

# A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL ESTRATÉGICA: DEFININDO OS CONTORNOS DE UM CONCEITO

---

Wilson da Costa Bueno\*

**Resumo:** O conceito de comunicação empresarial estratégica tem sido utilizado de maneira equivocada pela literatura e pelos executivos em comunicação. A comunicação estratégica precisa ser vista sob uma nova perspectiva que contemple as teorias de gestão e destaque, sobretudo, a comunicação como instrumento de inteligência empresarial. A consolidação da comunicação estratégica requer também a existência de um ambiente favorável à definição de estratégia e de recursos humanos e financeiros que permitam a sua implementação.

**Palavras-chave:** comunicação estratégica; comunicação empresarial; comunicação e planejamento estratégico.

**Abstract:** The concept of strategic organizational communication has been used in a mistaken way by the literature and executives of this area. This concept must be seen from a new perspective that takes the management theory in account and stands out the communication as an instrument of organizational intelligence. The consolidation of strategic communication also demands a favorable ambient for the

---

\* Jornalista, professor no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social na Umesp e professor de Jornalismo na ECA/USP. Mestrado e Doutorado em Ciências da Comunicação. Editor do *site* Comunicação empresarial *online* e da revista digital Comunicação & Estratégia. Diretor da Comtexto Comunicação e Pesquisa. Livros recentes publicados: *Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica* (All Print/Comtexto, 2005) e *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa* (Manole, 2003).

definition of strategy, and human and financial resources that facilitate its implantation.

---

**Key words:** strategic communication; organizational communication; communication and strategic management.

A literatura, as comunicações em congressos e mesmo as falas dos executivos que transitam em nossa área têm incorporado, com alguma facilidade, a tese (ou a certeza) de que, efetivamente, a comunicação empresarial<sup>1</sup> brasileira se apresenta, hoje, como estratégica para as organizações.

Talvez seja razoável admitir que, a exemplo de outras situações e de outros conceitos (comunicação integrada, responsabilidade social, comunicação interna participativa, gestão do conhecimento, etc.), esse discurso esteja, nesse caso, expressando mais um desejo do que uma realidade.

Não há dúvida de que os profissionais de comunicação empresarial anseiam por essa situação exemplar: afinal de contas, ela, se verdadeira, terá consolidado de vez a importância da comunicação no processo de gestão das organizações. Mas, para sermos justos com o conceito e com a realidade, precisamos considerar que a comunicação empresarial brasileira, antes de chegar ao Olimpo, tem ainda que vencer alguns desafios, e que eles, necessariamente, não são tão fáceis de ser superados.

De imediato, é necessário considerar que a comunicação empresarial não flui no vazio, não se realiza à margem das organizações, mas está umbilicalmente associada a um particular sistema de gestão, a uma específica cultura organizacional e que é expressão, portanto, de uma realidade concreta. Para que a comunicação empresarial seja assumida como estratégica, haverá, pois, necessidade, de que essa condição lhe seja favorecida pela gestão, pela cultura e mesmo pela alocação adequada de recursos (humanos, tecnológicos e financeiros), sem os quais ela não se realiza. A intenção ou o desejo apenas não produz a realidade. Logo, se esses pressupostos não estiverem devidamente satisfeitos, será prematuro concluir pelo caráter estratégico da comunicação empresarial. Mais ainda: a comunicação não será estratégica em função unicamente do trabalho mais ou menos competente dos profissionais de comunicação. Há exigências outras que, infelizmente, fogem ao seu controle.

---

<sup>1</sup> Embora estejamos utilizando neste artigo a expressão comunicação empresarial, não nos referimos apenas aos processos de comunicação afetos somente às empresas, mas a quaisquer organizações. Optamos pela expressão porque ela já está consagrada no mercado, mas, talvez, fosse mesmo necessário observar o rigor conceitual, trabalhando com a expressão comunicação organizacional. Nossas reflexões, portanto, dizem respeito às organizações em geral e não apenas a empresas públicas ou privadas.

Dessa forma, antes de saudarmos, com alarde e entusiasmo, a existência de uma comunicação empresarial estratégica, precisamos encarar de frente pelo menos três questões centrais: a primeira delas diz respeito à integridade mesma do conceito de estratégia que tem freqüentado o nosso discurso; a segunda refere-se ao chamado *ethos* organizacional brasileiro em que se insere a nossa prática comunicacional. Finalmente, será preciso considerar se as organizações têm propiciado as condições básicas para que a comunicação estratégica realmente prevaleça.

## CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Dada a vasta literatura existente e que se reporta à chamada administração estratégica, não se pode, impunemente, utilizar o conceito de maneira descomprometida, ou seja, estratégia e estratégica não são palavras comuns, mas denominações que têm um peso conceitual a ser respeitado. O termo *estratégica* não pode ser utilizado como sinônimo de relevante ou fundamental. Assim, quando afirmamos que a comunicação empresarial de uma organização é estratégica, não estamos querendo simplesmente dizer que ela a considera importante para alavancar os seus negócios ou para plasmar positivamente a sua imagem. Isso é pouco e desvirtua (ou restringe) o verdadeiro significado de estratégia.

Não é possível nem razoável resgatar as várias definições ou conceitos de estratégia (há quem garanta que exista mais de uma centena de definições já explicitadas), mas podemos, simplificada e pedagogicamente, assumir aqui *estratégia* como a forma (arte?) de definir e aplicar recursos com o fim de atingir objetivos previamente estabelecidos. O termo origina-se de jargão militar e tem a ver com a palavra *stratego* que, em grego, significa *general*.

O desafio maior nessa tentativa de conceituação reside no fato de que, sob o ponto de vista da administração, existem teorias sobre estratégia, que a contemplam a partir dos resultados e dos processos que a tipificam.

Whittington (2002, p. 1-48) lista quatro teorias sobre estratégia: a clássica, a evolucionista, a processualista e a sistêmica, indicando as características de cada uma delas. É ilustrativo confrontá-las porque, assim, será possível entender, com maior lucidez, o papel da comunicação e, quem sabe, postular, com maior propriedade, o caráter estratégico da comunicação empresarial.

A teoria clássica, certamente a mais difundida e mais presente na literatura, assume uma perspectiva essencialmente racional, voltada para a maximização do lucro, e se respalda na tese de que um planejamento bem realizado permite a previsão de resultados a longo prazo. Admite, portanto, a estabilidade do mercado e do ambiente externo, de maneira geral, o que justifica a sua pretensão de exercer controle sobre os resultados.

A teoria evolucionista inspira-se em Darwin (retira dele as idéias de seleção natural e de adaptação ao meio ambiente como garantia de sobrevivência) e, diferentemente da teoria clássica, aposta na imprevisibilidade do mercado e no sucesso das empresas “mais fortes”. Concentra-se, particularmente, na redução de custos, decisão que, ao ser tomada unilateralmente pelas empresas, as torna menos vulneráveis ao ambiente em constante mudança. Se não se pode, de maneira precisa e competente, controlar os fatores externos, a saída será, dizem os evolucionistas, “fazer o trabalho de casa”.

A teoria processualista também não aceita a racionalidade do planejamento de longo prazo, mas, diferentemente dos evolucionistas, não se julga refém do mercado. Ela vê como alternativa a interação competente dos executivos com o mundo dos negócios e julga que os resultados são obtidos de forma lenta e gradual, através de experimentação e aprendizado contínuos. Aposta, portanto, que a estratégia consiste na consolidação, a longo prazo, das competências internas das organizações.

A teoria sistêmica é, de todas elas, a mais relativista e menos dogmática e assume que a estratégia depende do mercado, mas também das condições sociais e da cultura das organizações. Admite que o planejamento é possível e necessário, mas que precisa levar em conta fatores internos e externos às organizações e, de alguma forma, prevê os conflitos (que podem ser superados) entre as esferas global e local.

Como se pode perceber, o problema não se resume apenas aos termos que explicitam o conceito de estratégia, mas à sua inserção mesma em teorias (e práticas) de administração ou gestão. De imediato, torna-se patente que a comunicação dita estratégica tem de estar associada a essa perspectiva teórica e que, portanto, os executivos e a própria literatura em comunicação empresarial, ao tratarem dela, não podem ignorar essa complexidade.

Craig e Grant (1999, p. 11) propõem, inclusive, uma distinção entre estratégia empresarial e estratégia corporativa, que, segundo eles, se reportam a dois níveis distintos de estratégia. Eles explicam essa diferença:

A estratégia corporativa refere-se às decisões relativas aos negócios em que a empresa deve entrar e sair, e como deve distribuir os recursos entre os diferentes negócios em que está envolvida. A estratégia empresarial refere-se aos meios pelos quais a empresa busca vantagem competitiva em cada um de seus negócios mais importantes... Os dois principais níveis de estratégia também correspondem à estrutura organizacional da corporação multiempresarial típica. A estratégia corporativa é de responsabilidade da matriz. A responsabilidade primária pela elaboração da estratégia empresarial fica com cada uma das divisões. Finalmente, as estratégias empresariais são articuladas em detalhes e implementadas por meio de estratégias em nível funcional.

Comunicação empresarial, a partir dessa distinção, estaria, prioritariamente, incluída nas estratégias empresariais e teria papel fundamental, tanto na busca de

eficácia na interação com os públicos de interesse (*stakeholders*) como no desenvolvimento de planos e ações que imprimam vantagem competitiva às organizações. Todos sabemos que, para muitos segmentos, a comunicação (prestígio da marca, identidade corporativa, imagem e reputação, visibilidade na mídia, etc.) é o instrumento de inteligência que contribui para moldar empresas líderes.

Pode-se falar, então, em administração estratégica, aqui entendida como o conjunto amplo e diversificado de processos, cenários e produtos (ações, planos, etc.) que permitem a uma organização obter resultados positivos em conformidade com os seus objetivos (ou metas), missão, valores, etc. A definição de uma estratégia está, geralmente, sob a responsabilidade da alta administração.

Em princípio, admitimos que a comunicação estratégica (pelo menos no conceito em que a temos formulado) se afina melhor (ou está mais potencializada) na teoria sistêmica de estratégia, já que ela maximiza a importância das condições sociais, dá ênfase à dimensão cultural e aceita o planejamento multifatorial, ou seja, que não se limita ou prioriza a vertente meramente econômica ou financeira.

Sob essa perspectiva teórica, fica subentendido que a administração estratégica (que subsidia as diferentes estratégias – como a estratégia ou estratégias aplicadas ao processo comunicacional) não se resume a uma instância meramente operacional (formulação e implementação de planos ou ações), embora, necessariamente, a inclua. Ela parte de uma leitura ampla do macroambiente (econômico, político, socio-cultural e mesmo da legislação em vigor, o que é fundamental em determinados segmentos de atuação), incorpora o diagnóstico ou auditoria interna, tendo em vista a realidade do mercado (explicitação dos pontos fortes e fracos da organização) e estabelece procedimentos (ou métodos) sistemáticos de avaliação. Isso significa que a administração estratégica pressupõe análise permanente dos resultados e admite reajustes de modo a garantir que os objetivos sejam cumpridos. A administração estratégica pressupõe um processo e não se reduz a uma ação específica.

Quando nos referimos à comunicação estratégica, temos, portanto, que verificar se esses pressupostos estão efetivamente presentes e se eles definem, na sua formulação, na sua implementação e, sobretudo, em função do seu vínculo com o processo de gestão, essa condição singular.

Fica fácil perceber que, ressalvadas honrosas exceções, a comunicação empresarial brasileira não atingiu ainda esse patamar. O planejamento em comunicação (muitas vezes confundido com mera descrição de ações e produtos e correspondentes custos de execução) raramente está respaldado em cenários previamente desenhados; freqüentemente vislumbra a organização individualmente, sem considerar a presença dos concorrentes; e apenas recentemente está buscando desenvolver metodologias que permitem avaliar, consistentemente, os resultados de suas atividades (assessoria de imprensa, patrocínios, publicações, etc.). Na verdade, a

própria definição dos públicos de interesse (os chamados *stakeholders*) e o conhecimento detalhado de seu perfil são esforços pouco usuais na comunicação empresarial. Privilegia-se, básica e prioritariamente, a intuição dos executivos (que imaginam saber o que o mercado e os públicos demandam ou apreciam), o que, convenhamos, não está em sintonia com uma perspectiva estratégica.

Para respaldar, com competência, um processo de tomada de decisões, é necessário muito mais do que experiência profissional, intuição ou criatividade. A administração estratégica requer pesquisa, conhecimentos adquiridos através de sistematização permanente, montagem de bancos de dados inteligentes sobre mercados e concorrentes, gestão de conhecimento, etc.

A comunicação empresarial brasileira, de maneira geral, ainda está distante dessa condição e, certamente, um dos motivos porque isso ocorre se deve ao fato de que o conceito de estratégia não está devidamente assimilado pelos seus principais executivos. Na expressão *comunicação estratégica*, há que se considerar que a palavra *estratégica* é mais do que um mero adjetivo (como são adjetivos *importante, fundamental, relevante*): trata-se de um conceito. Se ela fosse percebida com essa intensidade e esse comprometimento, talvez o discurso da área não se apropriasse dela com tanta frequência ou leviandade.

## AMBIENTE PARA A ESTRATÉGIA

A comunicação empresarial estratégica depende, sobretudo, de um ambiente específico para que possa entrar em vigor. Ela se expressa ou se materializa apenas em determinadas culturas ou sistemas de gestão porque decorre de processo organizacional particular, exatamente aquele calcado na chamada administração estratégica.

A comunicação empresarial não se sustenta em ambientes organizacionais em que essa perspectiva de planejamento esteja ausente. Ela só pode ser pensada, implantada e exercida, se a organização (empresa pública ou privada, ONG, entidade) adota e pratica a administração estratégica. Dificilmente, se poderia surpreender uma comunicação empresarial estratégica numa organização que fosse avessa a um sistema de gestão comprometido com esse paradigma organizacional.

Na prática, é preciso admitir que são, infelizmente, poucas as organizações que levam a fundo a administração estratégica, exatamente porque têm, sobretudo no Brasil, uma cultura de gestão centralizadora, que exclui do processo de definição de estratégias inúmeros públicos internos.

Essa é a constatação de pesquisa realizada pela consultoria *Symnetics*, no primeiro trimestre de 2005, e que envolveu 150 executivos e colaboradores de mais de uma centena de empresas brasileiras. Ela concluiu que apenas 50% dos gerentes,

efetivamente, se envolvem na definição de prioridades estratégicas das suas organizações. Se incluirmos os líderes e o *staff* operacional ou técnico, essa participação seria ainda mais reduzida. Assim, esclarece a pesquisa, apenas 30% dos líderes e 28% dos técnicos participam da definição de novos negócios, o que implica dizer que a responsabilidade pelas estratégias contempla determinadas pessoas e setores, não envolvendo ou comprometendo toda a organização. Em muitas empresas de prestígio, esse processo está restrito aos membros do Conselho, ao topo da administração, o que, comumente, representa um equívoco formidável.

Segundo o diretor da *Symnetics*, Reinaldo Manzini,

a grande maioria das empresas, principalmente no continente americano, promove essa diferenciação cartesiana entre o pensar e o fazer, em que uma cúpula privilegiada discute a estratégia e um outro grupo cuida da sua implementação. No mundo oriental, Manzini diz que não é assim que funciona. O pensar e o fazer são feitos de maneira mais integrada. (Apud BARROS, 2005, p. B3).

O consultor norte-americano David Norton, um dos criadores do *Balanced Scorecard* (BSC), admite que esse é um problema comum à maioria das organizações e tem uma avaliação ainda mais contundente do estágio atual: “Apenas 5% da força de trabalho conhecem a estratégia da organização”, porque,

na verdade, hoje a estratégia não é algo que faz parte do dia-a-dia de todos os executivos. Pesquisas mostram que 50% das equipes não chegam a gastar uma hora por mês para discutir estratégia. E isso não acontece por descaso dos gerentes, mas porque eles não têm ferramentas para medir os resultados.

David Norton recomenda: “Os executivos precisam perceber que, para a empresa ter sucesso, é necessário envolver toda a companhia. Cada funcionário tem que pensar na estratégia daquela corporação antes de agir, independente de sua posição na empresa.” (GIARDINO, 2005, p. D6).

Mas não é só isso. Muitas organizações, que, entusiasticamente, proclamam a administração estratégica, não vislumbram essa condição para todos os seus setores e atividades, o que pode soar como uma contradição, já que não se pode imaginar uma administração parcialmente estratégica (da mesma forma como seria estranho imaginar uma empresa parcialmente cidadã). Nesse sentido, quase sempre, a comunicação empresarial, vista apenas como uma instância operacional do processo amplo de gestão (embora o discurso a reconheça como estratégica), fica à margem do planejamento estratégico, talvez porque, na maioria das organizações, ocupe um lugar menos destacado em sua estrutura organizacional. Os executivos principais da comunicação empresarial nas organizações brasileiras são, no máximo, gerentes ou assessores (saúdemos, vigorosamente, as exceções) o que explica, como indica a pesquisa da *Symnetics*, o fato de não participarem do processo de definição de estratégias.

A comunicação empresarial estratégica encontra, então, de pronto, um obstáculo maior para que se firme, exatamente porque se vincula, geralmente, a sistemas de gestão que ou não apresentam uma cultura para a adoção da administração estratégica, ou excluem a comunicação de suas prioridades.

## DE RECURSOS E CENÁRIOS

Agrega-se a esse conjunto de fatores que obstaculizam a vigência de uma comunicação empresarial verdadeiramente estratégica um outro, não menos importante: a inexistência de estruturas e de recursos (humanos, financeiros, tecnológicos, etc.) que possam viabilizar a definição e a implementação das estratégias e a correspondente (e necessária) avaliação dos resultados.

As equipes de comunicação, na maioria das organizações brasileiras, estão cada vez mais enxutas, com profissionais desempenhando múltiplos papéis e assoberbados com as instâncias de execução e controle. Pouco tempo lhes resta para a tarefa de planejar, e reduzidas são as possibilidades de que possam comandar, após a execução das suas atividades, processos sistemáticos de avaliação.

As estruturas de comunicação nas organizações não dispõem, necessariamente, de perfis profissionais capacitados para o planejamento e, dificilmente, estão previstas, para dar suporte a essa atividade, a construção de cenários, as pesquisas de audiência (que dêem conta dos principais públicos de interesse) ou as metodologias adequadas para mensurar os resultados em comunicação.

Não é incomum percebermos que, mesmo produtos tradicionais da comunicação empresarial (*house-organs* e publicações de toda ordem, eventos e patrocínios, assessoria de imprensa, etc.), não merecem avaliação sistemática ou, o que pode parecer mais surpreendente, não decorreram de pesquisa ou planejamento prévio. Eles foram criados e são mantidos por absoluta convicção de que são necessários (embora muitos deles não justifiquem essa condição) e, muitas vezes, reproduzem modelos e padrões que não estão em sintonia com a cultura organizacional, com a dinâmica do mercado ou com os objetivos maiores das organizações.

A comunicação empresarial estratégica requer, obrigatoriamente, a construção de cenários, fundamentais para um planejamento adequado e que, efetivamente, leve em conta as mudanças drásticas que vêm ocorrendo no mundo dos negócios e da própria comunicação.

Ela deve considerar a segmentação dos mercados e da audiência, o que implica, necessariamente, atentar para novos nichos de mercado e para perfis mais complexos de consumidores, que, em geral, acumulam múltiplos papéis e, portanto, múltiplas demandas informativas.

Não deve ignorar a crescente concentração na área empresarial, como se pode depreender facilmente pelo processo acelerado de fusões e aquisições, o que acirra a concorrência. Sobretudo, precisa observar como esse fenômeno afeta o próprio universo da comunicação, com a constituição de grandes redes e monopólios que incorporam a produção de conteúdos e sua distribuição para os mercados globais, bem como a aproximação acelerada das áreas de informação, *marketing*, lazer e entretenimento.

A comunicação empresarial estratégica deve priorizar a personalização dos contatos, potencializada pelas novas tecnologias, mas admitir sempre que as formas de relacionamento dependem de contextos sociais e culturais específicos. Cada público, cada país, cada sociedade exibem características peculiares em função de seu *background*, de sua trajetória e de sua forma de contemplar o mundo. Deve, também, levar em conta que a sociedade se estrutura, gradativamente, em redes e que atravessamos, definitivamente, um momento de transição, em que os mercados convencionais vão sendo substituídos e, com eles, a forma de produzir e comercializar mercadorias (bens físicos ou culturais).

A comunicação empresarial estratégica deve assumir a importância crescente dos chamados ativos intangíveis (marca, reputação ou imagem, rede de relacionamentos, etc.) e transitar, com desenvoltura, pela chamada “era do acesso”, definida por Rifkin (2001) como aquela que transforma os recursos culturais em *commodities* e estabelece o império de uma economia conectada e baseada em serviços.

A comunicação empresarial estratégica precisa estar afinada com a proposta de gestão de conhecimento, que, como ela, está ainda mais difundida do que efetivamente praticada, e, definitivamente, resgatar a importância (estratégica!) da comunicação interna valorizando a diversidade, o que implica considerar a pluralidade de idéias, vivências e opiniões como atributos fundamentais do moderno processo de gestão.

A comunicação empresarial brasileira, de maneira geral, neste momento, apenas precariamente, incorpora uma perspectiva estratégica e, portanto, considerá-la como tal implica ser generoso com ela e com os profissionais que a gerenciam ou executam.

Evidentemente, há razões para se acreditar que essa situação deverá ser revertida nos próximos anos porque não apenas está em curso um processo crescente e acelerado de capacitação dos gestores em comunicação empresarial, mas, particularmente, porque, num mercado competitivo e globalizado, não há mesmo espaço para improvisação.

A concorrência acirrada e os desafios de um mundo em constante mudança exigem uma nova postura, uma nova realidade, e é razoável admitir que, futuramente, a comunicação empresarial estratégica não frequentará apenas o discurso dos executivos da área. Até lá, talvez seja melhor estimularmos a reflexão, refinarmos os conceitos e, especialmente, desenvolvermos metodologias que tornem verdadeiramente possível a comunicação estratégica. Essa é a nossa tarefa e devemos fazê-la bem-feita.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. *Capital intelectual*. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARROS, Guilherme. Empresas brasileiras concentram decisões. *Folha de São Paulo*, São Paulo, p. B3, 25 set. 2005.
- BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. São Paulo: Manole, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica*. São Paulo: All Print/Comtexto Comunicação e Pesquisa, 2005.
- CAVALCANTI, Marcos et al. *Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CRAIG, James; GRANT, Robert. *Gerenciamento estratégico*. São Paulo: Littera Múndi, 1999.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GARBER, Rogério. *Inteligência competitiva de mercado*. São Paulo: Madras, 2001.
- GIARDINO, Andréa. Como fazer a estratégia chegar a todos na empresa. *Valor Econômico*, São Paulo, p. D6, 26 set. 2005.
- GRACIOSO, Francisco. *Marketing estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- HEIJDEN, Kees van der. *Cenários: a arte da conversação estratégica*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HERRERO FILHO, Emílio. *Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- KROGH, Georg von; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. *Facilitando a criação do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- PÉREZ, Rafael Alberto. *Estratégias de comunicación*. Barcelona: Ariel, 2001.
- RIFKIN, Jeremy. *A era do acesso*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- TARAPANOFF, Kira. *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Ed. da UnB, 2001.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio, 2000.
- VAITSMAN, Hélio Santiago. *Inteligência empresarial: atacando e defendendo*. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.
- WHITTINGTON, Richard. *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- WRIGHT, Peter et al. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.