

## INTELIGÊNCIA E GESTÃO ESTRATÉGICA: uma relação sinérgica

*“Quando não se tem superioridade absoluta, deve-se produzir superioridade relativa, por meio do uso habilidoso dos recursos disponíveis”. (Clausewitz).*

**Fernando do Carmo Fernandes\***

### Resumo

*Quando se discute modernização, quebra de paradigmas e reinvenção na forma de atuar da Inteligência, é preciso entender, antes de mais nada, que esta atividade, seja de Estado, seja corporativa, não pode ser vista como um elemento isolado do processo decisório. Seu esforço de produção de conhecimentos deve ser orientado por um planejamento estratégico e sua atuação deve ser sinérgica à gestão estratégica.*

### I Introdução

No momento em que se fala tanto em modernização, quebra de paradigmas e reinvenção na forma de atuar da Inteligência, a resposta para tudo isso não está para ser inventada e, sim, recuperada.

As transformações ocorridas no mundo nos últimos cinquenta anos, sem dúvida, impuseram à atividade de Inteligência constantes mudanças de foco. Como não poderia deixar de ser, o momento histórico vivido lhe cobrava atuações de maior ou menor amplitude e relevância, orientando seu esforço de produção de conhecimento normalmente para assuntos conjunturais. Capitalismo x comunis-

mo, espionagem econômica, terrorismo, no campo internacional. Corrupção, espionagem política, crime organizado, no campo nacional.

O objetivo deste artigo é resgatar o papel estratégico da atividade de Inteligência, destacando-lhe a real dimensão do assessoramento que lhe cabe, em todas as áreas e segmentos da sociedade e do Estado. Esse assessoramento dirige-se a decisores e gestores do mais alto nível em subsídio a formulação e implementação de políticas, estratégias e ações que possibilitem o crescimento e o desenvolvimento sustentável do país.

---

\* Autor do livro Fundamentos da Inteligência Competitiva. Mestre em Aplicações, Planejamento e Estudos Militares. Pós-graduação em Inteligência e Gestão Estratégica. Foi instrutor da Esimex e Esint/Abin, Faculdade Albert Einstein, Universidade do Distrito Federal. Foi Presidente da ABRAIC e Vice-Presidente. Diretor de Inteligência do SAGRES e sócio-diretor da SLA Consultoria em Estratégica.

## 2 Inteligência

Diversos estudos e exemplos históricos confirmam que a busca, pelo homem, por informações diferenciadas que lhe garantisse vantagem em suas decisões e ações remontam à antiguidade. Com o passar do tempo, intensificou-se o emprego de espões, à medida que crescia o entendimento sobre o valor das informações a respeito das intenções e potencialidades de adversários e inimigos.

No entanto, é no período compreendido entre as duas grandes guerras que a atividade de Inteligência assiste a avanços significativos nos resultados obtidos. A utilização de metodologias mais apropriadas e o desenvolvimento de um trabalho de orientação analítica deram-lhe um caráter mais profissional e eficaz.

Até então a Inteligência havia sido uma atividade voltada praticamente para campanhas e ações militares. Com o término da 2ª Grande Guerra, o período seguinte é marcado pela necessidade de reconstrução dos países nela envolvidos e pelas disputas políticas ideológicas consequentes.

É nesse contexto que a atividade de Inteligência é percebida como instrumento essencial para a segurança e desenvolvimento dos estados nacionais, levando muitos deles a criar ministérios e serviços orientados para tal, com diretrizes, aparelhamento e orçamento próprios.

Como parte de seu processo de sistematização, em 1949, Sherman Kent, em sua obra *Strategic Intelligence For American World Policy*, caracteriza a Inteligência com tríplice significado: atividade, organização e produto<sup>1</sup>.

Por *atividade*, entende-se o conjunto de tarefas, rotinas, metodologias, processos próprios, adotados para a consecução de um determinado objetivo. Por *produto*, o resultado de um processo metodológico próprio (atividade), que tem por finalidade prover um determinado usuário de um conhecimento diferenciado, em auxílio ao processo decisório (FERNANDES, 2006). Tal entendimento universalizou-se.

Em 1957, Washington Platt define Inteligência como “um termo específico e significativo, derivado da informação, informe, fato ou dado que foi selecionado, avaliado, interpretado e, finalmente, expresso de forma tal que evidencie sua importância para determinado problema de política nacional”. (PLATT, 1974, p.30)

Na obra de Fernandes (2006) e Platt (1974) fica evidente o caráter analítico e estratégico da atividade. É importante destacar que, quando se adjetiva algo como estratégico, duas premissas devem estar contidas na nova ideia formulada: longo prazo e grande abrangência das ações.

Após o término do conflito Leste-Oeste, analistas de Inteligência dos principais

---

<sup>1</sup> Como forma de pontuar a diferença entre atividade e produto, quando este artigo se referir a organização, sistema, atividade ou profissional dessa atividade, será utilizado Inteligência com “I” maiúsculo. Quando se referir ao produto (conhecimento) produzido pelo profissional de Inteligência, será empregado inteligência, com “i” minúsculo.

serviços secretos do mundo passaram a ser contratados por grandes organizações empresariais para realizarem trabalhos de análises estratégicas. Tais análises, com foco nos movimentos futuros de concorrentes e do ambiente de negócio, visavam dar melhor orientação às ações daquelas corporações, dando origem ao que conhecemos hoje por Inteligência Empresarial ou Competitiva. Fuld (1994, p. 24), ao abordar a Inteligência Competitiva, descreve a Inteligência como “proposições que lhe permitem tomar decisões”

**... o caráter analítico e estratégico da atividade [...] quando se adjectiva algo como estratégico, duas premissas devem estar contidas na nova ideia formulada: longo prazo e grande abrangência das ações.**

Em face dos inúmeros conceitos e entendimentos existentes sobre a atividade de Inteligência no Brasil, para efeito deste trabalho, será utilizada uma definição que abriga os conceitos formulados por Kent, Platt e Fuld. Tal definição é adotada pela Agência Brasileira de Inteligência (Abin), órgão responsável pela formulação da Doutrina Nacional de Inteligência:

A atividade de Inteligência é o exercício permanente de ações especializadas orientadas para a obtenção de dados, produção e difusão de conhecimentos, com vistas ao assessoramento de autoridades governamentais, nos respectivos níveis e áreas de atribuição, para o planejamento, a execução e o acompanhamento das políticas de Estado. Engloba, também, a salvaguarda de dados, conhecimentos, áreas, pessoas e meios de interesse da sociedade e do Estado. (BRASIL, 2004)

Um aspecto que se torna bastante relevante na efetividade do trabalho da Inteligência é que seu esforço de produção de conhecimento deve ser orientado para o futuro, pois é o futuro que traz mudanças, em termos de tecnologia, meio ambiente, segurança, relações comerciais ou políticas. Dessa forma, a atividade de Inteligência deve possibilitar a prospecção de fatos e eventos.

### 3 Administração estratégica

Maximiniano (2000, p. 392) lembra que “depois de muita aplicação e desenvolvimento em situações militares, o conceito de estratégia e as técnicas da administração estratégica chegaram às organizações em geral, especialmente às empresas”.

Até a década de 50 do século passado, o ritmo de mudanças na sociedade era relativamente lento e uniforme. A partir daí, o mundo começou a assistir a uma nova dinâmica. Novas tecnologias e, associadas a elas, mudanças significativas no comportamento social tornavam o ambiente dos negócios turbulento e em constante mutação. Essa realidade passou a repercutir diretamente nas empresas, exigindo-lhes novos arranjos organizacionais e novas formas de gestão (TAVARES, 2000).

Em meados de 1960, como resposta à obsolescência dos tradicionais planejamentos de médio e longo prazos e à dificuldade desses instrumentos se adaptarem aos novos desafios, outros métodos de planejamento foram desenvolvidos sequencialmente: planejamento financeiro

ro, planejamento de longo prazo, planejamento estratégico (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002).

### 3.1 Planejamento Financeiro

Este tipo de método privilegiava o orçamento como o principal instrumento de controle e operacionalização de gestão. Esse modelo baseava-se na previsão de receitas, na estimativa de vários gastos e sua classificação e agrupamento em rubricas (TAVARES, 2000).

### 3.2 Planejamento de longo prazo

O planejamento de longo prazo foi calcado na crença de que “o futuro pode ser melhorado por uma intervenção ativa no presente” (ACKOFF, 1976, apud TAVARES, 2000, p.24). Estruturou-se com o estabelecimento de objetivos de longo prazo, onde a alocação e o controle dos recursos financeiros necessários para sua implantação representavam a última etapa do processo.

### 3.3 Planejamento Estratégico

De acordo com Ferreira, Reis e Pereira (2002), o planejamento estratégico surgiu como um método estruturado para construir o futuro das organizações. Sapiro e Chiavenato (2003), citado pelos autores acima, definem planejamento estratégico como um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.

O planejamento estratégico passou a enfocar o “como atuar”, tendo como

referência as ocorrências e mutações de mercado. Desta forma, a ênfase, que no planejamento a longo prazo estava no prazo para o cumprimento dos objetivos, no planejamento estratégico passou a ser na compreensão dos fenômenos que ocorrem no mercado e no ambiente (TAVARES, 2000).

## 4 Gestão Estratégica (GE)

A partir dos anos 80 aconteceram expressivas mudanças na economia, incluindo a abertura de mercados, o fluxo intenso de informações, o encurtamento de ciclo de vida dos produtos e a necessidade de inovações e de soluções estratégicas negociais. Essas mudanças, velozes e contínuas, passaram a impactar a gestão dos negócios e a imprimir a ampliação dos limites de atuação da administração, que avançaram para além dos muros da empresa. A luta pela sobrevivência empreendida pelas organizações ficou mais explícita.

Mais do que nunca, atores e variáveis externos (condicionantes políticas, econômicas, ambientais, sociais, legais e tecnológicas, além dos concorrentes, fornecedores, clientes, novos entrantes, produtos substitutos, por exemplo), necessitavam ser acompanhados pelo impacto que poderiam causar nos negócios da empresa. Nesse momento, segundo Ferreira, Reis e Pereira (2002), o enfoque do planejamento estratégico ganhou amplitude, profundidade e complexidade, dando origem à administração estratégica ou gestão estratégica.

#### 4.1 GE - um modelo com foco no futuro

Em sua obra, Tavares (2000) explica que a GE veio como uma resposta a um dos principais problemas apresentados pelo planejamento estratégico: o de sua implementação. A GE é um conjunto de atividades planejadas, estratégicas e organizacionais, que visa integrar a capacidade interna ao ambiente externo. Assim, esse modelo de gestão busca reunir planejamento estratégico e administrativo em um único processo.

A GE é um processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e colaboradores da organização. Visa assegurar o crescimento da instituição, a continuidade de

sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, *possibilitando-lhe enfrentar as mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo ou interno, antecipando-se a elas* (nosso destaque) (COSTA, 2008, p. 56). A concepção deste modelo é implementar ações organizacionais para fazer frente a eventos prospectados, garantindo, assim, vantagem competitiva à organização.

Trevisan (COSTA, 2007) destaca a necessidade de as empresas se empenharem cada vez mais em um trabalho sistemático de monitoramento e análise do macroambiente, como um radar em constante varredura, para detectar ameaças e oportunidades no seu mercado. Esse monitoramento garante o principal insumo da vantagem estratégica competitiva de uma organização: a informação oportuna e contextualizada.



Figura 1 – Do planejamento financeiro à gestão estratégica (TAVARES, 2000, p.23)

## 5. A convergência entre Inteligência e Gestão Estratégica

Já em 1957, Washington Platt (1974, p. 31) estabelecia a contextualização da Inteligência com o planejamento estratégico:

A Inteligência estratégica [...] busca, principalmente, guiar a formulação e a execução de medidas de segurança nacional, em tempo de paz, e a conduta de operações militares, em tempo de guerra, bem como o desenvolvimento do planejamento estratégico no período de após-guerra.

Para Clauser e Weir (1975), a ligação da Inteligência com a gestão é inequívoca, quando afirmam que a Inteligência – ou conhecimento acionável<sup>2</sup> – é produzido para que os planejadores e formuladores de política possam tomar decisões efetivamente acertadas.

Tavares (2000) explica em que se deve basear o moderno modelo de gestão para o apoio efetivo à decisão:

Será baseado na coleta, tratamento e difusão da informação que terá maior impacto no processo decisório. [...]. Os dados deverão ser escolhidos com relevância e propósito e, em alguns casos, deverão ser obtidos imediatamente após sua ocorrência, para orientar ações imediatas, como, por exemplo, aplicações financeiras. Em outros casos, deverão ser aprofundados e coletados, de forma mais abrangente e demorada para orientar, por exemplo, a substituição de uma tecnologia de processo. Outras vezes, abrangem ambas as situações.

Fica evidente que as tarefas que se desenvolverão neste modelo de gestão exigirão informações especializadas e seletivas. O resultado da análise de dados e informações coletados do ambiente que irá embasar a tomada de decisão, gerando recomendações que consideram eventos futuros, nada mais é que inteligência<sup>3</sup>, no seu perfeito sentido doutrinário.

Outra similaridade com a Inteligência encontramos nas palavras de Costa (2000, p.1), quando o autor destaca o objetivo de trabalhar com foco no futuro e a responsabilidade da alta administração da organização pela condução desse processo:

A Gestão Estratégica é um processo de transformação organizacional voltado para o futuro, liderado, conduzido e executado pela mais alta administração da entidade, com a colaboração da média gerência, dos supervisores, dos funcionários e demais colaboradores. [...] Seu objetivo principal é assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da entidade a longo prazo.

Na GE, o futuro não é visto como uma mera extrapolação do passado, mas o resultado das ações presentes, orientadas para uma situação desejável a médio e longo prazos. Ou seja, um trabalho de se “construir” o melhor amanhã possível. Desta forma, a Inteligência passa a ser o macroprocesso capaz de dar o suporte necessário ao modelo de gestão que mira o futuro e busca a integração das ações em seus diversos campos de atuação.

<sup>2</sup> Conhecimento que subsidia a ação.

<sup>3</sup> Este autor diferencia Inteligência de inteligência. O primeiro refere-se à atividade. O segundo, produto dessa atividade.

Percorrendo-se as etapas de um processo de GE, não é difícil identificar a participação efetiva que a Inteligência pode ter em cada uma delas.

A Inteligência pode apoiar a equipe de planejamento na identificação dos temas e atores que farão parte do diagnóstico externo. Após essa identificação, caberá à Inteligência o monitoramento do ambiente externo.

Se a elaboração do planejamento estratégico for apoiada por estudos de futuro com a utilização de cenários prospectivos, a unidade de Inteligência institucional ou organizacional será a mais apta para tal.

**No que concerne avaliações periódicas sobre o alcance das metas estipuladas, caberá à Inteligência, por meio de análises de conjuntura e estimativas, responder se e por que tais metas serão ou não alcançadas**

O fruto de todo este processo será o estabelecimento de objetivos de longo prazo e seu desmembramento natural em objetivos de médio e curto prazo. Tais objetivos devem ser traduzidos em metas e indicadores para seu eficaz acompanhamento e controle. Nesse momento, a expertise da Inteligência em coleta garantirá um valioso trabalho de pesquisa sobre dados de referência, base para a formulação dos respectivos indicadores.

No que concerne às avaliações periódicas sobre o alcance das metas estipuladas, caberá à Inteligência, por meio de análises de conjuntura e estimativas,

responder se e por que tais metas serão ou não alcançadas, dando tempo à alta administração de agir oportunamente para potencializar sucessos e reverter ou mitigar dificuldades.

As revisões periódicas do plano estratégico são realizadas com base no monitoramento do cenário de referência (ou normativo). A Inteligência auxiliará a equipe de gestão nesta tarefa, colaborando na atualização das estratégias da organização.

Comparando os fundamentos doutrinários da Inteligência e da GE, fica evidente a proximidade e a sinergia existente entre ambas. Uma orienta o trabalho da outra. Assim, a Inteligência pode ofertar relevantes contribuições a uma gestão moderna. É o binômio Inteligência-Gestão Estratégica.

## **6 O binômio Inteligência – Gestão Estratégica e a Gestão Pública**

Se inicialmente os conceitos abordados acima permearam com exclusividade a iniciativa privada, cujo foco principal está na potencialização do lucro, a partir de agora passa a ser imperioso que a gestão pública incorpore e adapte esses conceitos e técnicas gerenciais modernos na formulação e condução das políticas públicas.

O serviço público não está afeto tão somente à viabilização e execução de obras públicas, mas também à prestação de serviços, desde o provimento de saúde e educação de qualidade, passando por um eficaz sistema de segurança pública,

até os serviços de cunho administrativo (licenças, alvarás, isenções de impostos, concessões, licitações, certidões etc.).

O aumento da população, o dinamismo econômico, o surgimento de uma nova classe média e os avanços tecnológicos impõem à administração pública a modernização de seus processos de gestão para atender a uma sociedade cada vez mais ciente e exigente no que tange a seus direitos. Nunca é demais lembrar que o emprego correto e a boa execução dos serviços públicos propiciam a efetivação da cidadania.

O Estado, representado pelas três esferas da administração pública (federal, estadual e municipal), ao adotar o modelo de GE, deverá pautar sua política (1) por uma visão de longo prazo, (2) no estabelecimento de ações integradas, bem como (3) na mensuração e avaliação de suas realizações, por meio de metas e indicadores. Só assim poderá responder de forma efetiva às legítimas demandas sociais.

Uma gestão pública eficaz e eficiente passa, sem dúvida, pela adoção dos conceitos da GE e, como visto acima, com a utilização da Inteligência, subsidiando-lhe as ações de modo a proporcionar os melhores serviços à sociedade.

Algumas iniciativas nesse sentido já acontecem. Como exemplo, podemos citar:

- a criação, em 2009, de uma unidade de Inteligência estratégica no Ministério Público de Goiás. Seu trabalho consiste em produzir inteligência para

assessoramento ao Procurador Geral de Justiça (PGJ), bem como propor atualizações no Planejamento Estratégico do Ministério Público, por meio de constantes avaliações da conjuntura e monitoramento sistemático da evolução dos cenários prospectivos.

- o Núcleo de Inteligência e Prospectiva Estratégicas (NIPE), criado em 2010, no âmbito da Secretaria de Planejamento do Estado de Goiás. Esta unidade de Inteligência teve como seu primeiro trabalho a formulação do Plano Goiás 2030 – plano estratégico para o estado com aquele horizonte temporal. Suas tarefas subsequentes são propor atualizações do Plano Goiás 2030, por meio de avaliações da conjuntura e monitoramento da evolução dos cenários prospectivos.
- o Sistema de Inteligência Estratégica Institucional (SIMPT), no Ministério Público do Trabalho (MPT), implantado em julho de 2011. Estruturado em uma unidade central e 24 unidades regionais, o SIMPT desenvolve atividades de Inteligência e de Contrainteligência, objetivando o assessoramento do MPT no alcance de seus objetivos estratégicos e institucionais. Esse sistema busca a obtenção, organização, análise, produção e disseminação de informações e conhecimentos relativos a fatos e situações, de imediata ou potencial influência sobre o processo decisório, as ações, os planos, a salvaguarda e a segurança da instituição.

Estes projetos denotam como alguns segmentos do setor público já vem adotando a Inteligência como parte de suas políticas de modernização da gestão,

objetivando buscar maior efetividade em sua administração.

## 7 Conclusão

Ao examinarmos em linhas gerais a atuação da Inteligência em âmbito nacional, é fácil perceber que até hoje, salvo raras exceções, sempre que se fala da atividade, a associação que se faz é com as ações de segurança – do Estado e pública – e de repressão a ilícitos (fraudes, tráfico, contrabando, crimes ambientais etc.). Ou seja, ainda se olha para a Inteligência com o olhar da repressão e reação – um olhar míope, que raramente extrapola seu nível de utilização operacional, contrariamente à sua real natureza: analítica, antecipativa e estratégica.

É tarefa da atividade de Inteligência dar o respaldo informacional necessário para que decisores e gestores da administração pública ou privada possam implementar ações que respondam aos anseios da sociedade, como cidadãos ou clientes.

De todas os tipos da Inteligência se espera este mesmo entendimento. Da Inteligência de Estado, a produção de conhecimentos, para assessoramento na formulação de adequadas políticas, em todo o seu campo de atuação, com foco nas mudanças globais; da Inteligência militar e de segurança pública, o apoio qualitativo na implantação efetiva da política de segurança, em todo seu espectro; da Inteligência competitiva ou empresarial, a orientação adequada para a obtenção de vantagens competitivas às empresas nacionais; e da Inteligência

aplicada à gestão pública, um efetivo suporte de informações acionáveis em subsídio à formulação e implementação de políticas públicas eficazes, que assegurem melhores resultados nos indicadores sociais.

É preciso entender que a atividade de Inteligência não existe por si. Ela deve estar a serviço do pensamento estratégico dos formuladores de política de todos os segmentos componentes do Estado.

No entanto, é importante também que estes mesmos formuladores de política conheçam e entendam a relevância de se contar com esse tipo de assessoramento, conferindo à atividade e aos seus profissionais o devido reconhecimento e apoio.

Desta forma, decisores, gestores e operadores de Inteligência de alto nível poderão promover a recuperação da verdadeira vocação da Inteligência: produção de conhecimentos acionáveis, de forma alinhada aos objetivos estratégicos e com atuação sinérgica à gestão estratégica.

## Referências Bibliográficas

ARON, Raymond. *Guerra Fria - paz armada*. Disponível em: <<http://pt.shvoong.com/social-sciences/political-science/1866282-guerra-fria-paz-armada/>>. Acesso em: 31 ago. 2011.

CLAUSER, Jerome K.; WEIR, Sandra M. *Metodologia de pesquisa em informações*. Washington, D.C.: Defense Intelligence School, 1975.

COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

FERNANDES, Fernando C. *A Inteligência Competitiva em apoio à gestão estratégica*. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Gestão Estratégica Corporativa) - Universidade Católica de Brasília Virtual (UCBV), Brasília, 2008.

\_\_\_\_\_. *Inteligência e gestão estratégica*. Disponível em: <[http://www.sagres.org.br/biblioteca/inteligencia\\_gestao.pdf](http://www.sagres.org.br/biblioteca/inteligencia_gestao.pdf)>. Acesso em: 03 set. 2008.

\_\_\_\_\_. *Inteligência e planejamento estratégico a serviço de Goiás*. Conjuntura Econômica Goiana: Boletim trimestral, Goiânia, n. 16, dez. 2010. Disponível em: <<http://www.seplan.go.gov.br/sepin/pub/conj/conj16/artigo12.pdf>>. Acesso em: 30 dez. 2010.

\_\_\_\_\_. *Inteligência ou informações?* *Revista Brasileira de Inteligência*, Brasília, ano I, v.2, n.3, p. 5-21, set. 2006.

FERREIRA, Ademir A; REIS, Ana Carla. F; PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão empresarial de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 2002.

FULD, Leonard M. *The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors*. New York: Wiley, 1994.

MAXIMINIANO, Antônio C. A. *Teoria geral da administração*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, João Carlos; SENE, Eustáquio de. *Conflito Leste-Oeste*. Disponível em: <<http://pt.shvoong.com/social-sciences/political-science/1866309-conflito-leste-oeste/>>. Acesso em: 31 ago 2011.

PAULA, Alexandre S. *Serviços públicos e cidadania*. Disponível em: <<http://www.parana-online.com.br/canal/direito-e-justica/news/34401/>>. Acesso em: 31 ago. 2011.

PLATT, Washington. *Produção de informações estratégicas*. Trad. Maj. Álvaro Galvão Pereira; Cap. Heitor Aquino Ferreira. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército/Livraria Agir, 1974.

SISTEMA BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA. Conselho Consultivo. *Manual de Inteligência: doutrina nacional de Inteligência: bases comuns*. Brasília, DF: Abin, 2004. 44p.

TAVARES, Mauro C. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.