

ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS

Valmir Emil Hoffmann, M.Sc.

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ - UNIVALI
Rua Uruguai, 458 88302-200 Itajaí/SC - Fone (047) 341 7563

Abstract:

With globalization many events happened worldwide. One of this events was the market oppenening, that increased competition in countries like Brasil and Argentine. Then enterprises focused their inside aiming the improvement of their work force as one of their competetiveness way. In the same time these organizations became investing to train their work force, they demanded to choice a better trained work force. So many opprotunities to training entreprises appeared. In this article it is presented how the strategy formulation process occures in one of this training entreprises and how this strategies fit to this opportunities.

Key words: *Globalization. Strategy formulation process. Service companies.*

1 Palavras Iniciais

O advento dos anos 90 trouxe em seus novos ares uma perspectiva diversa daquela que se conhecia até então. Um novo vocabulário complementou as idéias em relação a mercado e sua importância.

O processo da globalização deflagrado principalmente a partir da queda do muro de Berlim, permitiu com que o modelo neoliberal viesse a ocupar um cenário cada vez mais significativo em boa parte das economias nacionais em todo o planeta.

A partir dessa perspectiva, a possibilidade de intercâmbio exacerbou-se. Novas nações passaram a tomar parte do cenário competitivo internacional. Dado certas limitações em relação às economias e seu crescimento, novos atores passaram a disputar palcos comuns. Isso vez com que houvesse um incremento significativo na busca por vantagens competitivas.

Algumas nações, mais avançadas tecnologicamente, iniciaram uma disputa por mercados mais sofisticados, onde a agregação de valor ao produto se dá pelo reconhecimento dos ganhos tecnológicos, além de, muitas vezes, haver a minoração de preços pelo mesmo fator. Outras ainda, recorreram a alternativas mais ortodoxas. Entre elas pode ser citada a baixa remuneração da mão-de-obra empregada, o que causa uma redução direta nos preços finais (Martin & Schumann, 1997).

Isso fez com que o conceito de mercado fosse alterado. As organizações passaram a ampliar sua percepção a esse respeito. Algumas abordagens, como a visão sistêmica presente tanto em Senge (1995) quanto em Tofler & Tofler (1995), como exemplo, surgiram como formas alternativas de organização e compreensão mais detalhada do ambiente externo, que hoje é percebido pelas organizações.

De certa forma, essa nova visão é decorrente das pressões sentidas pelos mercados. Enquanto que no passado apenas os eventos conjunturais afetavam as empresas que não participavam diretamente do comércio internacional, contemporaneamente, os eventos mundiais afetam todas as empresas. A questão do emprego, a disputa por novos mercados,

a tecnologia, as conquistas políticas e sociais, têm uma relação direta com qualquer empresa, em qualquer parte do globo. O deslocamento do eixo econômico (Schwab & Smadia, 1994) agora mais voltado para a Ásia, com certeza atinge diretamente tanto as economias chamadas emergentes, como o Brasil ou a Argentina, quanto economias maduras como os Estados Unidos ou Alemanha.

O fato de se estar vivendo um processo de incremento da concorrência de cunho internacional, provocando taxas de inflação, baixo crescimento, deslocamento dos empregos para a Ásia, acaba por diminuir ainda mais o poder aquisitivo, fazendo com que o preço seja um fator preponderante na decisão pelo consumo final.

Na procura por alternativas a esses processos, tanto de vantagem competitiva em relação à tecnologia, como ao preço da mão-de-obra, as empresas, de um modo geral, se voltam para seu microambiente. Como as organizações só podem influir no macroambiente a partir daquilo que ocorra no microambiente, elas vão buscar os ajustes necessários junto à sua mão-de-obra. A incorporação de novas tecnologias de fabricação, e mesmo a necessidade de maior capacidade gerencial, faz com que as empresas passem a investir em treinamento. Ao mesmo tempo em que passam a selecionar nos processos de admissão, uma mão-de-obra cada vez mais treinada.

Isso significa que, entre outras coisas, no mercado há um maior investimento em treinamento. Ou seja, as empresas estão investindo mais em treinamento da mão-de-obra que já possuem, ao mesmo tempo que forçam os trabalhadores de modo geral a buscarem maior conhecimento. Individualmente, pelo aumento da concorrência pessoal no próprio trabalho, as pessoas buscam um nível de aprendizagem superior, para que elas possam superar a concorrência, agora individualizada, por cargos.

Esses fatores somados à incorporação da informática ao dia a dia doméstico (Martins, 1994), têm proporcionado um incremento nas oportunidades de mercado para aquelas empresas fornecedoras de treinamento, fazendo com que elas, de uma maneira geral, ampliem sua parcela de participação como fonte geradora de riqueza direta e indiretamente, a despeito dos problemas sentidos em muitos setores da indústria e do comércio brasileiros.

Essa perspectiva, no entanto, não favorece apenas a situação das empresas de treinamento que já estão no mercado e sim, abrem oportunidades para os novos entrantes, usando a terminologia empregada por Porter (1986).

Embora não se tenha dados disponíveis com respeito ao nível de novos ingressos, acredita-se que a concorrência tenha se acirrado, levando em conta a ampliação do número dessas organizações ligadas a treinamento. Mesmo porque o aquecimento de uma parcela da economia, quando outras partes do mercado se encontram em um processo de estagnação, ou pior, em um estado de recessão, atrai novos investidores, por vezes sem um conhecimento maior do mercado. No entanto, apesar deles não conseguirem manter-se por muito tempo no mercado, já causam pressão na disputa por alguma parcela desse mercado.

Esse contexto suscitou uma pesquisa junto a uma empresa prestadora de serviços de treinamentos, que objetivou compreender como a empresa realiza suas estratégias, e qual o impacto dessas estratégias sobre o desempenho da mesma, tomando por base a realização de cursos. A metodologia empregada foi eminentemente qualitativa, e a coleta de dados deu-se com o emprego de entrevistas não diretivas, conforme são descritas em Richardson (1985).

2 A Empresa

A realidade da pequena e média empresa brasileira contrasta grandemente com a necessidade de tê-la operando no mercado. Dado as dificuldades em se estabelecer uma

política de distribuição de renda que seja compatível com a necessidade da população, a pequena e média empresa têm um papel fundamental.

Por um lado, oportunizam um fator concorrencial superior, o que beneficia diretamente o consumidor com mais oferta e, conseqüentemente, níveis inferiores de preço. Por outro lado, fornecem empregos de uma forma ampla, uma vez que esses empregos reúnem facilidades no processo de admissão e flexibilidade no treinamento. Ela ainda permite que o empreendedor tenha uma renda superior, já que, de outra forma e ao menos na maioria dos casos, como empregado sua remuneração seria inferior.

A empresa de treinamento que foi estudada tem como principal produto a oferta de formação intensiva de primeiro e segundo grau, tendo sido fundada a cerca de 27 anos. Outros cursos são também oferecidos, dentro das mais variadas áreas: marketing, desenvolvimento, gerencial, artes plásticas, oratória, informática etc.

Ela pode ser classificada como uma organização “T” (Fouraker *apud* Lawrence & Lorsch, 1973), isto é, é composta por especialistas técnicos independentes; possui administração receptiva; há pouca cadeia de comando e seu ambiente é marcado por ter novos recursos e novas oportunidades a serem exploradas

A falta de recursos nos primeiros anos tornou seu início difícil. A capitalização se deu pela renda gerada por ela mesma. Como a direção possuía outras fontes de renda, o resultado financeiro da escola serviu tão somente para o reinvestimento. O processo de elaboração de estratégias empregado por essa organização chama a atenção por dois motivos principais: pôde garantir a sobrevivência da organização através desse reinvestimento e; pela apresentação de diferentes características, oriundas de diversos modos de elaboração de estratégias.

3 A Elaboração de Estratégias

Como já foi apresentado por esse autor (Hoffmann, 1998), o processo de elaboração de estratégias pode ocorrer de maneiras distintas. As formas mais comuns assinaladas naquele artigo são: o modo empreendedor; o planejamento estratégico, o incrementalismo e a estratégia emergente.

Na empresa estudada características de três desses modos foram encontradas. Pode-se verificar que a empresa ao mesmo tempo age empreendedoramente; planeja suas ações, e ainda assume posturas incrementais.

3.1 Modo Empreendedor

O modo empreendedor, que é típico em pequenas organizações, é caracterizado pela presença forte do(s) fundador (s) como autor das estratégias. O empreendedor distinguiu-se do empresário. Hill (*apud* Cunha & Pfeifer, 1997:17) explica que *a personalidade empreendedora possui visão. Está sempre à frente do mero empresário. Vive no futuro, nunca no passado e poucas vezes no presente.* Cunha & Pfeifer (1997:17) escrevem ainda que *as pessoas que definem visões, têm um comportamento proativo: fazem as coisas antes de serem pressionadas ou forçadas pelas circunstâncias.*

Com isso pode-se compreender que o empreendedor tem uma postura com relação à estratégia, que antecipa os acontecimentos. Mintzberg (1973:44), escrevendo sobre o modo de elaboração de estratégia dos empreendedores, apresentou quatro características básicas:

- *O processo de elaboração de estratégias é dominado pela busca de novas oportunidades;*
- *O poder é centralizado nas mãos do administrador geral;*
- *O modo empreendedor é caracterizado por dramáticos avanços ao encarar a incerteza;*
- *O objetivo principal da organização é o crescimento.*

O ambiente é encarado como algo maleável, uma força que pode ser confrontada e controlada, completa o autor.

A empresa estudada foi fundada por apenas uma pessoa. O papel de empreendedor, no entanto, é exercido pela fundadora e por uma funcionária da empresa. Em conjunto ou separadamente, elas desenvolvem estratégias, tendo como preocupação principal o crescimento da organização.

O foco principal de suas estratégias é o aproveitamento de oportunidades. Essas oportunidades, muitas vezes, são exclusivas para a empresa. Como algumas das características essenciais de empreendedores são a flexibilidade (Cunha & Pfeifer, 1997) e criatividade (Borges, 1997), também na empresa estudada o comportamento empreendedor das pessoas, lhes confere uma percepção superior, capaz de moldar-se a uma oportunidade, ou mesmo encontrar uma, onde nenhuma organização percebe nada.

Outro aspecto relevante é o uso da intuição. Como mercado é considerado uma força a ser dominada a intuição acaba inspirando as estrategistas. Reflexões sobre a concorrência ou sobre qualquer outra força presente no mercado são pouco utilizadas. Mesmo porque os concorrentes são menos flexíveis, por se tratarem de autarquias ligadas ao comércio a indústria.

3.2 Planejamento Estratégico

Além do modo empreendedor, a empresa emprega também a formalização do processo de elaboração de estratégias, com a utilização de uma forma simplificada de planejamento estratégico.

Idenburg (1993:133) cita que, no planejamento há grupos distintos trabalhando: aqueles que planejam e aqueles que executam o que foi planejado. Após a seleção das melhores alternativas, por parte dos planejadores, são usados argumentos racionais e considerações analíticas para tornar mais claras as estratégias, já que serão outras pessoas que irão implementar o programa. Essa implementação é feita via *Administração por Objetivos* (id.ib.:133-4). Para Quinn (1978:7), a abordagem formal do planejamento baseia-se em análises internas e externas; estabelecimento de objetivos; controlar resultados e desenvolver orçamentos, principalmente.

Este modelo resume em si problemas quanto à sua função e a sua utilidade, já que como afirmado por Rasmussen (1990), o meio ambiente se apresenta muito mais complexo hoje em dia. A grande objeção à sua utilidade que é apontada por alguns autores como Idenburg (1993); Mintzberg (1994); James (1984); Gray (1993); Hamel & Prahalad (1994); está no fato de que o ambiente é instável. Nesse tipo de elaboração, o planejamento é baseado na aceitação de um mundo mais ou menos previsível no qual a posição futura da companhia pode ser determinada em termos de objetivos quantificáveis e, as pessoas agem de maneira estruturada e racional. Há, portanto, um problema de ajuste ante a ambiência externa e a interna.

O ambiente mutante no qual está inserida a empresa estudada impede que o planejamento estratégico, como ferramenta gerencial seja utilizado no longo prazo. A elaboração de estratégias apresenta um padrão muito claro. Existe uma formulação clássica, baseada no planejamento estratégico, pelo menos a princípio.

Apesar de que vários autores, entre eles Ronchi (1973), afirmarem que o planejamento estratégico deve estabelecer objetivos de longo prazo, na organização estudada ele funciona como suporte para o curto prazo. A escola estabelece um planejamento pelo qual estipula o número de cursos, as datas, os instrutores, os recursos necessários e até mesmo linhas gerais da estratégia que serão empregadas para vendê-los.

A partir desse planejamento, estabelece-se planos de ação. Destarte há objetivos, tarefas, recursos, responsabilidades, prazos e outras peculiaridades típicas do planejamento estratégico.

Pode-se afirmar que o planejamento prevê fatores de controle. Tais fatores de controle são importantes quando se consegue perceber o mercado e agir de forma imediata. Isto indica que pode se reordenar um investimento. No caso da empresa estudada esta situação é complexa.

Considere-se, por exemplo, o lançamento de um curso. Este lançamento implica em contatar um instrutor; agendar uma data; eleger público-alvo; providenciar material publicitário, e então, iniciar o processo do curso. Um redirecionamento significa postergar a data de início do curso. Com isso o instrutor contratado não terá tempo de reorientar sua posição. Não poderá agendar em tempo hábil um novo curso. Dessa maneira, a escola cancela o curso e não tem perdas com isso. No entanto, o instrutor fica lesado e perde a possibilidade de remuneração.

Para a escola, os instrutores são um dos pontos fortes, já que eles são profissionais altamente qualificados em cada área de conhecimento específico. Para tanto a empresa trata de remunerar de maneira singular no mercado. Hoje ela é a empresa de treinamento que melhor remunera seus instrutores na sua região de atuação, neste nicho de mercado. Não obstante, a remuneração *per se* não é o único fator de atratividade para esse profissional. É preciso a garantia da consecução desses treinamentos, já que praticamente todos os contratos são de risco, isto é, fechado o curso a remuneração está garantida.

Nesse íterim, se a escola frequentemente cancela cursos programados, além de provocar desgaste de sua marca junto ao público externo, certamente causará incerteza junto aos instrutores contratados. Isto poderia ser extremamente negativo no que tange a manutenção do alto conceito de seus cursos junto ao público, já que a troca desse grupo de profissionais implicaria na busca de outro. Há um custo que a própria curva de aprendizagem impõe.

Pode-se perceber que, no mercado os concorrentes diretos da escola na oferta de cursos de treinamento para gerentes ou para qualificação profissionais, não conseguem ofertar um grupo de instrutores tão qualificado quanto a escola estudada.

Uma alternativa para esta problemática seria a inclusão que eliminasse o risco de eventuais cancelamentos para o instrutor. Isto, no entanto, repercutiria em altos custos para a organização para cada curso cancelado. Esta alternativa seria igualmente inviável.

O que induz o raciocínio a buscar outra solução. A solução seria diminuir o índice de erro, ou de redirecionamento do planejamento. Essa alternativa significa que seria viável pensar em uma forma de planejamento mais flexível. Esta flexibilidade é conseguida pela empresa com uma atuação também incremental.

3.2 O Modo Incremental

O modo incremental, ou o incrementalismo lógico como nomeia Quinn (1978; 1980), como processo de elaboração de estratégias posiciona-se tendo a orientação forte tanto de processo como de objetivos. Para Idenburg (1993:135), o incrementalismo lógico segue a idéia de que todo processo bem sucedido de desenvolvimento de estratégias tem elementos bem definidos de orientação de objetivos e de orientação de processos.

Na percepção do incrementalismo lógico, a implementação planejada de uma estratégia é uma ilusão. O processo ocorre passo a passo. Contudo, cada fase tem sua própria lógica interna, sendo impossível, dessa maneira, prever e/ou planejar tudo. Por vezes a estrutura segue a estratégia, mas a estrutura organizacional também impacta no desenvolvimento de estratégias. O que vai determinar, então, o próximo passo é a observação que se está fazendo a partir do presente.

A racionalidade não é o único fator determinante na elaboração de estratégias. Elas são desenvolvidas levando em conta também emoção, dúvidas, preocupações, intuição e desgaste (Idenburg, 1993:135-6). Os processos usados para chegar a uma estratégia total são puramente fragmentados, evolucionários e altamente intuitivos (Quinn, 1978:7).

A base da utilização do processo incremental lógico para a elaboração de estratégias é a participação. Quinn (1978:9;1980:3-4) afirma que, os tomadores de decisão dos altos níveis tentam lidar inicialmente com eventos de maneira incremental. No entanto, não é possível para eles saber todas as ações alternativas que podem auxiliá-los. Dessa maneira, alguns deles preferem esperar, ou tomar decisões vagas. Assim sendo, encorajam os níveis mais baixos de tomada de decisão a participarem mais, e desta maneira, a fornecerem um volume maior de informações.

Enfim, o modo incremental pode ser resumido afirmando-se que um estrategista tem que esperar para que eventos ocorram para depois atuar. Avanços tecnológicos têm que esperar novos conhecimentos, invenções ou acidentes de sorte. Muitas vezes, a adoção de uma estratégia específica depende do momento ou da seqüência de determinados eventos. Conforme os eventos ocorram, os executivos podem perceber as direções específicas nas quais as organizações deveriam e poderiam mover-se.

Em resposta às problemáticas apresentadas pelo planejamento estratégico, a escola passou a adotar, o incrementalismo lógico, mesmo sem ter um conhecimento formal do processo. As estratégias dentro da organização passaram a surgir muito mais sintonizadas com o mercado.

A efetividade de suas propostas de cursos são muito maiores do que aquelas apresentadas meramente com o uso do planejamento estratégico. Não obstante, não há qualquer simetria entre um processo formalizado como o planejamento estratégico e o incrementalismo.

A organização estudada utiliza-se do incrementalismo a fim de se situar mais simetricamente com o mercado. Sua capacidade de adaptação faz com que um número reduzido de eventos venha a ser postergado ou mesmo cancelado.

O grau de eficácia apresentado pela propostas da organização com relação ao que o mercado está disposto a consumir é muito alto. Em 96, nenhum dos cursos teve sua data postergada, contra 5% do ano de 95. Não houve também nenhum cancelamento, contra 8% do ano de 95. No ano de 1997 também não houveram postergações ou cancelamentos de cursos, como mostra o quadro 1.

Quadro 1: Cursos postergados e Cancelados - 1995 a 1997

	1995	1996	1997
Cursos com data de início postergada	5%	0	0
Cursos cancelados	8%	0	0

A concorrência apresenta números muito mais expressivos. Um dos concorrentes diretos deixou o segmento e partiu para outros nichos de mercado. Outro competidor pôde manter sua média de cursos relativamente altas pois se beneficiou com verbas de programas federais de treinamento e preparação para a mão-de-obra desempregada. Um terceiro fornecedor de treinamentos manteve-se quase que completamente estagnado neste setor de treinamento.

No entanto se a análise for feita usando os mesmos parâmetros, isto é, oferta de cursos por efetivação dos cursos oferecidos, notar-se-á que a escola estudada teve um desempenho superior.

5 Palavras Finais

Em função das oportunidades surgidas no mercado nesses tempos, as empresas de treinamento e outras instituições ligadas ao ensino viram surgir inúmeras oportunidades no mercado. Certamente que a entrada de novos agentes, ampliou a competição também neste setor.

Essa competição exigiu das empresas alternativas, do ponto de vista de gerarem estratégias. Este estudo mostrou que entre essas alternativas, está a adoção de diferentes modos de elaborar estratégias, onde a ênfase muda, conforme a necessidade. Ou seja, não há apenas um único modo de elaborar estratégias. A empresa é pequena e seria típico que ela desenvolvesse estratégias baseadas em um modo empreendedor. No entanto, além desse modo empreendedor ela ainda adota um planejamento simplificado. Como forma de flexibilizar esse planejamento, a empresa alternadamente uma postura incremental.

Em outro trabalho (Hoffmann, 1997), esse autor havia encontrado um resultado semelhante. A diferença é que naquele outro caso estudado, em períodos distintos a empresa investigada adotou diferentes modos. A princípio, aquela empresa atuou empreendedora. Depois passou a ser incremental e, por último, agia seguindo uma forma rudimentar de planejamento. Neste caso a empresa de treinamento utilizou todos os modos, ou ao menos características de todos os modos no tempo estudado. Os limites não são claros e percebe-se que os modos se confundem.

A adoção de diferentes modos de elaboração de estratégias mostra que a empresa tem buscado sua adaptação a esse mercado altamente instável. O planejamento estratégico é utilizado para traçar diretrizes e objetivos organizacionais, principalmente aqueles ligados ao mercado. Contudo, a geração de estratégias se dá impulsionada pelo empreendedorismo, típico das pequenas e médias empresas, aliado ao incrementalismo. Percebeu-se ainda que o planejamento estratégico, ao menos aquele exposto pela literatura não mostrou-se satisfatório para o caso estudado. Ela adota uma forma híbrida que melhor se formata à sua necessidade.

Em todos os modos seguiu-se um reforço de uma característica que é típica às pequenas empresas: a flexibilidade. Não importando o modo de proceder suas estratégias, a empresa de treinamento procurou manter-se sempre flexível, enquanto que seus concorrentes permaneciam alheios às mudanças externas.

Ela mostrou, então, um desempenho superior ao apresentado pelos concorrentes. Enquanto que todos os concorrentes tiveram suas atividades diminuídas, como já foi assinalado, a escola apresentou um aumento de 17% na quantidade de cursos comercializados no ano de 96, em relação a 95 e em 1997 35% em relação a 96. Isto se deve em parte pela forte presença dela no mercado, reforçando sua marca. Complementariamente, ela buscou uma simetria maior com o próprio mercado. Assim, conseguiu efetivar todos seus cursos nos últimos dois anos.

Atualmente as empresas estão cada vez mais expostas à concorrência. O cliente tem se mostrado cada vez mais exigente. As saídas tradicionais para afinar-se com essas dificuldades também não correspondem mais eficazmente.

A concorrência e as novas realidades do mercado suscitam que se desenvolvam formas alternativas de gestão. Conhecer o mercado é importante. Mais importante que isto, é ter capacidade de compreendê-lo. Entender estas questões contemporaneamente pode ser a diferença entre permanecer ou abandonar o mercado.

6 Referências Bibliográficas

BORGES, Cristina. Como identificar novas oportunidades de negócios. *In*: CUNHA, Cristiano J.C. de A.; FERLA, Luiz A.(organizadores).Iniciando seu próprio negócio. Florianópolis: I.E.A., 1997.

- CUNHA, Cristiano J.C. de Almeida & PFEIFER, Suzana S. O empreendedor. *In: CUNHA, Cristiano J.C. de A.; FERLA, Luiz A.(organizadores).Iniciando seu próprio negócio*. Florianópolis: I.E.A., 1997.
- GRAY, Hamel. Uses and miuses os strategic planning. *In: The state of strategy*. Harvard Business review Paperback. Boston:Harvard university,1993. p.143-151.
- HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. Competing for the future. Harvard Business Review. p.122-128, july-aug.1994.
- HOFFMANN, Valmir Emil. O processo de elaboração de estratégias na Irmãos Fischer S/A Indústria e Comércio. Florianópolis: UFSC/CSE/CPGA, dez. 1997. (Dissertação de Mestrado em Administração).
- _____. Processo de elaboração de estratégias organizacionais - evolução em uma empresa industrial. *In: Revista Alcance*. a.5, n.1, jan/jun 1998.
- IDENBURG, P.J. Four styles of strategic development. *In: Long Range Planning*. 1993.v.26, n.6, p.132-137.
- JAMES, B.G. SRM Forum:strategic planning under fire. Sloan Management Review.p.57-61, summer 1984.
- LAWRENCE, Paul & LORSCH, Jay W. As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas. Tradução por Francisco M. Guimarães. Petrópolis:Vozes, 1973.
- MARTIN, Hans-Peter; SCHUMANN, Harald. A armadilha da gloablização: o assalto à democracia e ao bem-estar social. São Paulo:Globo, 1997.
- MARTINS, Ivan. Televisão, geladeira, fogão e micro (...). *In: Revista Exame*. Ed. 567. São Paulo:Abril. 25 de set.94, a.26, n.20, p.73-74.
- MINTZBERG , Henry . Strategy- making in three modes . California Management Review. v. XVI, n.2, p. 44-53.Winter / 1973.
- _____. The fall and rise of strategic planning. Harvard Business Review. p.107-114, jan-feb, 1994.
- PORTER, Michael. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro:Campus, 1986.
- QUINN , James Brian . Strategic Change : " logical incrementalism ". Sloan Management Review . v. 20,p.7-21. Fall 1978.
- _____. Managing strategic change . Sloan Management Review.p 3- 20 . Summer 1980.
- RASMUSSEN, U.W. Manual da metodologia do planejamenyto estratégico: uma ferramenta científica da transição empresarial dopreente para o futuro adotado para o âmbito operacional brasileiro. São Paulo:Aduaneiras, 1990. 257p.

- RICHARDSON, Roberto Jarry et al. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo:Atlas, 1985. 288p.
- RONCHI, Luciano. Planificação e estratégias das empresa: uma introdução do estudo a longo prazo. São Paulo:Atlas, 1973. 160 p.
- SCHWAB, Klaus & SMADIA, Claude. A nova ordem econômica mundial. *In: Revista Exame*. Ed. 571, São Paulo:Abril, a.26,n.24, 23 de nov.94, p.130-138.
- SENGE, Peter. A quinta disciplina. Tradução por Regina Amarante.10.ed. São Paulo:Best Seller, 1995.
- TOFLER, Alvin & TOFLER, Heidi. Criando uma nova civilização: (...). Rio de Janeiro:Record, 1995.