

**FACULDADE DE VIÇOSA  
MOSTRA ACADÊMICA 2009**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA  
EMPRESA NUTREMINAS**

Gustavo Cremonesi [1]  
Camila Costa Vitarelli [2]

**RESUMO**

Este artigo visa destacar a importância do planejamento estratégico para as organizações, num cenário de globalização. Os administradores jamais podem admitir que uma organização exerça suas atividades sem que seja elaborado o planejamento estratégico. Com o planejamento estratégico é que se torna possível definir qual caminho a empresa irá seguir, de forma racional e eficiente de acordo com o ambiente em que ela está inserida. Este artigo apresenta algumas das principais etapas para a implantação do planejamento estratégico que vai desde a análise ambiental até o controle estratégico. A administração estratégica deve ser contínua considerando que o ambiente organizacional é dinâmico e está em constantes mudanças, por isso é fundamental que as empresas estejam preparadas para as mudanças, prevenindo-as e tomando decisões racionais e embasadas a fim de se manterem competitivas no mercado em que atua. Adotou-se o método de pesquisa descritiva já que será necessário descrever diversos processos da organização estudada. Realizou-se uma análise de ambiente onde foi possível coletar informações como os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades. Com a análise do ambiente foi possível definir a missão e os objetivos da empresa. Nesse contexto conclui-se que o desenvolvimento de um sistema de administração estratégica eficiente é uma tarefa demorada e difícil, que exige apoio e paciência, mas que é de fundamental importância para o bom funcionamento e desenvolvimento da organização.

Palavras-chaves: Planejamento, Administração estratégica, análise de ambiente.

**1. INTRODUÇÃO**

A globalização, fenômeno social, fez com que o mundo passasse a viver de forma integrada em caráter social, cultural e político. Este fenômeno fez com que o mundo encurtasse as distâncias, quebrando as barreiras da comunicação, do comércio e também dos transportes.

A globalização surgiu principalmente pela necessidade de expandir o capitalismo, tornando possível a realização de transações, expansão de negócios até então restrito ao seu mercado de atuação, possivelmente saturado. Estas são apenas algumas das vantagens que a globalização proporcionou para as organizações. A partir daí podemos destacar também uma grande consequência que é o aumento acirrado da concorrência. Com isso as organizações estão cada vez mais obrigadas a agirem estrategicamente com o intuito de se manterem competitivas no mercado. Como a globalização surgiram também avanços na comunicação fazendo com que as pessoas se tornem cada vez mais bem informadas e mais exigentes.

Neste contexto as empresas precisam de ferramentas que as direcionem para o caminho da sustentabilidade e uma ferramenta eficiente para alcançar tal objetivo é o planejamento estratégico, pois, possibilita que os administradores conduzam a organização

em um ambiente dinâmico e de mudanças rápidas e favorece o equilíbrio entre a empresa e o ambiente.

A administração estratégica de uma organização depende de uma série de considerações entre as quais a avaliação das oportunidades e ameaças do ambiente externo e a análise pela alta administração dos pontos fortes e fracos da empresa.

É necessário que a organização determine também a sua missão e os objetivos gerais da empresa e simultaneamente devem ser formuladas as estratégias levando em conta os desejos dos vários stakeholders (público interessado) da organização porque é essencial para a implementação de estratégias bem sucedidas.

Este trabalho tem o objetivo de propor a implantação do planejamento estratégico na empresa Nutreminas. Para tal serão descritas as principais etapas do planejamento estratégico com base em vários autores, onde serão confrontadas a teoria e a prática visando um planejamento eficiente e que possa proporcionar mais segurança e acerto nas tomadas de decisões e a verificação antecipada de possíveis problemas que possam vir a afetar a empresa.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a empresa Nutreminas.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1)** Identificação de pontos fortes e pontos fracos da empresa Nutreminas;
- 2)** Identificação de oportunidades e ameaças da empresa Nutreminas;
- 3)** Elaboração da missão da Nutreminas;
- 4)** Elaboração de objetivos para a empresa da Nutreminas;
- 5)** Elaboração de estratégias para a empresa Nutreminas.

## **3. METODOLOGIA**

### **3.1 TIPO DE ESTUDO**

Gil, (1999 p. 26) define método como “caminho para se chegar a determinado fim”.

De acordo com Cervo (2002, p. 73), a pesquisa descritiva “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los, desenvolve-se principalmente, nas ciências humanas, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados”.

Segundo Lakatos (2000, p.86) “o estudo descritivo é a simples descrição de um fenômeno, delinea o que é tendo como característica observar, registrar, analisar, descrever e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los”.

Destacam-se também na pesquisa descritiva a descrição de um processo numa organização, o estudo do nível de atendimento de entidades, levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população, etc. (GIL, 2002).

Este trabalho classifica-se como uma pesquisa descritiva. Já que será necessário registrar e analisar diversos processos da organização estudada através da análise do ambiente, bem como entender o seu comportamento para a formulação de estratégias.

Realizou-se uma pesquisa na qual os clientes foram contatados através de entrevista com base em um questionário. O propósito desta pesquisa foi de identificar a visão que os clientes têm em relação à empresa e através das respostas obter conhecimento dos pontos que os clientes desejam que sejam melhorados.

Com a utilização deste método de estudo pretende-se desenvolver de forma eficaz o planejamento Estratégico para a empresa Nutreminas.

### **3.2 ÁREA DE ESTUDO**

### **3.3 A EMPRESA NUTREMINAS**

Razão social: Marinho & Monteiro Ltda

Objetivo Social: Comércio varejista e atacadista de produtos agro-veterinários em geral e representação comercial.

Data da Fundação: 01/12/1993

Endereço: Rua João Pinheiro, 107 – Centro CEP. : 35430-020

Cidade: Ponte Nova UF: MG

Em 1993 a Nutreminas iniciou seu trabalho no mercado de nutrição e saúde animal na Zona da Mata Mineira, hoje segue atuando em todo estado de Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro e Goiás. Com uma equipe técnica formada por veterinários e técnicos agropecuários com grande experiência, oferece aos clientes acompanhamento técnico, objetivando produzir alimentos saudáveis respeitando o meio ambiente e o bem estar animal. Dispõe também de um setor administrativo muito bem estruturado, amplo depósito, frota própria, e pessoas altamente capacitadas para o atendimento e orientação ao cliente.

## **4. REVISÃO DE LITERATURA**

### **4.1 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO**

Em qualquer nível de administração, planejamento é o processo que define ações necessárias para enfrentar situações futuras e atingir metas. Existem estudos que afirmam que as organizações mais bem sucedidas têm como característica o planejamento.

Planejamento é o processo de desenvolver estratégias relacionadas com o ambiente da organização. O processo compreende a tomada de decisões que afetam a empresa a longo prazo, especialmente decisões sobre produtos e serviços que a organização pretende oferecer como também os mercados e clientes que pretende atingir. Toda organização independente do grau de formalização pratica o planejamento mesmo que de forma implícita. (MAXIMIANO, 2000).

Dessa perspectiva Robbins (1990) esclarece que as organizações que se empenharam em planejamento formal desempenharam-se melhor do que as que planejam numa base informal. O bom planejamento compreende determinação de estratégias e objetivos organizacionais e mais especificamente a formulação de programas de ação que possibilitam a consecução dos objetivos traçados.

Apesar do conceito de planejamento ter grande amplitude e abrangência, alguns autores conseguem definir de forma clara e sucinta.

Oliveira (2001, p. 89) afirma que “Planejamento é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente”.

Segundo Robbins (1990, p. 152) “planejamento é a principal função da administração. e nesta função são determinados os objetivos, ocorrem as tomadas de decisões, são feitas previsões e iniciadas estratégias”.

De acordo com Farias (1997, p. 72) citado por Araújo (2008, p. 15) “o planejamento é considerado como uma função primordial a ser desempenhada dentro da empresa, ele determina os objetivos e os tipos de controle necessários”.

Neste contexto o planejamento é imprescindível para que as organizações se mantenham na posição de anteciparem a tomada de decisão, de definirem a melhor opção sem ficar a mercê das decisões tomadas de última hora.

Oliveira (2006, p.70-72) citado por Araújo (2008, p. 15) afirma que o planejamento envolve os seguintes critérios:

projeção de cenários; definição de objetivos a serem seguidos; avaliação das ameaças e oportunidades ambientais; detecção dos pontos fortes e fracos da empresa; formulação e avaliação de planos alternativos; e escolha e implementação do melhor plano alternativo.

Contudo, ressalta Certo (2003, p. 103) que “planejamento é o processo de determinar como a organização pode chegar onde deseja e o que fará para executar seus objetivos”.

O planejamento deve ser bem elaborado, bem implementado para que se possa alcançar todos os seus benefícios.

De forma geral o planejamento é muito vantajoso para a organização. Grande parte das empresas recém-abertas não sobrevivem devido a falta de planejamento e às vezes um planejamento inadequado.

Se o planejamento não for bem executado, pode incorrer desvantagens para a empresa, segundo Certo (2003, p. 104) “os gerentes devem conseguir um equilíbrio adequado entre o tempo gasto no planejamento e o tempo gasto em organizar, influenciar e controlar”. Caso não ocorra este equilíbrio atividades de extrema importância para a organização podem ser negligenciadas. As vantagens do planejamento superam e muito as poucas desvantagens do planejamento, estas que só surgem devido ao uso incorreto da função planejamento (CERTO, 2003).

## **4.2 CONCEITOS DE ESTRATÉGIA**

O conceito de estratégia nasceu da necessidade de realizar objetivos em situações de concorrência, como é o caso da guerra, nos jogos e nos negócios. Estratégia consiste também em superar o seu concorrente com utilização de um procedimento inesperado para que se possa frustrar o concorrente e anular seus objetivos. Alguns exemplos de inteligência utilizada para superar a superioridade dos concorrentes ou desviar sua atenção são encontrados nas histórias da Guerra, especificamente durante a segunda Guerra Mundial, como os tanques de guerra de papelão construídos pelos aliados na Inglaterra, nos dias que antecederam a invasão da Europa (MAXIMIANO, 2000).

Outro exemplo é o da Guerra de Tróia. Fingindo terem desistido da guerra, os gregos embarcaram em seus navios, deixando na praia um enorme cavalo de madeira, que os troianos decidiram levar para o interior de sua cidade, como símbolo de sua vitória, apesar das advertências de Cassandra. À noite, quando todos dormiam, os soldados gregos, que se escondiam dentro da estrutura ôca de madeira do cavalo, saíram e abriram os portões para que todo o exército cujos navios haviam retornado, secretamente, à praia, invadissem a cidade. Apanhados de surpresa, os troianos foram vencidos e a cidade incendiada (BOWDER, 1992).

De acordo com Robbins (1990, p. 215) “a estratégia organizacional é um conceito integrativo e dinâmico. Abrange os objetivos da organização, e um plano de ação para atingir esses objetivos e subplanos num ambiente competitivo”.

O passo inicial para a formação da estratégia é definir a organização, em que ramo de negócios ela se encontra, isso leva o administrador a levar em consideração os produtos e serviços que a empresa trabalha e o alcance geográfico da empresa. Uma vez que se saiba onde vai e o que quer alcançar é possível formular as estratégias (ROBBINS, 1990).

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. A estratégia competitiva é uma combinação dos fins, ou seja, metas que a empresa busca e dos meios pelos quais ela está buscando para alcançar os objetivos. (PORTER, 1986).

Com base em Certo (2003, p. 150) “estratégia é definida como um plano amplo e geral desenvolvido para atingir objetivos de longo prazo”.

Sun Tzu (2007, p.34) diz “é de suprema importância na guerra atacar as estratégias dos inimigos, sobressai-se em resolver as dificuldades quem as resolve antes que apareçam.” Por isso é tão importante que as organizações definem bem suas estratégias.

Ainda segundo Sun Tzu (2007, p.68) “antes de te engajares num combate definitivo, é preciso que o tenha previsto, e te preparado com muita antecipação. Nunca contes com o acaso.”

Numa empresa, estratégia está relacionada à maneira de usar eficientemente todos os recursos físicos, financeiros, tecnológicos, humanos visando a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades que forem identificadas no ambiente organizacional (OLIVEIRA, 2001).

A partir desta reflexão podemos dizer que a estratégia organizacional deve abranger todas as áreas organizacionais principalmente as de marketing, produção, finanças e recursos humanos. Independente do tamanho, embora as organizações de grande porte tendam a ser mais precisas na formulação e desenvolvimento das estratégias, todas as organizações devem ter uma estratégia (CERTO, 2003).

Segundo Thompson Jr e Struckland III (2000, p.1), citados por Araújo (2008, p. 18) “a estratégia da empresa consiste no conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa”.

Para Wright; Kroll; Parnell, (2000, P. 24) “Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

Vale ressaltar que uma empresa com estratégias bem elaboradas poderá contar com uma vantagem que será muito importante para o alcance dos resultados almejados.

Segundo Oliveira (2001, P. 26) estratégia pode ser definida como: ajustamento da empresa a seu ambiente, em geral em constantes mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista esse ajustamento. Assim, todo processo de implantação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorre em circunstâncias de constante mudança.

#### **4.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O planejamento estratégico proporciona que as tomadas de decisões sejam mais racionais e permite que os administradores tenham um maior controle do ambiente fazendo com que possam fazer melhor análise das ações e decisões que precisam tomar diariamente.

Para Certo; Peter (2005, P. 3) a “administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”.

De acordo com os autores Wright; Kroll; Parnell, (2000, P. 25) “Administração estratégica consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas com seu ambiente”.

O planejamento estratégico é um processo que deve ser contínuo para que a organização esteja sempre integrada ao ambiente, já que este se encontra em constantes mudanças.

Como os ambientes organizacionais mudam constantemente, as organizações devem estar sempre aptas a se adequarem as mudanças para que possam se manter competitivas e o mais importante que é que o planejamento estratégico possibilita que a empresa possa apontar possíveis problemas antes que eles ocorram. O Planejamento Estratégico sendo bem elaborado proporciona vários benefícios tendo como o mais importante a tendência de aumento do nível de lucro, desde que ele seja apropriadamente administrado.

Certo (2003, p. 149) diz que “o planejamento estratégico é um planejamento de longo alcance que se concentra na organização como um todo”.

Ao elaborar o planejamento é necessário que este envolva toda a organização, que todos entendam os objetivos do planejamento e se sintam motivados a contribuir para o alcance dos resultados.

Para Montana (2006, p.107) citado por Araújo (2008, p. 20) “O planejamento estratégico é importante, após recolher todas as informações, são estabelecidos os objetivos e as metas a serem alcançadas pela organização”.

#### **4.4 BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Além de se beneficiar financeiramente, as organizações podem desfrutar outras vantagens na implementação da administração estratégica, com a ênfase da administração estratégica na análise do ambiente organizacional é menos provável que a empresa seja surpreendida por movimentos ou por ações de seus concorrentes que poderiam colocá-la em desvantagem. Claro que os benefícios não ocorrem automaticamente, é preciso que o processo seja cumprido de maneira efetiva e eficiente (CERTO; PETER, 2005).

Alguns dos benefícios do planejamento estratégico segundo (CERTO; PETER, 2005):

- 1) Aponta os problemas que podem surgir antes eu eles ocorram;
- 2) Minimiza os recursos e o tempo que devem ser dedicados a corrigir erros de decisão.
- 3) Ajuda os administradores a serem mais comprometidos com a organização;
- 4) Permite que os administradores tenham uma visão clara do negócio;
- 5) Identifica qualquer necessidade de redefinição na natureza do negócio;
- 6) Oferece uma visão objetiva dos problemas de administração;
- 7) Minimiza os efeitos indesejáveis de condições e mudanças adversas;

- 8) Facilita a identificação e a exploração de futuras oportunidades de mercado;
- 9) Ajuda os administradores a relatar as principais decisões de maneira mais efetiva e a estabelecer objetivos.

#### 4.5 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Certo; Peter (2005 P. 3) definem “a administração estratégica como uma série de etapas”.

As etapas básicas do processo de administração estratégica são:

**Etapa 1:** Análise do Ambiente;

Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo, analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno.

**Etapa 2:** Estabelecimento da diretriz organizacional;

Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais.

**Etapa 3:** Formulação da Estratégia;

Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam á organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente.

**Etapa 4:** Implementação da Estratégia;

Colocar as estratégias em ação.

**Etapa 5:** Controle estratégico.

Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos (WRIGHT, 2000).

Apesar dos passos para o processo de planejamento serem explicados por etapas, na realidade eles são altamente inter-relacionados, cada etapa deve ser considerada em conjunção com as demais porque uma mudança em um ponto qualquer afetará outros estágios do processo (WRIGHT, 2000).

Na figura 1 vemos a ilustração da relação entre as etapas.

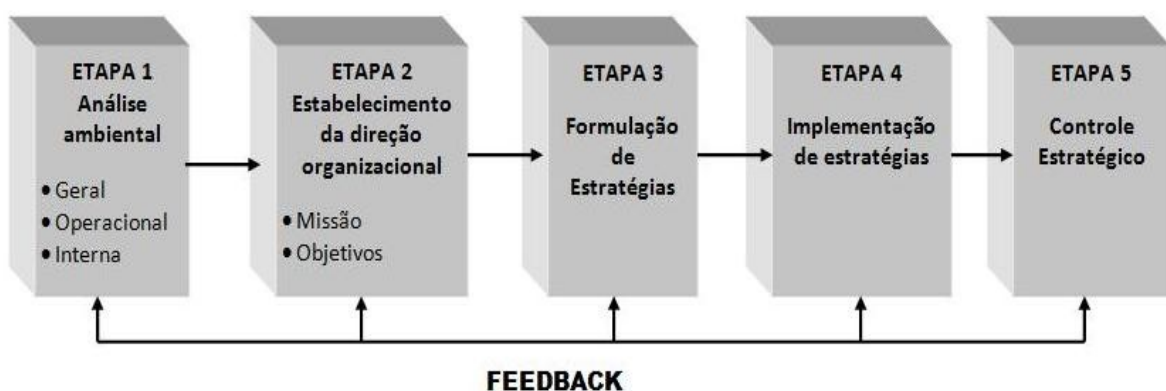


FIGURA 1. – Etapas do processo de gerenciamento de estratégias. Adaptado de Certo, 2003.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente trabalho está em andamento, portanto os seus resultados são parciais. Foi feita uma análise do ambiente em que a empresa está inserida, como base para o estabelecimento das diretrizes organizacionais, ou seja, a missão e objetivos. Na análise do ambiente foi possível determinar os pontos fortes e os pontos fracos, bem como as oportunidades que a empresa tem para se destacar em relação aos seus concorrentes e as ameaças que podem afetar de forma negativa a empresa.

Foram identificados pontos fortes e pontos fracos nas áreas de Recursos Humanos, Produção, Marketing e Finanças. Também foram destacadas as oportunidades e ameaças do ambiente externo operacional composto pelos clientes, fornecedores, concorrentes e mão de obra. Também as oportunidades e ameaças do ambiente externo geral formado pelo governo, pela economia, pela sociedade, ambiente legal e Tecnológico.

No ambiente interno, por exemplo, destacam-se alguns pontos fortes como os colaboradores. A Nutreminas conta com uma equipe especializada, profissionais experientes tanto no setor técnico como no administrativo. A área técnica é formada por colaboradores que possuem cursos técnicos em Agropecuária e curso superior em Veterinária, o setor administrativo é composto por colaboradores com curso superior em Contabilidade e em Administração. O cliente tem uma assistência pós venda constante, pois, é de grande interesse da Nutreminas acompanhar os resultados dos produtos para assegurar que em caso de algum problema, este seja resolvido bem antes que se agrave.

Alguns pontos fracos como comunicação, que na empresa ainda deixa a desejar, não é tão precária, mas precisa melhorar. Atraso na entrega dos pedidos, este problema geralmente é causado pelo atraso no recebimento dos produtos por parte do fornecedor. O fato gerador deste problema é a terceirização da entrega por parte dos fornecedores. Os fornecedores acabam contratando transportadoras que oferecem menor custo, mas que não têm qualidade nos seus serviços e isso carrega no atraso da entrega dos produtos aos clientes da Nutreminas. É um problema causado pelo fornecedor, mas o nome da Nutreminas é que está em jogo, portanto é preciso resolver esse impasse.

Foram identificadas oportunidades e ameaças na análise do ambiente, algumas oportunidades como conhecimento do mercado e dos clientes, fidelidade dos clientes em relação à empresa, colaboradores habilitados e competentes em todas as áreas da organização, maior abrangência geográfica. Ameaças como resultados insatisfatórios, baixa produtividade, geram oportunidades para que os concorrentes difamem o nome da empresa no mercado, concentrações dos clientes em cooperativas podem forçar a redução de preços e diminuir a margem de lucro da empresa.

A missão foi estabelecida de acordo com as informações do ambiente organizacional, bem como os objetivos da empresa. A missão da Nutreminas é: Atuar em parceria na produção animal tornando-se referencial de qualidade no fornecimento de soluções técnicas proporcionando maior produtividade aos clientes.

Com a análise de ambiente foi possível também estabelecer os objetivos para a empresa em busca de melhorias de forma sistêmica, onde alguns se destacam como:

**Posicionamento de mercado:** Contratar uma empresa de consultoria em Marketing para realizar uma pesquisa de mercado para identificar qual fatia do mercado cada empresa detém para que se possa tomar decisões que estão diretamente ligadas a este fato.

**Prazo:** Início em Janeiro de 2010 e término em Março de 2010.

**Lucratividade:** Aumentar a lucratividade da empresa em 25%

Prazo: até dezembro de 2010

**Produtividade:** Aumentar o grau de satisfação dos colaboradores definindo parâmetros para oferecer aos colaboradores benefícios como participação nos lucros, melhor condições de trabalho, por exemplo, equipamentos mais avançados etc.

Prazo: Janeiro de 2010

**Responsabilidade social:** Contribuir para a melhoria do bem estar social da comunidade local, eleger uma entidade carente para receber apoio da empresa.

Prazo: Fevereiro de 2010

O próximo passo do trabalho será a formulação das estratégias que serão utilizadas para que a empresa possa alcançar todos os objetivos estabelecidos dando continuidade ao sistema de implantação do planejamento estratégico.

## 6. CONCLUSÃO

A competição entre as empresas vem se tornando cada vez mais acirrada e para sobreviver no mercado competitivo as empresas precisam utilizar da melhor maneira possível suas oportunidades, seus recursos e conseguir superar suas ameaças, encontrando os melhores meios para atuar no mercado satisfazendo as necessidades e desejos dos seus clientes. Este trabalho mostra a importância do planejamento estratégico para as empresas, este deve ser feito de forma eficiente e contínua para que a empresa possa alcançar os objetivos esperados.

Uma organização que não planeja suas atividades corre sérios riscos de ser surpreendida de forma negativa por ações que ocorrem constantemente no mercado. A empresa que utiliza a administração estratégica tem este tipo de risco reduzido, já que ela terá todas as informações necessárias sobre o ambiente organizacional e como o ambiente pode afetar a gestão. A empresa estará apta também a tomar decisões para minimizar qualquer efeito negativo que possa afetá-la.

Conclui-se então que apesar das dificuldades que podem surgir ao longo do desenvolvimento de um sistema de administração estratégica é de extrema importância implementá-la devido aos benefícios gerados. De acordo com as informações coletadas até o momento, este trabalho nos mostra alguns resultados parciais que são: os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e ameaças que a empresa possui, bem como a missão e os objetivos até então elaborados.

## 7. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Roseli Ferreira de. **Planejamento Estratégico:** Proposta de um modelo de Elaboração na empresa Infordata Ltda. Gurupi: 2008. 44 p. Monografia (Trabalho de conclusão de curso) – UNIRG, 2008.

BOWDER, Diana. **Quem foi quem na Grécia antiga.** São Paulo: Art, 1992. 323p.

CERTO, Samuel C. **Administração Moderna.** 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 568p.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica:** Planejamento e Implantação da Estratégia. São Paulo: Pearson Education, 1993. 454p.

\_\_\_\_\_. **Administração Estratégica:** Planejamento e Implantação da Estratégia. 2 ed. São Paulo: Pearson Education, 2005. 304p.

FARIAS José Carlos. **Administração:** Introdução ao estudo. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

- GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 203p.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 530p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: Como estabelecer, Implementar e Avaliar**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001. 455p.
- PORTER; Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise da Indústria e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362p.
- ROBBINS; Stephen P. **O processo administrativo**. In: \_\_\_\_\_. Planejamento. São Paulo: Atlas, 1990. 518p.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; JOHN, P. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000. 433p.
- TZU; Sun. **A arte da Guerra**. Porto Alegre: L&PM, 2007. 152p.
-

[1] Estudante do curso de Administração com ênfase em Gestão de Negócios da Faculdade de Viçosa.

[2] Professora e Coordenadora do curso de Administração da Faculdade de Viçosa.