



**Universidade Federal De Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**  
**Especialização em Gestão Estratégica**

Caroline Almeida e Silva

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA  
GRÁFICA DE PEQUENO PORTE**

Belo Horizonte  
2023

Caroline Almeida e Silva

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA  
GRÁFICA DE PEQUENO PORTE**

**Versão final**

Monografia de especialização apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Teixeira  
Veiga

Belo Horizonte  
2023

### Ficha catalográfica

S586p  
2023  
Silva , Caroline Almeida e.  
Proposta de implantação de um planejamento estratégico em  
uma gráfica de pequeno porte [manuscrito] / Caroline Almeida e  
Silva. – 2023.  
16 f.

Orientador: Ricardo Teixeira Veiga.  
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas  
Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
Inclui bibliografia.

1. Administração. I. Veiga, Ricardo Teixeira. II.  
Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação  
e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Rosilene Santos CRB-6/2527  
Biblioteca da FACE/UFMG. – RSS091/2023



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**  
**Curso de Especialização em Gestão Estratégica**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora **CAROLINE ALMEIDA E SILVA**, matrícula nº **2021674252**. No dia 12/06/2023 às 20:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA GRÁFICA DE PEQUENO PORTE**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof. Ricardo Teixeira Veiga, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

( X ) APROVADO

( ) NÃO APROVADO

90 Pontos (NOVENTA) trabalhos com nota maior ou igual a **60** serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente a aluna pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 12/06/2023.

Prof. Ricardo Teixeira Veiga  
(CEPEAD/UFMG)

Ricardo Teixeira  
Veiga:54045584668

Assinado de forma digital por  
Ricardo Teixeira  
Veiga:54045584668  
Dados: 2023.06.14 16:00:34 -03'00'

Prof<sup>a</sup> Jacqueline Braga Paiva Orefici

A Eliane, Carlos, Sofia e Guilherme minha  
gradidão.

## Resumo

Em um cenário desafiador pós-pandemia (COVID-19) é fundamental que as empresas estabeleçam seus objetivos e usem do planejamento estratégico como ferramenta que os possibilitem um melhor direcionamento para alcançá-los. Neste sentido este artigo visa a implementação do planejamento estratégico em uma gráfica de pequeno porte especializada em convite de formatura com objetivo de demonstrar a contribuição para uma melhor gestão. Além disso, com base na pesquisa descritiva realizada e no estudo de caso elaborado, diagnosticar os conceitos teóricos apresentados mediante abordagem qualitativa. Será apresentado a análise SWOT ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças em português) com o intuito de maximizar os pontos fortes e reduzir ao máximo os pontos fracos, e elucidar um plano de ação para cada uma das estratégias apresentadas.

**Palavras chaves:** Planejamento estratégico; Gestão; Gráfica de pequeno porte; Plano de ação.

## Abstract

In a challenging post-pandemic scenario (COVID-19) it is essential that companies establish their objectives and use planned planning as a tool that enables them to better target them. In this sense, this article aims at the implementation of strategic planning in a small printing company specialized in training invitations in order to demonstrate the contribution to better management. In addition, based on the descriptive research carried out and on the elaborated case study, diagnose the theoretical concepts presented through a qualitative approach. The SWOT or SWOT analysis (Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats in Portuguese) will be presented in order to maximize strengths and reduce as much as possible the failed points, and to elucidate an action plan for each of the planned strategies.

**Keywords:** Strategic planning; Management; Small graphics; Action plan.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	7
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	9
3.1 Coleta e análise de dados	9
3.2 Caracterização da empresa e do negócio	10
3.3 Diagnóstico e Planejamento estratégico	10
3.3.1 Missão, Visão e Valores	10
3.3.2 Vantagens Competitivas	11
3.3.3 Segmentação do mercado	11
3.3.4 Análise da Concorrência	11
3.3.5 Análise SWOT	12
3.4 Formulação dos Objetivos	12
3.5 Formulação das Estratégias e Plano de Ações	13
4. CONCLUSÃO	16
5.REFERÊNCIAS	17

## **1. INTRODUÇÃO**

Após um cenário decorrente da pandemia de COVID-19, com crise sanitária andando de mãos dadas com uma crise econômica, se tornou cada vez mais necessário frente a todas essas intempéries o uso de estratégias de diferenciação.

Segundo Henderson (1998) a definição de estratégia é a busca deliberada de um plano de ação, afim de desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma organização, com o objetivo de aumentar o escopo de sua vantagem.

A falta de habilidade e domínio de todas as etapas da cadeia de valor é considerada o maior problema de gestão segundo Cassaroto Filho e Pires (1998). Recomenda-se que os empreendedores façam estudos prévios de seu negócio acerca da viabilidade financeira, estabelecimento da missão, visão e valores, determinação do preço de venda, análise de aceitação do produto no mercado, análise da concorrência, formulação dos objetivos, e esses procedimentos fazem parte do planejamento estratégico das organizações.

Diante do exposto, o presente trabalho explora o caso da empresa do ramo gráfico ABC Convites (nome fictício) de pequeno porte, e tem como objetivo demonstrar a importância do planejamento estratégico, bem como diagnosticar e aplicar as ferramentas dos métodos de planejamento, e sugerir melhorias para implantação.

A empresa alvo deste estudo atua em todo território nacional, e ainda em outros países da América do Sul, e foi identificado através de entrevistas com a alta administração que o planejamento estratégico adotado se mostrava desatualizado diante das recentes mudanças mercadológicas.

Atendendo a determinação da Diretoria Executiva da empresa objeto deste estudo, nomes serão anonimizados, ou seja, endereços, custos e outras informações tidas como sensíveis serão tratadas de maneira sigilosa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

No contexto organizacional estratégia pode ser definida de diferentes formas. Barnard (1938) salienta que a estratégia é o processo mais importante para a eficácia da organização; a conformidade dos objetivos frente ao meio externo ou a estabilidade da comunicação dos membros da organização agregada à vontade de contribuir para o desenvolvimento e para a realização dos objetivos internos comuns.



### O planejamento estratégico segundo Druker (1984):

O planejamento estratégico é o processo contínuo de, com maior conhecimento possível do futuro considerado, tomar decisões atuais que envolvem riscos futuros aos resultados esperados; organizar as atividades necessárias à execução das decisões e, através de uma reavaliação sistemática, medir os resultados face às expectativas alimentadas. (DRUKER;1984, p. 133).

Para Chiavenato (2020) “As organizações bem-sucedidas buscam adequação apropriada entre as condições do ambiente externo e a sua estratégia”, e afirmam ainda que a estratégia define a arquitetura da organização e os processos internos no intuito de alcançar efeitos altamente positivos sobre o desempenho.

Sob a ótica de Porter (1986) a estratégia cria uma posição única e de valor de mercado, com a capacidade de induzir o cliente a comprar de sua empresa em vez de comprar no concorrente, portanto a estratégia é para o autor o modo pela qual uma organização traça para alcançar o seu posicionamento; é o caminho para uma posição consolidada e em destaque no seu ramo de atuação.

Ainda para Porter (1989) para se iniciar o planejamento de uma boa estratégia é necessário ter o objetivo correto, afim de se obter um excelente retorno sobre o investimento de longo prazo. Segundo ele, a posição da empresa deve ter destaque no segmento de atividades quando comparada com a concorrência. E o desempenho da empresa dependerá da rentabilidade.

As complexidades advindas da era da informação fizeram com que as organizações percebessem a necessidade de introduzir novas ferramentas de controle e de gestão. Essas ferramentas colaboram para o desenvolvimento de ações que apontam novas informações e inadequações e auxiliam ainda os gestores na tomada de decisão.

Os métodos para tomar decisões e alocar os recursos disponíveis requer planejamento para todas as áreas de atividades e de operações, essencialmente se a organização estiver inserida em ambientes competitivos, complexos e voláteis. De acordo com Chiavenato (2004), o ato de planejar significa interpretar a missão da empresa, bem como estabelecer os objetivos da mesma com os meios necessários para alcançar o máximo de eficácia e eficiência.

Foi publicado um modelo de processo de Planejamento Estratégico em 1969 por Steiner na sua obra Top Management Planning, que serão apresentados nas seguintes etapas:

**Etapa 1:** Definição dos propósitos ou finalidade socioeconômicos da organização; que é tratada como premissa básica;

**Etapa 2:** Definição dos valores ou princípios dos principais executivos da organização;

**Etapa 3:** Avaliação das oportunidades e ameaças, dos pontos fortes e fracos ou análise SWOT;

**Etapa 4:** Definição do planejamento e planos estratégicos, através da missão, objetivos de longo prazo, políticas e estratégias da organização;

**Etapa 5:** Definição de planejamento de médio prazo, através dos subobjetivos, subpolíticas e subestratégias;

**Etapa 6:** Definição de planejamento de curto prazo, através das metas, procedimentos e planos táticos da organização;

**Etapa 7:** Organização da empresa para a implementação de planos;

**Etapa 8:** Revisão e avaliação dos planos definidos, ou seja, a correção nos planos.

Conforme o mesmo autor, um programa de Planejamento Estratégico efetivo precisa ser revisado continuamente para assegurar a execução dos planos ou verificar a sua praticidade e viabilidade.

À volatilidade do ambiente externo pode afetar de forma exponencial o microambiente da organização, e através dessa ferramenta, é possível adequar formas de maximizar resultados e minimizar as deficiências.

Diante do contexto abordado, serão apresentadas a seguir um modelo de planejamento estratégico que será aplicado à organização desse objeto desse estudo.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Coleta e análise de dados**

Serão apresentados nesse capítulo os resultados coletados a partir das entrevistas qualitativas com os sócios e diretores e da observação direta dos processos de execução do planejamento estratégico, orientado pelos objetivos definidos. Por meio

das análises dessas entrevistas foi delineado as etapas do planejamento estratégico da organização no qual esse estudo foi aplicado.

### **3.2. Caracterização da empresa e do negócio**

A empresa ABC Convites analisada no presente estudo foi fundada em Fevereiro/2014 pelos seus idealizadores com objetivo de suprir uma demanda do mercado de convites de formatura. Seus idealizadores já possuíam mais de 5 anos de experiência nesse mercado, advindos de uma trajetória anterior em outras empresas.

O público-alvo definido são estudantes universitários de todo país. Atualmente já foram atendidos mais de 73.000 formandos, fechados 3.668 contratos e produzidos 478.038 books de formatura. Além de estar presente em mais de 70 cidades do Brasil.

A empresa oferece alta personalização dos convites de formatura, atendimento consultivo, produtos digitais e aplicativos de realidade aumentada, além de contar com parque gráfico próprio.

O modelo de regime de trabalho adotado atualmente para seus colaboradores é híbrido, isso é, parte da equipe está alocada na matriz em Belo Horizonte/MG no formato presencial; e outra parcela desempenha suas atividades laborais em regime home office.

### **3.3. Diagnóstico e Planejamento estratégico**

Nessa etapa da pesquisa é apresentado o planejamento estratégico adotado para a organização objeto desse trabalho.

#### **3.3.1. Missão, Visão e Valores**

A identidade organizacional da empresa foi definida pela alta administração em 2017, e os objetivos são:

- Missão: Encantar o mundo com soluções para formatura personalizadas e inovadoras.
- Visão: Ser referência no mercado de formatura, entregando qualidade com inovação.

- Propósito: Todo nosso trabalho é desenvolvido em conjunto com a comissão de formatura visando a entrega do convite de formatura dos sonhos para os clientes que nos contratam.

- Valores: inovação, resultado, identidade, confiança, paixão, ação, qualidade e responsabilidade social.

### 3.3.2. Vantagens Competitivas

Foi identificado como vantagem competitiva o parque gráfico próprio, que hoje consegue atender 90% da produção internamente e que garante controle rigoroso sobre a qualidade dos produtos além de possibilitar preços competitivos.

### 3.3.3. Segmentação do mercado

A organização mapeou seu público-alvo como estudantes universitários de todas as faixas etárias, e de todo o país estendendo-se para a América Latina, visto que no último ano foram atendidas turmas no Paraguai e na Bolívia.

### 3.3.4. Análise da Concorrência

Foram identificadas no mercado algumas empresas como concorrentes diretos/indiretos que serão listados como concorrentes de 1 a 4. Os concorrentes 1,2 diretos e os demais indiretos.

Quadro 1 - Análise das vantagens competitivas dos concorrentes





<p><b>CONCORRENTES DIRETOS</b></p> <p><b>VANTAGENS COMPETITIVAS</b></p>	<p>Concorrente 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parque gráfico próprio;</li> <li>• Maquinário automatizado;</li> <li>• Preços competitivos;</li> <li>• Forma de pagamento facilitada.</li> </ul>	<p>Concorrente 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hegemonia em turmas grandes (Medicina, Odontologia, etc);</li> <li>• Estrutura de atendimento moderna.</li> </ul>
<p><b>CONCORRENTES INDIRETOS</b></p> <p><b>VANTAGENS COMPETITIVAS</b></p>	<p>Concorrente 3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parque gráfico próprio;</li> <li>• Maquinário automatizado;</li> <li>• Variado mix de produtos.</li> </ul>	<p>Concorrente 4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Design inovador</li> <li>• Pacote de foto + convite.</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

### 3.3.5. Análise SWOT

A partir da entrevistas e coletas de datas pode-se desenhar a ferramenta SWOT para a empresa, com base nos pontos reconhecidos como fortes, as fraquezas, oportunidades e ameaças.

Quadro 2 - Análise SWOT

<p><b>PONTOS FORTES (+)</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parque gráfico próprio;</li> <li>• Referência em personalizados;</li> <li>• Atendimento diferenciado.</li> </ul>
<p><b>FRAQUEZAS (-)</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ineficiência Operacional – altos custos fixos;</li> <li>• Marketing Inexistente;</li> <li>• Falta de KPI's e treinamento;</li> <li>• Recursos humanos pouco capacitados.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES (+)</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcerias com empresas do ramo de formatura (cerimonial e fotografia);</li> <li>• Upsell para clientes do banco;</li> <li>• Projeto alquímia (criação de novos produtos).</li> </ul>
<p><b>AMEAÇAS (-)</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução do número de convites por aluno;</li> <li>• Procura por convites digitais;</li> <li>• Redução do número de alunos no ensino superior presencial.</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

A análise a partir da Matriz SWOT permite compreender que a empresa pode fazer parcerias com outras empresas do mercado de formatura e continuar oferecendo novos produtos no mercado, como foi o caso do fundo mágico, onde a empresa foi pioneira. Contudo, a ineficiência operacional conduz à hipótese de que um estudo de viabilidade acerca do processo produtivo seja necessário, além da capacitação dos profissionais envolvidos.

### 3.4. Formulação dos Objetivos

Os objetivos da ABC Convites para o segundo semestre 2023:

- Aumentar atuação em pelo menos 15% em território nacional e América Latina;
- Consolidar como referência de itens personalizados para formatura e demais eventos;
- Ampliar mix de produtos;

- d) Tornar o processo produtivo mais eficiente e eficaz, através da automatização das etapas;
- e) Reduzir custo fixo e variável.

Detalhamento dos objetivos:

- a) Fechar mais de 350 turmas para o segundo semestre de 2023 e 500 para o ano de 2024 (números extraídos com base na projeção de vendas 2018-2022 e com uma simulação de cenário);
- b) Aumentar em 50% a margem de contribuição – reduzindo custos fixos e maximizando capacidade produtiva;
- c) Envolver os colaboradores acerca das estratégias, objetivos e métricas do planejamento estratégico até dezembro de 2023.

### **3.5. Formulação das Estratégias e Plano de Ações**

Uma vez estabelecidos os objetivos da instituição, o passo seguinte é elencar as estratégias. O detalhamento de cada etapa estratégica é descrito na sequência.

Negociação de frete: Fechar exclusividade com transportadoras para uma tabela de preço de frete mais atrativo considerando um prazo ágil, em diversas regiões do país.

Treinar colaboradores para uma venda mais estratégica: Contratar consultoria comercial para capacitar nossos consultores para uma venda com margem melhor, agregando valor ao produto e aumentando o ticket médio.

Buscar no mercado gráfico e até mesmo em outros, itens para agregar valor e aumentar ticket médio: Implementar concurso entre as equipes de Criação/Marketing para lançamento de novos produtos.

Buscar parcerias com novos cerimoniais de cidades e países ainda não atendidos: Diretoria de Relacionamentos captar novos parceiros para recebimento de leads.

Criar conteúdo de Marketing para redes sociais ainda não atendidas (Tik Tok e LindedIn): Marketing vai gravar conteúdo do processo produtivo e entregas para garantir movimentação das redes com mais frequência.

Fazer ação promocional considerando compra de mercadorias com maior volume: Fechar parceria com fornecedores a fim de ter preços mais atrativos para determinados itens.

Diminuição do custo fixo: Mudança de endereço e mudança para regime de home office em algumas equipes.

Bonificação das equipes por desempenho: Criar mecanismos de medição de desempenho da equipe com bonificações periódicas.

Quadro 3 – Plano de Ações

PLANO DE AÇÃO						
O QUE FAZER	POR QUE SERÁ FEITO	COMO FAZER	QUANDO FAZER (A PARTIR DE 06/23)	QUEM FARÁ	ONDE SERÁ FEITO	QUANTO CUSTARÁ
Negociação de frete	Garantir preços mais competitivos para turmas de outras cidades e países	Reunião com transportadoras	Em até 2 meses	Gestor de Operações	Setor administrativo	Sem custo
Treinamento para o setor comercial	Vendas mais estratégicas, aumentando ticket médio	Mentoriacurso para time comercial	Em até 3 meses	Gestor Comercial	Empresa especializada em treinamentos	R\$ 25.000,00
Aumento de itens ofertados (mix de produtos)	Aumento do diferencial em relação a concorrência	Criar um concurso para o setor de criação para inovação	Em até 6 meses	Gestor de Criação	Setor de Criação	Avaliar bonificação
Parceria com cerimoniais	Aumento de indicações e recebimento de leads	Agendar reuniões e visitas a novos parceiros	Em até 3 meses	Gestor de relacionamento	Empresas diversas	Custo de itens boas-vindas para parceiros
Conteúdo de Marketing	Aumento da divulgação da marca em redes diversas	Gravação de vídeos e fotos sobre não somente o produto, mas o processo	Em até 2 meses	Equipe de Marketing	Setor de Marketing	Custo com novas contratações
Ações promocionais	Preços competitivos em produtos específicos	Verificar compra de itens com maior volume para redução de preços	Em até 2 meses	Gestor de Operações	Setor administrativo	Sem custo
Diminuição do custo fixo	Redução de despesas e melhoria no desempenho orçamentário	Fazer uma análise orçamentária dos custos e despesas	Em até 6 meses	Alta administração	No ambiente interno da empresa	Sem custo
Bonificações por desempenho	Aumento da assertividade e do desempenho da equipe	Criar mecanismos de medição de desempenho e assertividade para premiação	Em até 1 mês, e depois semanalmente	Gestor de Operações	Setor de Atendimento ao Cliente	Avaliar bonificação

Fonte: Elaborado pela autora



#### 4. CONCLUSÃO

Para o desenvolvimento do presente trabalho foram contextualizados termos acerca do planejamento estratégico, bem como as etapas para sua produção. Com isso foi possível diagnosticar que a identidade organizacional analisada através da missão, visão, valores e propósitos, atendem os objetivos da empresa estudada.

Após fundamentada a teoria sobre planejamento estratégico, foram coletados dados afim de expor a caracterização da empresa e do negócio, o diagnóstico da situação atual da empresa, através das vantagens competitivas, segmentação de mercado e análise da concorrência e matriz SWOT. Em seguida um plano de ação estratégico para alcançar os objetivos e metas estabelecidos.

Vale salientar que as tomadas de decisões dentro de toda organização determinarão o futuro da mesma, não obstante, um bom desenvolvimento de um planejamento estratégico fará com que a empresa tenha bases sólidas para construção de um futuro promissor, preparada para as rápidas mudanças e transformações do mercado capitalista.

Para que os objetivos da empresa sejam alcançados, recomenda-se a continuidade deste estudo e por se tratar de uma recomendação, caberá aos sócios administradores decidirem se a adoção e implantação do planejamento estratégico será viável para empresa objeto do estudo, visto que o modelo desenvolvido se trata de uma proposta sugerida e pode ser ajustada de acordo com a realidade da empresa.

Por fim, conclui-se que os objetivos deste estudo foram atingidos com êxito, e a realização desse trabalho contribui para o desenvolvimento da autora e, também, para o desenvolvimento da organização em questão, e para fomentar o debate sobre o tema na academia.

## 5. REFERÊNCIAS

BARNARD, C. **The functions of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Planejamento estratégico: da intenção aos resultados**. – 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2020.

DRUCKER, P.F. **Introdução à administração**; Pioneira,1984.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. parte I, cap. 1, p. 3-9.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva**: como estabelecer implementar e avaliar. 3.ed. rev. reestruturada e atual. São Paulo: Atlas, 2002.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 33. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

STEINER, G. A. **Top management planning**. New York: MacMillan, 1969.