CONSIDERAÇÕES CRÍTICAS SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Elisa Yoshie Ichikawa
Professora da Universidade Estadual de Maringá e doutoranda em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Santa Catarina. Endereço: Rua Lauro Linhares, 635 B-2/206 Florianópolis/SC 88036-002

Abstract: *This paper presents a critical analysis to the academic production concerning the strategic planning. The main aspects of the normative strategic planning and the questions about its validity are introduced; after this, the focus is on the discussion about the fact that the criticisms to the strategic planning are also limited by the paradigm in which its fundamental purposes are consolidated.*

Key-words*: strategic planning; managerial strategy; paradigms.*

1. INTRODUÇÃO

Os últimos 30 anos presenciaram uma diversidade enorme de posições a respeito do planejamento estratégico.

Se por um lado, principalmente nos anos 60 a 70, imperou no mundo acadêmico e empresarial as abordagens prescritivas, que tentavam dar a receita da melhor fórmula de se planejar estrategicamente, com o decorrer do tempo essa fórmula foi se esgotando. Começaram a surgir então, críticas ao valor desse instrumento de gestão, pelo fato dos planejadores normativos acharem que só o instrumento iria resolver todos os problemas estratégicos das organizações. Apesar dessas críticas, merece destaque ressaltar que, mesmo tendo caído de seu pedestal, o planejamento estratégico continua sendo alvo de pesquisas e aplicações (Goedert et. allii, 1995; Telma, 1995).

Este artigo tem a intenção de fazer uma breve reflexão a respeito desse tema, e tentar entender por quê, apesar das críticas que o planejamento estratégico sofreu ao longo dos anos, ele continua como um instrumento utilizadíssimo pelos gestores organizacionais. Tenta-se construir a idéia de que, mesmo os que criticaram a sua validade, não chegaram a abordar o âmago da questão: os paradigmas sob os quais o planejamento estratégico está alicerçado.

Dessa forma, este trabalho é uma tentativa de se entender sob quais pressupostos paradigmáticos estão embasados os alicerces do planejamento estratégico, e que esses alicerces têm limites intrínsecos de análise e explicação da realidade social. Falar sobre estratégia organizacional é falar sobre Teoria das Organizações: se a primeira

está embasada em paradigmas frágeis, ela é apenas o reflexo do que se produz na Teoria das Organizações como um todo.

Para elaborar esse pensamento, o artigo foi dividido em 4 momentos distintos: em primeiro lugar, apresenta-se o planejamento estratégico normativo; em seguida, através de uma breve revisão bibliográfica, debate-se as principais idéias críticas ao planejamento estratégico; para tentar entender sob quais pressupostos paradigmáticos estão alicerçadas as bases do planejamento estratégico, tenta-se analisar esses pressupostos utilizando-se do modelo proposto por Burrell e Morgan (1979); e por fim, estão as considerações finais do artigo.

Merece ser destacado, ainda, que as idéias aqui colocadas estão limitadas aos autores citados, e que por ser fruto de reflexões ainda sem grandes elaborações, a discussão não tem um caráter conclusivo.

2. SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NORMATIVO

Fazendo uma retrospectiva histórica acerca das discussões de como fazer planejamento estratégico, nota-se que, embora os estudiosos no assunto tenham algumas vezes mudado de enfoque, alguns dando mais ênfase a questões externas e outros a internas, alguns estudos dando mais vigor ao caráter pró-ativo e outros claramente defensivos, apesar dessa diversidade de pontos de vista, o que une autores tão singulares como Ansoff (1977), Oliveira (1987) e Porter (1992), por exemplo, é o caráter prescritivo de suas obras. Se Ansoff (1977) trata nos anos 60 do planejamento estratégico sob um ponto de vista basicamente mercadológico e quantitativo, e Porter (1992) numa abordagem mais atual se coloca como um estrategista eminentemente defensivo, as diferentes abordagens não necessariamente se contradizem entre si, apenas mostram a evolução das discussões acerca do planejamento estratégico normativo.

O debate sobre planejamento se iniciou na administração ainda quando a noção de sistema fechado - a organização vista apenas como uma máquina - imperava. Pouco a pouco essa noção foi mostrando suas fragilidades, e a idéia de ambiente externo foi tomando o seu lugar. A idéia de estratégia, importada da área militar, se incorporou então ao conceito de planejamento, e o sentido de planejamento estratégico denota hoje o esforço planejado de fazer com que a organização, a partir da sua análise interna e externa, supere mudanças do meio ambiente e atinja seus objetivos. Assim, o objetivo básico do planejamento estratégico é diminuir os riscos de se tomar uma má decisão, a partir da previsão do meio ambiente, e da integração das decisões em um plano que as norteiem.

Embora não haja uma unanimidade total em relação a isso, a grosso modo, os passos a serem seguidos para se delimitar o planejamento estratégico são:

Primeiramente, definir qual a missão da empresa. Nesta etapa, a organização deve se perguntar qual é o seu negócio e a razão pela qual quer realizar esse negócio. A segunda etapa requer a análise do ambiente externo, ou seja, a visualização das oportunidades e ameaças desse ambiente, verificando aspectos restritivos, contingenciais ou facilitadores do negócio da organização. Após a análise externa, a análise interna se torna imperativa: é o momento de se verificar os pontos fracos e fortes, como recursos disponíveis, capacidades e habilidades internas. A partir dessas análises

são desenvolvidos os objetivos e as estratégias propriamente ditas, que desembocarão em políticas, planos e procedimentos, a nível operacional.

Dando um enfoque mais comportamental, e principalmente, com o advento de pesquisas sobre cultura organizacional, muitos teóricos e práticos em planejamento estratégico se atentam hoje para a necessidade de, antes mesmo de iniciar o planejamento estratégico propriamente dito, analisar a cultura organizacional vigente para estudar os valores e crenças que permeiam a organização. A partir disso, torna-se necessário um programa de sensibilização dos atores organizacionais, para que internalizem a necessidade do planejamento estratégico.

Embora pareçam passos relativamente fáceis de serem seguidos, o planejamento estratégico não esteve isento de críticas nesses cerca de 30 anos de sua existência. O próximo tópico se detém a discutir sobre isso.

3. CRITICANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NORMATIVO

Basicamente, o planejamento estratégico apresentado até esse momento discute sobre o que Idenburg (1993) chama de planejamento racional. O autor apresenta em seu artigo quatro estilos de se desenvolver estratégias organizacionais, utilizando algo parecido com o artifício weberiano de "tipos ideais" mostrando quatro modelos abstratos (ou seja, eles não existem na realidade de forma pura) de se construir estratégias. Os outros estilos abordados por Idenburg (1993) são o incrementalismo lógico de Quinn (1978), a estratégia emergente, muito discutida nas obras de Mintzberg (1993) e a estratégia guiada para o aprendizado, tão em voga ultimamente, tendo em Senge (1990) um de seus maiores estudiosos.

Idenburg (1993) mostra que uma das características básicas do planejamento estratégico normativo é a não utilização de aspectos mais substantivos da vida humana associada, como a criatividade e a intuição. Esse modelo pressupõe um ambiente altamente previsível, e trabalha no sentido de cima para baixo, sem considerar os aspectos humanos ou políticos da questão. Embora atualmente não seja um modelo de sistema fechado, a noção de ambiente externo nessa abordagem ainda é bastante limitada. Porter (1992), um de seus mais expoentes autores, ao determinar as cinco forças competitivas do ambiente externo, fica restrito a questões mercadológicas, sem se adentrar a uma visão mais profunda das forças políticas que também influenciam a vantagem competitiva.

Nesse sentido, a descoberta da noção de *"stakeholders"* veio ampliar a visão da complexidade do ambiente organizacional. Essa visão, não limitada mais à noção dos "*stockholders*" ou dos "*shareholders*", traz à tona a necessidade da organização ter que negociar constantemente com "investidores" os mais diversos possíveis que afetam e são afetados pela ação organizacional. São os grupos de interesses diversos, grupos de protesto (como ecologistas, por exemplo), o governo, as federações, os sócios... denotando o caráter eminentemente político do ambiente externo.

Essa discussão, dentro do planejamento estratégico, vai ganhar maior fôlego com Quinn (1978), dentro da abordagem que ele chama de incrementalismo lógico. Apesar do termo ter se originado da obra de Lindblom (1981), a noção de incrementalismo lógico tem pouco em comum com a visão original. O que une o

incrementalismo de Lindblom (1981) com o incrementalismo lógico de Quinn (1978) está na visão de que os passos são sempre pequenos, sem grandes saltos estratégicos. Mas enquanto Lindblom (1981) estudou o incrementalismo dentro da esfera pública, onde a inexistência de objetivos claros impera, e as organizações vagam ao sabor apenas das forças políticas do momento, numa abordagem muito parecida com o que Mintzberg (1973) chama de adaptativa, Quinn (1978) advoga um caráter mais pró-ativo no que chama de incrementalismo lógico. Quinn (1978) não questiona a validade do planejamento estratégico normativo, mas ele alerta que só esse instrumento é insuficiente para fazer frente a todos os eventos que emergem de uma organização ou fora dela. Daí, a grande necessidade dos executivos, sabendo das limitações existentes, tentarem trabalhar de forma incremental, criando atmosferas de consenso, capacitando a organização, movimentando-se opotunisticamente em direção às metas organizacionais, enfim, negociando sempre com os "stakeholders", com as forças incontroláveis do ambiente, *agindo politicamente para agir dentro das políticas da organização*. Assim, o salto dado por Quinn (1978) em sua crítica ao planejamento estratégico normativo, é colocar um conceito político, às vezes não muito claro, às questões estratégicas das organizações.

Outro autor que faz críticas ao planejamento estratégico, se bem que sob um outro ângulo, é Hayes (1993). O autor se mostra bastante preocupado com o avanço de empresas japonesas e alemãs no mercado internacional e se pergunta por quê, uma vez que são os Estados Unidos o país que mais investe em planejamento estratégico normativo no mundo. Hayes (1993) não questiona a lógica do planejamento estratégico em si, mas critica a lógica de como ele está sendo utilizado. Para o autor, definir primeiro objetivos, e depois caminhos e por fim meios (ends-ways-means) se constitui numa inadequação. Em primeiro lugar, para o autor, a impossibilidade de se prever todas as variáveis ambientais tem levado as organizações a fixarem-se em objetivos de curto prazo eminentemente quantitativos. Isso as têm levado, quando da definição das estratégias, a desprezarem questões qualitativas (como as comportamentais, por exemplo) e reduzirem a flexibilidade organizacional: o planejamento toma vida própria, numa clara disfunção burocrática. A administração média e operacional não é envolvida no planejamento, desse modo não há comprometimento nos escalões inferiores. E, pelo fato dos objetivos serem eminentemente quantitativos, os meios, ou seja, os recursos definidos para o alcance das metas, também são basicamente financeiros. Hayes (1993) ressalta que nem todos os recursos podem ser "comprados", e diante de todos esses problemas, propõe uma outra lógica para o planejamento estratégico: meios-caminhos-fins. Ou seja, tomando o exemplo dos japoneses e dos alemães, a proposta de Hayes (1993) é, primeiro capacitar a organização (meios): treinar pessoal, investir em tecnologia, comprometer a gerência... Uma vez feito isso, a organização terá como oportunisticamente olhar para o mercado e explorá-lo à medida em que o ambiente possibilite (caminhos). Nesse modelo, incentivar a competência é a própria estratégia. Chega-se, por fim, a Mintzberg (1973, 1993, 1994), um estudioso sobre estratégia organizacional, e ao mesmo tempo um crítico sobre a produção acadêmica e empresarial do tema em questão. Mintzberg (1973) tem o talento de desmoronar com idéias pré-concebidas, como neste artigo, em que, utilizando-se também do artifício de modelos abstratos, discute três formas de se desenvolver estratégias. Para o autor, qualquer organização tem estratégia, mesmo não sendo definida em termos de planejamento estratégico: este é apenas um modo como as organizações podem formular suas estratégias (planning mode), cujo

pressuposto fundamental é a previsibilidade do ambiente. Porém, Mintzberg (1973) não discute apenas sobre esse modo de produzir estratégias. O autor apresenta o modo empreendedor e o modo adaptativo. Este primeiro pressupõe que a estratégia está na cabeça do empreendedor, que faz dos objetivos organizacionais os seus próprios objetivos pessoais. O empreendedor é aquele que prospera na incerteza; o crescimento é o objetivo dominante; e a estratégia é guiada pela sua própria visão, e não por um plano da organização.

Já o modo adaptativo parte do pressuposto do que existe um poderoso "status-quo". Reconhecendo a complexidade do ambiente e a impossibilidade de fugir desse "status-quo", existe a necessidade de se negociar sempre com a incerteza, dando pequenos passos incrementais para satisfazer os diversos grupos. O objetivo é a satisfação, e não a maximização. Nesse modelo, as decisões são desconexas e fragmentadas, ainda que flexíveis para se adaptar às necessidades do momento.

Nesse texto, Mintzberg (1973) não prescreve um modelo que seja viável para qualquer situação. Pelo contrário, ele afirma que é praticamente impossível encontrar organizações utilizando apenas um modo de construir suas estratégias; o mais comum é elas adotarem mais de um modo, e que isso vai depender do momento histórico, dos objetivos, das contingências ambientais, mas o autor reconhece a necessidade de se estar no modo adaptativo, parcialmente, todo o tempo (Mintzberg, 1973, p. 53).

Como se pode observar, o autor não defende o uso estrito do planejamento estratégico. Pelo contrário, em um texto posterior, Mintzberg (1993) critica a tônica do planejamento estratégico normativo, que se utiliza basicamente de uma racionalidade funcional, de controle mecanicista, que despreza a criatividade e os sentimentos humanos. Tendo como pano de fundo a "metáfora do artesão", o autor compara a criação de estratégias com a criação de uma escultura, onde as mãos e a mente do artesão não estão separados, ele não pensa hoje para esculpir amanhã. Mintzberg (1993) se utiliza dessa comparação para construir seu pensamento, onde o papel do estrategista não se limita a um plano formal, mas de pleno conhecimento do material que tem em mãos, e olhos para detectar estratégias emergentes, ou seja, padrões não planejados mas que podem mudar os rumos da organização. O autor finaliza o texto citando uma passagem bíblica que diz que "há um tempo para semear e há um tempo para colher". Cabe ao estrategista, com arte e criatividade, saber discernir esses momentos.

Dando continuidade ao seu raciocínio, Mintzberg (1994) discute sobre a queda e a ascensão do planejamento estratégico. Visto por muitos, durante um bom tempo como o "melhor caminho", o planejamento estratégico caiu de seu pedestal por não se mostrar tão promissor assim. Como o autor coloca, planejamento estratégico não é *pensamento estratégico.* O planejamento estratégico, durante anos, conduziu as organizações a verdadeiras falácias, como acreditar que poderiam prever tudo, formalizar tudo, separar o pensamento da ação, impedindo, muitas vezes, o próprio pensamento estratégico. Para Mintzberg (1994), o planejamento estratégico, como vem sendo praticado, tem sido na verdade uma *programação estratégica*, que como instrumento de análise, pode ser bastante útil para a formulação de estratégias. Assim, o uso exclusivo da programação estratégica nem sempre leva a boas decisões; é preciso principalmente o discernimento do estrategista em saber quando o instrumento é útil, e quando uma análise mais subjetiva é necessária para o alcance dos objetivos organizacionais. Utilizado como um instrumento, a programação estratégica ou o planejamento estratégico pode voltar a

ter destaque nos processos organizacionais. Mas é preciso ter consciência dos limites desse instrumento, uma vez que as organizações não funcionam apenas com formalizações arbitrárias. O toque do artesão também é importante.

4. SOBRE OS PARADIGMAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A crítica até o momento realizada pelos autores citados, embora consistentes no sentido de alertar para os limites da utilização do planejamento estratégico como o "melhor caminho" de se alcançar os objetivos organizacionais, não questionam os pressupostos que estão por trás dessa ferramenta de gestão. O que se quer dizer é que, mesmo entre os que criticam o planejamento estratégico, parece haver consenso de que a organização, seja prevenindo-se das contingências ambientais, seja negociando com vários grupos de interesse, pode de forma mais ou menos objetiva buscar a regulação, sem questionar ou transpor o "status-quo" existente.

Para explicar melhor esse ponto, tome-se por referência a discussão realizada por Burrell e Morgan (1979). Os autores criaram um modelo analítico para demonstrar que toda teoria está baseada numa filosofia de ciência e numa teoria de sociedade. Dessa forma, toda teoria organizacional pode ser analisada sob essas duas dimensões, demonstrada na forma de "continuuns" perpendiculares, formando quatro paradigmas distintos, o que pode ser melhor descrito pela figura 1 a seguir:

A SOCIOLOGIA DA MUDANÇA RADICAL

Humanismo Radical — *Estruturalismo Radical*

SUBJETIVO — **OBJETIVO**

Interpretativo — *Funcionalismo*

A SOCIOLOGIA DA REGULAÇÃO

Figura 1: ***Os quatro paradigmas da Teoria Social***
Fonte: Burrell e Morgan, 1979, p. 22.

A linha vertical mostra os pressupostos existentes a respeito da sociedade: regulação ou mudança radical. A primeira diz respeito aos escritos de teóricos preocupados em providenciar explicações para a sociedade, em termos de enfatizar sua unidade e coesão; tenta explicar porque a sociedade tende a permanecer junta e não se desintegrar; está interessada em entender o que pode ser feito para evitar essa

desintegração. Já a sociologia da mudança radical busca explicações para os conflitos que caracterizam a sociedade moderna. É, às vezes, utópica, pois olha mais as potencialidades que a atualidade. Como o próprio nome diz, acredita na mudança radical em vez da incremental, para alterar o "status-quo".

Já a linha horizontal mostra o "continuum" dos pressupostos existentes a respeito da ciência: se ela é objetiva ou subjetiva em termos ontológicos, epistemológicos, da natureza humana e em termos metodológicos.

Assim, têm-se quatro "sub-continuuns" na linha relativa à ciência:

- ontologia: nominalista-realista
- epistemologia: antipositivista-positivista
- natureza humana: voluntarista-determinista
- metodologia: ideográfica-nomotética.

O lado esquerdo do "continuum" denota um caráter científico basicamente subjetivo, onde a ciência depende da interpretação que o homem dá a ela.

Já o lado direito do "continuum" enfatiza o caráter determinista da ciência, onde não há lugar para interpretações subjetivas: a realidade existe objetivamente, independente da ação humana.

Tomando por base o modelo de Burrell e Morgan (1979), nota-se claramente que todas as preocupações do planejamento estratégico têm como pressuposto a sociologia da regulação: não se questiona o "status-quo", nem o poder das organizações sobre a vida humana associada, não é esse o alvo das discussões. Mesmo entre os autores de planejamento estratégico mais críticos, citados nesse artigo, a crítica vem sempre no sentido de buscar a regulação da organização com a sociedade.

Praticamente todos os autores citados trabalham dentro do positivismo determinista, com exceção *talvez* de Mintzberg (1974; 1993;1994), que poderia se situar dentro do paradigma interpretativo, por dar um caráter subjetivo, às vezes voluntarista, da figura do estrategista.

Porém, o que se nota é que ainda não houve um salto qualitativo para se sair da sociologia da regulação e entrar na sociologia da mudança radical. Mesmo autores, como Quinn (1978) que tratam sobre a questão de poder e conflito, tentam sempre dar a esses conceitos, um sentido de que devem ser negociados. Parafraseando Serva (1992), mesmo quando estuda a turbulência, a teoria das organizações continua tentando prevenir-se dela para se assegurar da regularidade para a redução de graus de indeterminação. Dessa forma, se existem estudiosos na área de planejamento estratégico que questionem o caráter desfigurador da vida humana associada, e tentam transpô-lo de forma mais radical, usando os conceitos de poder e conflito de forma menos romântica, esses parecem ser raros.

Falar sobre planejamento estratégico, ou estratégia organizacional, é falar também de teoria das organizações. E mesmo dentro da teoria das organizações, estudos que ultrapassem a divisa para a sociologia da mudança radical praticamente inexistem. Embora haja algumas tentativas de ampliar a discussão sobre mudanças de paradigmas, como Serva (1992), discutindo sobre o paradigma da complexidade, ou Drago (1992), que reflete sobre as conseqüências do Humanismo Radical, em especial da Escola de Frankfurt sobre a teoria das organizações, essas tentativas são ainda bastante tênues. Numa pesquisa sobre o estado da arte da análise organizacional, realizado por Bertero e Keinert (1994), os autores mostram que embora não seguindo de forma estrita o modelo

americano, a produção científica sobre organizações no Brasil é predominantemente funcionalista. Bertero e Keinert (1994) destacam também a ausência de artigos que adotassem uma posição "marxista", e mesmo a defasagem da literatura interpretacionista, entre nós.

Nota-se, por fim que embora haja críticas sobre planejamento estratégico, essas críticas não vão além da sua validade como instrumento. As perspectivas filosóficas e sociais que estão por trás desse instrumento, não são questionadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo é fruto de algumas reflexões realizadas a respeito dos pressupostos epistemológicos que estão por trás da idéia de planejamento estratégico. E justamente por ser um produto, muito mais de dúvidas que de certezas, a intenção foi apenas de se travar um debate, sem a pretensão de tirar conclusões acabadas sobre o tema.

Quando se questiona aqui a ausência de um salto que vá da visão de uma sociologia que visa a regulação para uma da mudança radical, não se defende que uma possa ser melhor que a outra. Apenas acredita-se que um debate que demonstre o outro lado da questão, que analise os fatos sociais sob um novo ângulo, poderia enriquecer a visão que se têm sobre planejamento estratégico.

Esse momento pode estar próximo. Uma vez que a teoria das organizações e estudos sobre planejamento estratégico se limitavam somente dentro da perspectiva positivista do funcionalismo, e se hoje já existem abordagens com um caráter mais subjetivo, dentro do paradigma interpretativo, tudo leva a crer que abordagens mais "críticas" já possam estar em elaboração. Assim, o *salto* para o lado superior do modelo de Burrell e Morgan (1979) pode estar acontecendo de forma *incremental*. Fica-se no aguardo, para conseguir um melhor entendimento das questões acerca de planejamento estratégico.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, I. H. ***Estratégia Empresarial***. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BERTERO, C. O. e KEINERT, T. M. M. A evolução da análise organizacional no Brasil (1961-93). São Paulo, ***Revista de Administração de Empresas***, v. 34, n.º 3, p. 81-90, 1994.

BURRELL, G. e MORGAN G. ***Sociological Paradigms and Organisational Analysis***. London: Heinemann Educational Books, 1979.

DRAGO, P. A. Teoria Crítica e Teoria das Organizações. São Paulo: ***Revista de Administração de Empresas***, v. 32, n.º 02, p. 58-64, 1992.

GOEDERT, W. J. ; CASTRO, A. M. G. de; PAEZ M. L. D. O sistema Embrapa de planejamento. São Paulo, ***Revista de Administração***, v. 30, n.º 4, p. 19-33, 1995.

HAYES, R. H. Strategic Planning - foward in reverse? In: The state of strategy. ***Harvard Business Review Paperback***. Boston: Harvard University, p. 119-128, 1993.

IDENBURG, P. J. Four styles of strategy development. ***Long Rang Planning***, v. 26, n.º 06, p. 132-137, 1993.

LINDBLON, C. E. ***O Processo de Decisão Política***. Brasília: UnB, 1981.

MINTZBERG. H. Strategy - making in three modes. ***Califórnia Management Review***, v. 16, n.º 02, p. 44-53, 1973.

_____ . Crafting Strategy. In: The state of strategy. ***Harvard Business Review Paperback***. Boston: Harvard University, p. 109-118, 1993.

_____ . The fall and rise of strategic planning. Boston, ***Harvard Business Review***, p. 107-114, jan-fev 1994.

OLIVEIRA, D. P. R. ***Planejamento Estratégico***. São Paulo: Atlas, 1987.

PORTER, M. E. ***Vantagem Competitiva***. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

QUINN, J. B. Strategic Change: "logical incrementalism". ***Sloan Management Review***, v. 20, n.º 01, p. 7-21, 1978.

SENGE, P. ***A Quinta Disciplina***. São Paulo: Best Seller, 1990.

SERVA, M. O paradigma da complexidade e a análise organizacional. São Paulo, ***Revista de Administração de Empresas***, v. 32, n.º 02, p. 26-35, 1992.

TELMA, R. R. Aspectos estratégicos da competitividade da indústria paranaense. Rio de Janeiro, ***Revista Brasileira de Administração Contemporânea***, v. 01, nº 06, p. 27-40, 1995