciosa do plano estratégico da empresa e de entrevista semi-estruturada com o coordenador da comissão de planejamento, no intuito de descobrir as peculiaridades do processo de construção, manutenção do plano e o envolvimento dos colaboradores e da controladoria durante todo processo estratégico. O estudo foi desenvolvido no segundo semestre de 2005.

Como amostra, pesquisou-se uma grande empresa que atua no ramo agrícola brasileiro com o cultivo de cereais em sete fazendas distribuídas, em quatro estados do Brasil: Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás e Maranhão. Para preservá-la não será divulgada a sua razão social, por esse motivo, será denominada simplesmente de Agrícola Ltda.

4 Apresentação dos Resultados

4.1 O Processo de planejamento estratégico

A Agrícola iniciou a adoção do planejamento estratégico a partir de 1997 e considera um horizonte de planejamento de dois anos, porém com uma visão estratégica de objetivos até 2010 e define o seguinte negócio: “*Produtos de origem agrícola*”

O plano é dinâmico, pois é revisado anualmente e reavaliado quadrimestralmente sendo, portanto, formalmente estruturado por uma comissão interna que é responsável por sua formulação e monitoramento. Somente no início a empresa utilizou consultoria externa na sua estruturação, sendo que atualmente, somente os seus colaboradores atuam nesta área.

A comissão responsável pelo planejamento é composta por membros da alta administração, supervisão e unidades operacionais, para os quais, as tarefas são distribuídas conforme a competência de cada integrante. Cada gerente de departamento é responsável por doutrinar a sua equipe e divulgar o planejamento.

A Agrícola caracteriza-se por ter um modelo de gestão participativo, onde todos os colaboradores participam dos resultados e da construção das estratégias empresariais e conhecem o “por quê” de sua existência, principalmente, quanto à estratégia genérica de liderança em custos, a qual, é considerada como fator chave para continuidade da empresa, seu sucesso e rentabilidade.

O *controller* integra a comissão e participa como coordenador dos trabalhos de planejamento ao lado do gerente de recursos humanos e possui atribuições definidas.

A Agrícola objetiva com o planejamento estratégico, alinhar a empresa para uma direção que deve ser seguida por todos os colaboradores que é à busca da visão empresarial. Com este instrumento a empresa organiza suas ações e a utilização dos seus recursos no longo prazo de acordo com os seus objetivos e estratégias para o alcance da visão organizacional.

4.1.1 A visão e a missão da empresa

A visão estabelecida pela Agrícola é a seguinte: “*Ser a mais rentável empresa agrícola do Brasil a alcançar 250 milhões de dólares de faturamento anual em 2010*”.

Ao analisar a visão proposta constata-se que esta atende aos aspectos conceituais teóricos por construir um cenário futuro, traçar um objetivo a realizar e dar o rumo que deve ser tomado pela empresa. Dessa forma, já direciona a escolha das estratégias empresariais.

A missão estabelecida pela Agrícola é: “*Fornecer produtos e serviços de origem agrícola, com excelência, visando à satisfação dos clientes, respeitando o indivíduo, a sociedade e o meio ambiente*”.

Essa missão sugere e delimita significativamente o campo de atuação da empresa quando destaca “fornecer produtos e serviços de origem agrícola”, ou seja, o seu propósito está focado em um único ramo de atividade. Destaca-se, ainda, o respeito ao meio ambiente.

4.1.2 A análise SWOT da agrícola

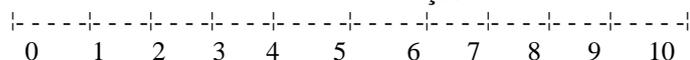
A Agrícola utiliza a análise SWOT como base para o diagnóstico estratégico através da análise dos seguintes quesitos: o mercado de commodities que está relacionado diretamente com o produto de suas vendas; o macro-ambiente político e econômico em que se inclui a legislação brasileira do segmento; as variáveis ambientais que impõem barreiras, através da legislação ambiental para os desmatamentos e a utilização de produtos químicos, etc.

Dessa forma, a Agrícola apresenta tabelas analíticas com um ranking das variáveis:

Tabela 1 – Análise SWOT da Agrícola

PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS	
Descrição	avaliação	Descrição	Avaliação
Situação Financeira	10	Assistência odontológica	02
Sistemas de informação sobre mercados	10	Prevenção a incêndios no algodão	02
Imagem da empresa	10	Acesso ao ensino	03
Escala de produção	10	Gestão Ambiental -	03
Processo de produção e comercialização de algodão	09	Elevado Turn-over	04
Política salarial e de benefícios	09		
Máquinas e equipamentos	09		
Infra-estrutura da fazenda	09		
Equipe (comprometida, qualificada e satisfeita)	09		
Domínio tecnológico	09		
Domínio do processo administrativo operacional	09		
Distribuição geográfica das fazendas	09		
Custo de produção (conhecimento e monitoramento)	09		
Assistência médico-hospitalar	09		
Diversificação de culturas	08		
OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
Volatilidade preços e câmbio –derivativos	9	Custo de produção elevado	2
Transgenia	9	Entraves na legalização e desmates de novas áreas	2
Oferta / disponibilidade de terras a preços acessíveis	9	Infraestrutura portuária e viária	2
Recurso disponível para operação de pré-pagamento	8	Estoques altos de algodão	3
Demanda por algodão de alta qualidade	8	Estoques altos de soja	3
Demanda por cafés especiais certificados	8	Pragas e doenças do algodão	3

Escala de Avaliação



(Nota máxima para ponto forte e oportunidades = 10) (Nota máxima para ponto fraco e ameaças = 0)

Fonte: Agrícola (2005)

A análise SWOT é realizada comparando a empresa com a concorrência, por este motivo, a avaliação dada a cada item é uma nota que relaciona o seu desempenho contra o do concorrente. Neste sentido, os itens avaliados com a nota 10 significam que a Agrícola é *benchmarked* no mercado.

Dentre os pontos fortes apresentados destaca-se a tecnologia, fator que considerado primordial para os ganhos de produtividade e custos, tendo em vista as características do setor. Motivo pelo qual, a empresa destacou-o como fator crítico do negócio e definiu como uma de suas estratégias a liderança na adoção de tecnologia.

Cabe destacar que a participação da controladoria na execução da análise SWOT é relevante, principalmente, no âmbito do monitoramento dos pontos fortes e fracos. Cabe a ela, por exemplo, analisar a situação financeira e dar suporte para a implementação do planejamento. Avaliar as condições dos recursos materiais e tecnológicos disponíveis e que serão necessários para a execução das estratégias definidas.

Portanto, essas informações são vitais para a definição das forças e fraquezas da empresa que, na seqüência, serão correlacionadas com a análise setorial proposta por Porter.

4.1.3 O modelo Porter

Com base nessas informações, pode-se realizar a análise competitiva da Agrícola:

- a) Ameaça de novos entrantes: muito difícil, devido à necessidade de altos investimentos neste ramo, e que, dificilmente outra empresa poderá criar porte para ameaçar a Agrícola;
- b) Poder de barganha dos clientes: não representa ameaça, por os preços dos produtos agrícolas serem estabelecidos pelo mercado. Também, há de se considerar a ótima relação

entre as partes e, neste caso, o poder de barganha está com a Agrícola devido ao seu porte, e que, dificilmente um cliente poderá conseguir um fornecedor com a sua escala de produção.

c) Poder de barganha dos fornecedores: também não representa ameaça devido ao volume de produção da empresa e, conseqüentemente, sua escala de aquisições.

d) Concorrentes: não ameaçam, por serem em sua essência, pequenos agricultores ou empresas de pequeno porte.

e) Ameaça do surgimento de produtos substitutos: é considerada irrisória, pela necessidade de se desenvolver novos produtos o que demanda um alto investimento.

Neste contexto, a Agrícola define os seus fatores críticos do negócio que são considerados os atributos que uma organização deve possuir para ter sucesso em suas atividades. Assim, a empresa define tais fatores de acordo com o seu grau de importância.

Ordem de Importância	Fator Crítico de Sucesso	Avaliação
1	Custo	4
2	Produtividade	4
3	Desenvolvimento de Pessoas	4
4	Comercialização	4
5	Qualidade do Produto	4

Escala de Avaliação
Performance totalmente
Insatisfatória 0---1-----2----3-----4 Satisfatória

Fonte: Agrícola (2005)

Figura 1 - Fatores Críticos do Negócio

Em primeiro os custos, e não poderia ser diferente, pois em um cenário em que os preços são tabelados pelo mercado e não se possui gerencia sobre os mesmos o incremento na rentabilidade se dará pela redução constante dos custos.

Por este cenário, a segunda melhor forma de se incrementar a rentabilidade é pelo ganho na produtividade, ou seja, a empresa deve buscar auferir o máximo de produção em suas lavouras e com o mínimo de desperdícios. E para isso, deve contar sempre com uma tecnologia de ponta que é decisiva para se obter uma agricultura de precisão. Motivo pelo qual, destaca em seu plano a opção pela liderança em tecnologia como fator relevante.

Para a empresa ter sucesso nos dois fatores acima apontados é imprescindível desenvolver as pessoas que irão executar as ações delineadas pelo planejamento, visando a redução de custos e a produtividade. Este terceiro item também afeta diretamente o quarto fator que é a comercialização dos produtos que são mantidos estocados aguardando a melhor cotação do mercado. São necessárias pessoas hábeis e com conhecimento acurado do mercado para obter ganhos adicionais na venda dos produtos no momento certo da melhor cotação.

Por fim, a qualidade do produto produzido afeta diretamente o seu preço de venda. Por exemplo, uma saca de trigo com um PH baixo será cotado ao preço de trigoilho que é consideravelmente menor que o preço do trigo com PH 78.

4.1.4 Os objetivos

Os objetivos da Agrícola são apresentados na tabela 2.

Tabela 2 – Objetivos da empresa

Indicador contábil econ/financ.	Ano Civil			
	2002	2003	2004	2005
Receita Bruta (R\$ 1.000)	xxx.x	xxx.xxx	xx.xxx	322.000
Resultado Líquido (R\$ 1.000)	xx.xx	xx.xxx	xx.xxx	45.400
Taxa de Retorno sobre PL* (%)	xx,xx	xx,xx	xx,xx	18,70

Safra					
Indicador (área ha)	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
Plantada (safra normal)	xx.xx	xx.xxx	xx.xxx	101.322	111.999
Plantada (segunda safra)	Xxx	xxx	xxx	11.245	15.351
Agricultável utilizada	xx.xx	xx.xxx	xx.xxx	100.450	110.940
Produtividade Geral (safra normal)					
Algodão (@/ha, em caroço)	xxx,x	xxx,xx	xxx,xx	282,23	285,53
Milho (sc/ha)	xxx,x	xxx,xx	xxx,xx	146,02	133,56
Soja (sc/ha)	xx,xx	xx,xx	xx,xx	56,26	56,73
Café (sc/ha)	xx,xx	xx,xx	xx,xx	63,28	63,60
Produtividade Geral (segunda safra)					
Algodão (@/ha, em caroço)		xxx,xx	xxx,xx	222,20	
Milho (sc/ha)	xx,xx	xx,xx	xx,xx	80,80	
Soja (sc/ha)		xx,xx	xx,xx		
Custo de Produção (R\$/há)**					
Soja	x.xxx	x.xxx	x.xxx	1.607	
Algodão	x.xxx	x.xxx	x.xxx	4.816	
Milho	x.xxx	x.xxx	x.xxx	2.318	
Custo de Produção (R\$/um. prod.)**					
Soja (sc)	xx,xx	xx,xx	xx,xx	28,56	
Algodão (@, em caroço)	xx,xx	xx,xx	xx,xx	17,07	
Milho (sc)	xx,xx	xx,xx	xx,xx	15,88	
Qualidade					
Produção mínima de algodão tipo 6 branco para melhor (padrão exp.%)	Xx	xx	xx	65	
Café (% bebida especial, despolpado em relação ao total)	Xx	xx	xx	40	
Satisfação dos clientes	Xx	xx	xx	70	
Recursos Humanos					
Hectares por funcionário	Xxx	xxx	xxx	116	123
Receita Bruta/ Funcionário (R\$ 1.000)	Xxx	xxx	xxx	458	
Horas treinamento por funcionário	Xx	xx	xx	55	55
Nível de satisfação dos funcionários	Xx	xx	xx	93	93

Fonte: Agrícola (2005)

Pelo que se observa, a Agrícola fixou um rol de objetivos que abrangem todas as suas áreas chave e se correlacionam diretamente com os fatores críticos de sucesso. Abrangem questões de produtividade, custos, qualidade, recursos humanos e indicadores contábeis e financeiros que se relacionam com a comercialização. Tais objetivos, na prática, se configuram em um conjunto de indicadores que visam direcionar o desempenho da organização em todas as áreas empresariais rumo a sua visão de futuro.

4.1.5 As estratégias

A posição estratégica da Agrícola é bem clara e definida. Busca obter vantagem competitiva através da liderança em custos. Por esta razão, a controladoria atua como gestora do sistema de custos que tem por finalidade a redução constante dos custos empresariais. Reitera-se, que como os preços dos produtos da Agrícola são estabelecidos pelo mercado e a concorrência não ameaça, resta a busca pela liderança em custos, para então, poder alcançar os objetivos estratégicos e a rentabilidade tão almejada.

Com preços fixados pelo mercado, a empresa adota a estratégia de armazenagem em silos próprios que possuem a capacidade de estocar 70% de sua produção anual. Com isso, aguarda a melhor cotação do produto. Com um departamento de comercialização dedicado exclusivamente ao estudo do mercado e um departamento financeiro que monitora diariamente a cotação do dólar, a empresa busca converter a ameaça de queda na cotação do produto em oportunidade para ganhos na venda quando o seu preço atinge o valor máximo

para aquele cenário econômico, e assim, rentabilizar a empresa pela venda dos produtos a um preço acima da média de mercado.

Aliado a estratégia genérica, a empresa utiliza um conjunto de outras estratégias que visam colaborar para direcioná-la aos objetivos, conforme descrito abaixo:

a) Pela análise SWOT verifica-se que a empresa se encontra envolta a oportunidades e pontos fortes, logo, sua postura estratégica é de desenvolvimento. Dessa forma, observa-se que possui estratégias de desenvolvimento de mercado, visto que, busca constantemente o aumento das áreas de plantio no Brasil;

b) Também possui uma estratégia de desenvolvimento de diversificação vertical, através da construção de algodoeiras nas fazendas, visando o beneficiamento do algodão colhido para vendê-lo já beneficiado, e com isso, agregar valor ao produto e ainda conseguir aproveitar a casquinha, a qual, será produto de uma nova estratégia que está em fase de desenvolvimento;

c) Esta estratégia classifica-se como inovação, pois busca o aproveitamento da casquinha como fertilizante que é algo inédito no setor, o que, demonstra sinergia com a estratégia genérica adotada e trará uma considerável vantagem de custo.

Pela análise do plano estratégico, verifica-se que a Agrícola apresenta dois vértices estratégicos que buscam criar os resultados almejados pela visão empresarial que são: a liderança em custos que visa tornar a empresa a mais rentável do setor e o desenvolvimento que busca o faturamento de \$ 250 milhões de dólares, pretendido.

4.1.6 O plano operacional e a sua execução na Agrícola

A Agrícola define com clareza as ações que devem ser tomadas pelos colaboradores para traduzir em resultados as estratégias definidas, como pode ser observado no desdobramento de uma de suas estratégias (estratégia de inovação):

Objetivos do Plano: Aproveitamento de casquinha de algodão como adubo				Plano n° 33
Responsável (“Padrinho”): Gerson Trenhago				
Ações	Prazos	Indicadores	Responsável	Status
Obter informações sobre o projeto	Nov/04	via telefone e visitas	Gerson	
Elaboração do projeto	Dez/04	Projeto pronto	Gerson	
Análise econômica do projeto	Fev/05		Gerson/Pavinato	
Avaliação de viabilidade	Março/05		Gerson/Todos PE	

Equipe de Trabalho: Gerson, Pavinato e Alpheu
 Prazo para Conclusão da Elaboração do Plano: Março/05 → Início da Implementação (se for o caso): Abril/05
 Fonte: Agrícola (2005)

Figura 2 - Planos da Agrícola

A figura 2 apresenta o plano de ação que pretende por em prática a estratégia de inovação. Pode-se verificar os prazos bem definidos, as etapas do plano e os responsáveis por cada atividade que deve ser executada.

4.1.7 Os resultados, a avaliação, o controle e o feedback

No caso específico da empresa Agrícola, o responsável declarou que a mesma vem alcançando os seus objetivos anualmente. Porém, em alguns anos houveram oscilações para mais e em outros para menos nos resultados, devido as variações ambientais externas, incontroláveis por sua natureza, mas que, na média os resultados ficaram dentro do esperado.

Para garantir a eficácia dos planos, a Agrícola declara ter um controle rígido da execução do seu planejamento, e realiza-o por meio de indicadores de desempenho e pelas análises propiciadas pela matriz SWOT. O planejamento é revisado anualmente em uma data base e os resultados são avaliados quadrimestralmente pela comissão de acompanhamento, visando ter presentes a eficiência e eficácia das estratégias e o desempenho da organização como um todo frente aos objetivos fixados.

4.1.8 O modelo resumido do planejamento estratégico

Postas as etapas de construção de um planejamento estratégico, é apresentada a figura 3 que sintetiza todo o seu processo de construção na visão dos autores do presente trabalho:



Figura 3 - O processo de construção do planejamento estratégico

A figura 3 demonstra que todo o processo de planejamento se inicia por uma visão do negócio que tem por base uma reflexão estratégica que considera os valores, princípios e aspirações dos sócios e que irá redefinir a missão de acordo com a sua visão de futuro.

Na seqüência, será realizado um diagnóstico estratégico através do modelo SWOT e das 5 forças de Porter, no intuito de posicionar a empresa frente aos fatores macroambientais e setoriais, identificando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do mercado.

Diagnóstico realizado, são estabelecidos os objetivos prévios que devem obedecer a postura estratégica da empresa, resultante da sua situação frente ao ambiente externo, e a estratégia genérica escolhida para a obtenção de vantagem competitiva. Confrontados com os recursos e as estratégias, é analisada a sua viabilidade e os objetivos aprovados serão estabelecidos como definitivos e servirão de base para a definição da estratégia de negócio, que será o caminho para o seu resultado pretendido.

Por fim, chega o momento de operacionalizar o plano estratégico, o que, será realizado através do planejamento operacional que fixará as metas e planos de ação para a execução e o alcance dos resultados pretendidos na visão organizacional. Também é a fase em que se realiza a avaliação e o controle das ações e resultados, visando fornecer o feedback necessário para garantir a tomada de decisões e que as ações sigam o caminho pré-fixado nos planos.

4.1.9 O planejamento estratégico como instrumento de controle

Uma das funções ou objetivo do planejamento estratégico é o controle das ações organizacionais, uma vez que, é um instrumento que comunica os objetivos, estratégias e políticas organizacionais aos colaboradores para que estes tenham presente o foco estratégico da empresa e canalizem seus esforços neste sentido. Também visa controlar o uso dos recursos organizacionais de forma racional e dentro do que foi planejado.

Para Mintzberg (2004), planejar também é controlar, pois através do planejamento obtêm-se o domínio sobre si e pode-se modelar o futuro coletivo. Um exemplo claro desta afirmação está no objetivo do planejamento estratégico da Agrícola que é direcionar os esforços e os recursos da empresa em direção a visão empresarial. Portanto, a Agrícola constrói seu planejamento com o objetivo de controle estratégico.

Para Nascimento (2002), o propósito geral do planejamento estratégico é exercer o controle deliberado e predeterminar o comportamento, ditando o que as pessoas devem fazer para realizar uma determinada estratégia pretendida e como utilizar os recursos empresariais.

Portanto, pode-se entender que o planejamento estratégico nada mais é do que um plano para controle dos recursos utilizados pela empresa e para o controle do seu desempenho. Pois nele são definidas metas de lucro, custos, faturamento, crescimento e o curso de ação no sentido de querer controlar o destino da organização para idealizar uma forma de criar valor. O planejamento estabelece as diretrizes de conduta para a ação organizacional e pela sua avaliação contínua, há o controle para que não ocorram desvios.

Então, o planejamento estratégico serve para controlar as ações e os recursos utilizados pelas pessoas, para otimizar os resultados conforme foi previamente planejado, ou seja, é um instrumento utilizado pelos gestores para alcançar a eficácia organizacional.

5 Conclusão

O planejamento estratégico é moldado de acordo com o modelo de gestão da organização e é a própria ferramenta de controle, pois através dos objetivos estabelecidos desenvolvem-se os padrões de controle necessários ao monitoramento dos resultados corporativos. Através do feedback dessa informação são tomadas decisões para as devidas ações corretivas e evitar desvios de percurso que surgem das influências ambientais.

A utilização do exemplo do planejamento estratégico da empresa Agrícola proporcionou a confrontação de uma situação prática com as teorias propostas pelos autores pesquisados. Isso possibilitou concluir que o planejamento estruturado pela empresa está congruente com essas teorias e demonstra um grande alinhamento nos diversos fatores-chave que são os responsáveis diretos pelo sucesso empresarial, como por exemplo: visão, missão, fatores críticos do negócio, objetivos, estratégias e ações. A empresa utiliza-o como forma de comunicar e comprometer os colaboradores com sua estratégia genérica que é alcançar a liderança em custos que é o principal meio de incrementar a sua rentabilidade.

Como o planejamento estratégico é um instrumento administrativo caracterizado como uma etapa do processo de gestão empresarial, este cria informações valiosas para a eficácia empresarial. Porém, para ser eficaz, dependerá do modelo de gestão e da capacidade empresarial em utilizá-lo. Não é um instrumento obrigatório ou indispensável, cabe ao gestor analisar o seu custo-benefício e o grau de necessidade de sua utilização visualizando os propósitos corporativos futuros.

Este estudo deixa em aberto a possibilidade para a realização de novas pesquisas no campo da gestão estratégica de empresas agrícolas, com o intuito de apurar e descrever como pode ser caracterizado esse processo de gestão nas empresas desse setor.

Referências

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J.. **Implantando a Administração Estratégica**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BARROS, L.; OLIVEIRA, L. R. **Planejamento Estratégico Empresarial Vinculado ao Planejamento Pessoal dos Sócios**: Estudo de caso na empresa Mundo Animal Pet Center. Enampad, 2004.

CARAVANTES, G. R. *et al.* **Gestão Estratégica de Resultados: Construindo o futuro**. Porto Alegre: AGE, 2004.

CASSARO, A. C. **Construindo o Futuro de Seus Negócios: Como planejar e agir com visão estratégica**. São Paulo: LTR, 1997.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIONGO, J.; BIANCHI, M. **A participação da Controladoria no Processo de Gestão Organizacional**. Anais da XXIX ENANPAD, Brasília, 2005.

GRACIOSO, F. **Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado**. São Paulo: Atlas, 1996.

LORINO, P; TARONDEAU, J.C. **De la stratégie aux Processus Stratégiques**. Revue Française de Gestion, janvier-février 1998, p.5-17.

MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**, Porto Alegre: Bokmann, 2004.

MIRANDA, Luis Carlos. **Controladoria: Agregando valor para a empresa**. In Paulo Schmidt- Coordenador. Porto Alegre: Bookmann, 2002.

NASCIMENTO, A. M. **Descentralização do Processo de Formulação das Estratégias Empresariais** – Tese Doutorado – USP, 2002

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**, 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PAIVA, E. L.; CARVALHO JR., J. M.; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de Produção e de Operações: Conceitos, melhores práticas, visão de futuro**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PEREIRA, M. F. **A Construção do Processo de Planejamento Estratégico a partir da Percepção da Coalizão Dominante**. Tese Doutorado – UFSC – Florianópolis, 2002.

PIDD, Michael. **Modelagem Empresarial: Ferramentas para tomada de decisão**. Tradução de Gustavo Severo de Borba *et al.* Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

REZENDE, D. A. **Planejamento de Sistemas de Informação e Informática: Guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações**. São Paulo: Atlas, 2003.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.