

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS ORGANIZAÇÕES

THE IMPORTANCE OF STRATEGIC PLANNING FOR ORGANIZATIONS

Carlos Henrique Mello Costa¹

RESUMO: O planejamento estratégico consiste numa ferramenta de apoio gerencial de extrema importância para que as organizações atinjam o sucesso desejado, pois, num mercado cada dia mais competitivo é necessário que conheçam seus pontos fracos e fortes assim como as possíveis ameaças e oportunidades. O presente artigo visa reforçar a importância do planejamento para as organizações através de uma pesquisa bibliográfica baseada em autores renomados na área. No decorrer do trabalho serão abordados alguns tópicos que são necessários para a realização de um bom planejamento estratégico e, por consequência, um resultado satisfatório para organização.

Palavras – chave: Ferramenta Gerencial, Organizações, Planejamento Estratégico.

ABSTRACT: Strategic planning is a tool of managerial support of extreme importance for organizations to achieve the desired success, because in an increasingly competitive market it is necessary that they know their strengths and weaknesses as well as the possible threats and opportunities. This article aims to reinforce the importance of planning for organizations through a bibliographical research based on renowned authors in the area. In the course of the work will be approached some topics that are necessary for the accomplishment of a good strategic planning and, consequently, a satisfactory result for organization.

Keywords: Organizations, Strategic Planning, Management Tool.

¹ Graduado em Administração, Universidade Católica de Pelotas, Pós-Graduando em Liderança, Coaching e Gestão de Pessoas, Faculdade SENAC Pelotas.

1. INTRODUÇÃO

Pode-se dizer que realizar um planejamento consiste numa atividade inerente a qualquer ser humano, pois, mesmo que inconscientemente, o ato de planejar é realizado diariamente. Por exemplo, quando uma pessoa vai sair de casa para ir ao trabalho pela manhã, instintivamente, busca informações a respeito da temperatura. Se faz frio, procura vestir-se de maneira que se proteja das baixas temperaturas. Caso a previsão acuse que possivelmente irá chover, levará consigo um guarda-chuva. Essas atividades citadas podem ser consideradas como um planejamento, embora sejam muito simples.

No mercado atual, a competitividade entre as organizações apresenta-se cada vez mais acentuada. Com isso, faz-se necessário que as empresas preparem-se para que possam enfrentar os desafios que possivelmente irão encontrar, sejam eles: aumento da concorrência, maior exigência dos clientes, etc.

Dessa forma, as organizações necessitam definir seus objetivos e estratégias a fim de que logrem êxito em seus respectivos nichos de negócios. O planejamento estratégico servirá como uma ferramenta auxiliar com o propósito de indicar onde a organização alocará seus recursos.

O planejamento estratégico é considerado uma ferramenta de gestão, através dele a equipe diretiva da organização realizará uma análise (interna e externa) de seus pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças as quais possam interferir no êxito desejado.

Cabe ressaltar que o planejamento por si só não será a solução para todos os problemas da organização. No entanto, se bem aplicado serve como uma excelente ferramenta de apoio no processo decisório.

A partir da implantação de um planejamento estratégico faz-se necessário que o mesmo seja acompanhado, controlado e verificado. Caso note-se alguma inconformidade, deve ser corrigido ou adaptado frente à situação apresentada.

A direção da empresa deve estar ciente de que não basta apenas ter um excelente planejamento. É necessário que o mesmo seja colocado em prática. E, para que isso ocorra, todos os colaboradores da organização devem conhecer e aplicar o planejamento.

Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho consiste em reforçar a importância do planejamento estratégico para as organizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico pode ser considerado um processo gerencial que tem como principal objetivo direcionar a organização ao sucesso. Nele são traçadas estratégias e planos de ação a fim de que a empresa possa atingir o tão esperado sucesso.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) “o planejamento estratégico é 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”.

Andrade (2012, p. 12) define planejamento estratégico como “Um processo formal, racional, sistêmico, e flexível que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado”.

Segundo Pereira (2010, p. 47):

Planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática de pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhoria) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

A respeito disso Andrade (2012) afirma que o planejamento estratégico é responsabilidade dos principais dirigentes da organização, pois em qualquer empresa é atribuído aos administradores da cúpula a responsabilidade de visualizar, iniciar e alcançar objetivos.

Chiavenato (1987, p. 447) diz que:

O Planejamento Estratégico refere-se à maneira pela qual uma empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. É geralmente um planejamento global em longo prazo.

Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam que o planejamento estratégico deve apresentar os seguintes elementos:

- a) Missão;
- b) Visão;

- c) Valores;
- d) Diagnóstico (interno e externo);
- e) Definição dos objetivos;
- f) Planos de ação;
- g) Acompanhamento do desempenho.

2.2 MISSÃO

A missão pode ser definida como a razão de ser da empresa. Pode-se dizer também que é o propósito principal para a existência da organização. Todavia, antes de ser definida, a empresa deve ter ciência de qual o seu negócio. Andrade (2012, p. 23) define negócio como “Às decisões relacionadas com o setor em que a empresa atua e/ou pretende atuar, focalizando a busca de oportunidades em uma área específica dentro do mesmo”.

Oliveira (2010, p. 50):

Missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços. Corresponde a um *horizonte* dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa.

Ao se referir à missão, Andrade (2012, p. 32) afirma que:

Deve ser simples, clara e direta. As missões excessivamente longas e pomposas, cheias de grandes idéias, propósitos charmosos e belas palavras, podem não funcionar. Servem apenas para serem emolduradas e penduradas na parede. As missões mais eficazes são as mais breves.

Definida a missão, esta deve ser disponibilizada a todos os colaboradores da organização para que a conheçam.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 55) definem missão como “[...] a declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produto e de mercado”.

2.3 VISÃO

A visão para uma organização assemelhasse a uma bússola, pois, serve como um direcionador apontando para onde a empresa quer estar no futuro.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 64):

A visão organizacional – ou visão do negócio – é o sonho acalentado pela organização. Refere-se àquilo que a organização deseja para o futuro. É a explicação de por que, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte de seus dias para o sucesso da organização onde trabalham, investem ou fazem negócios.

Para Andrade (2012, p. 32) visão é:

“[...] a definição de uma situação futura desejada em longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa, e que possa servir como guia tanto para a definição de objetivos como para a realização da missão institucional”.

No entanto, a visão deve ser realista, ou seja, passível de ser alcançada no longo prazo. Segundo Pereira (2010, p. 88) “visão é a imagem compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro”.

Assim como a missão, a visão deve ser compreendida por todos os integrantes da organização, desde o mais alto diretor até o funcionário que realiza a tarefa mais simples.

Importante ressaltar que não se deve confundir visão com missão, pois, aquela consiste em enunciar aonde a empresa quer chegar e esta define sua razão de existir.

2.4 VALORES

Outro aspecto que se deve levar em consideração ao realizar o planejamento consiste nos valores preconizados pela empresa.

A respeito disso, Oliveira (2010, p. 68) diz que:

Os valores são princípios que direcionam o comportamento da empresa. São eles que transmitem a sociedade como a empresa se porta com relação a determinados assuntos. Os valores da empresa devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa. E, se estes valores forem efetivamente verdadeiros, servem, também, de sustentação da vantagem competitiva da empresa.

Os valores podem ser considerados como fator de decisão de um cliente na hora que escolhe uma empresa em detrimento a outra. Por isso, devem ser muito bem pensados no momento em que se realiza o planejamento.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 69) definem valores como “Conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e emprega está acima das práticas cotidianas, na busca de ganhos de curto prazo.”

Para Tavares (2005) valores são regras de conduta que são utilizadas pelas pessoas e as conduzem em suas ações sociais e profissionais. Quando aplicados diariamente tornam-se hábitos que capacitam o indivíduo e as organizações.

2.5 DIAGNÓSTICO

Através do diagnóstico é que se tem a real noção de como a empresa encontra-se.

Segundo Oliveira (2010, p. 43):

Nesta fase, também denominada auditoria de posição, deve-se determinar “como se está”. Essa fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa.

Chiavenato e Sapiro (2003, p.103) definem diagnóstico como: “[...] a maneira como a organização faz o mapeamento ambiental e a análise das forças competitivas que existem no ambiente”.

É importante analisar se a empresa está apta a realização de um planejamento. Muitas vezes, algumas empresas desejam realizar um planejamento, no entanto, ainda possuem muitas questões pendentes que inviabilizariam a construção do mesmo.

Outro aspecto importante consiste na decisão da equipe diretiva da organização em assumir a responsabilidade na elaboração do planejamento. Aquela deve estar disposta em alocar os recursos necessários para a elaboração do mesmo.

2.5.1 Análise externa

A análise externa tem por finalidade traçar um paralelo entre a empresa e o meio na qual está inserida.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 80) afirmam que:

O diagnóstico estratégico externo – também denominado análise ambiental ou auditoria de posição – é uma maneira como a organização faz o mapeamento ambiental e a análise das forças competitivas que existem no ambiente.

Andrade (2012, p. 57) define análise externa como:

[...] consiste no desenvolvimento de uma sistemática de análise do ambiente externo com a finalidade de buscar o máximo de informações possível a respeito das condições ambientais externas que constituem o cenário no qual a organização está inserida e o relacionamento entre ambos (organização – ambiente).

Pode-se afirmar que realizando esta análise a organização agirá de forma pró-ativa, ou seja, antevendo possíveis problemas que possam existir e que venham a prejudicar o seu negócio.

A respeito disso, Andrade (2012, p.57) diz que a análise externa:

[...] ação com a finalidade de precaver-se contra as ameaças antes que elas se tornem problemas, e tirar o máximo possível de proveito das oportunidades oferecidas pelo meio externos.

2.5.2 Matriz SWOT

SWOT, em inglês: *Strength, Weaknesses, Opportunities e Threats*, consiste em uma importante ferramenta que auxilia na elaboração do planejamento estratégico. Conforme afirmam Chiavenato e Sapiro (2003, p. 188) “A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva”.

Segundo Pereira (2010, p. 114) a matriz SWOT “[...] tem como objetivo reunir todos os itens considerados como Pontos Fortes e relacioná-los com os Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças”.

Ainda a respeito disso, Chiavenato e Sapiro (2003, p. 188) afirmam que:

Uma vez avaliados esses itens ou quaisquer outros que sejam relevantes para análise da organização, pode-se interpretar a inter-relação de forças e fraquezas e de oportunidades e ameaças.

2.5.3.1 Oportunidades

São fatores externos as organizações que se aproveitados de maneira correta podem ser desencadeadores de sucesso.

Segundo Pereira (2010, p. 102):

Em resumo, as oportunidades são fatores externos que facilitam o cumprimento da missão da organização ou mesmo as situações do meio ambiente que a organização pode aproveitar para aumentar sua competitividade. No entanto, uma oportunidade conhecida e não aproveitada pode até se tornar uma ameaça à medida que o concorrente aproveite.

Kuazaqui (2016, p. 42) define oportunidades como “[...] forças ambientais externas e incontroláveis que favorecem as ações de uma empresa”.

2.5.3.2 Ameaças

São fatores externos que podem prejudicar os negócios da empresa por serem elementos incontroláveis.

Para Pereira (2010, p. 103):

As ameaças são os elementos negativos, ou seja, continuam sendo uma força incontrolável pela organização e criam obstáculos à sua estratégia, no entanto, poderão ou não ser evitadas quando conhecidas em tempo suficiente para serem administradas. São fatores externos que dificultam o cumprimento da missão da organização ou as situações do meio ambiente que colocam a organização em risco.

Pode-se incluir como uma ameaça a questão da concorrência. Por isso, deve-se realizar um levantamento de informações a respeito dos concorrentes. Ressalta-se que esta análise deve ser a mais detalhada possível, pois, com um bom estudo referente aos concorrentes é possível traçar estratégias eficientes.

Oliveira (2010, p. 95) diz que:

No desenvolvimento desse trabalho, verifica-se o nível de conhecimento que se possui de cada concorrente e, quanto menor o nível de conhecimento do concorrente, maior o risco estratégico perante as estratégias desse concorrente; e vice-versa, quanto maior o nível de conhecimento, menor o risco estratégico.

Caso esta análise seja bem feita, a organização tem possibilidade de adquirir uma boa vantagem competitiva frente aos principais concorrentes.

Oliveira (2010, p. 95) define vantagem competitiva como:

[...] a identificação estruturada dos produtos ou serviços e dos mercados para os quais a empresa tem diferencial de atuação. Corresponde àquele *algo mais* que faz os clientes comprarem os produtos e serviços de determinada empresa em detrimento de outras.

2.5.4 Análise interna

Consiste numa análise/levantamento realizada pela organização de seus pontos fortes e fracos. Estes são considerados aspectos controláveis tendo em vista que fazem parte da mesma.

Para Kuazaqui (2016, p.22) “A análise do ambiente interno à empresa envolve todas as atividades, funções e processos inter-relacionados e que agregam valor ao cliente final”.

Oliveira (2010, p. 81) define como:

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados diante da atual posição de seus produtos ou serviços *versus* segmentos de mercados.

A literatura destaca também o denominado ponto neutro. Assim chamado, pois, dependendo da ocasião pode ser considerado um ponto forte ou fraco.

A respeito disso, Oliveira (2010, p. 81) diz que:

[...] além dos pontos fortes e fracos da empresa, devem-se considerar, também os pontos neutros, que são aqueles que, em determinado momento ou situação, por falta de um critério ou parâmetro de avaliação, não estão sendo considerados nem como deficiências, nem como qualidades da empresa. Como o planejamento é um processo dinâmico, esses pontos neutros vão sendo enquadrados como pontos fortes ou pontos fracos ao longo do tempo.

2.5.4.1 Pontos fortes

Consideram-se pontos fortes todos os fatores internos a empresa que levam a mesma a obter uma vantagem competitiva e por consequência ao sucesso do negócio.

Para Andrade (2012, p. 38):

[...] os pontos fortes se referem aos aspectos e/ou fatores positivos (internos) da empresa que atuam como facilitadores de sua capacidade para atender às suas finalidades. Tais fatores, geralmente, põem a empresa em uma situação privilegiada, quando comparada com a concorrência, uma vez que os mesmos podem ser utilizados como fonte de diferenciação e de vantagem competitiva.

A respeito dos pontos fortes, Kuazaqui (2016, p. 41) afirma que “A presença de pontos fortes favorece a empresa para que ela aproveite as oportunidades de mercado”.

Cabe ressaltar que os pontos fortes jamais devem ser deixados de lado pela organização. Esta sempre deve procurar uma melhoria contínua em todos os aspectos, mesmo naqueles em que se considera suficiente.

2.5.4.2 Pontos fracos

São todas as várias controláveis que de uma forma ou outra dificultam o progresso da organização. Pereira (2010, p. 110) define como: “[...] incompetência da organização ou possibilidades de melhoria”.

Ainda a respeito disso, Pereira (2010, p. 110) diz que: “os pontos fracos são as características ou limitações da organização que dificultam a obtenção do resultado”.

Kuazaqui (2016, p.41 - 42) afirma que “[...] os pontos fracos fortalecem as ameaças provenientes do ambiente externo”.

Deve-se ter uma atenção redobrada nestes pontos fracos, pois, além de enfraquecerem a empresa, podem ser utilizados pelos concorrentes.

2.6 OBJETIVOS

Os objetivos de uma organização devem ser bem definidos. Chiavenato e Sapiro (2003, p. 71) definem objetivo como “[...] uma situação desejada que a organização deseja e pretende alcançar. É uma imagem que a organização pretende para o seu futuro”.

Além disso, um prazo para que sejam atingidos deve ser estabelecido, seja no curto, médio ou longo prazo. Outra questão importante, é que devem ser estabelecidos indicadores para o acompanhamento dos mesmos durante o prazo estipulado.

Para Oliveira (2010, p. 145) “[...] o objetivo pode ser quantificado, com prazo para sua realização [...]”. Dentro deste contexto torna-se necessário que todos os colaboradores da organização saibam seus objetivos e de que forma irão contribuir para o sucesso da organização.

2.7 METAS

Metas são objetivos temporários, ou seja, tem prazo definido de início e fim. Ademais, devem ser desafiadoras e realistas. E, também, sempre devem ser medidas através de indicadores preestabelecidos pela organização.

Segundo Kuzaqui (2016, p. 21):

As metas são as etapas que devem ser realizadas para que a empresa supere desafios. Compreendem, geralmente, períodos de um ano fiscal e , a cada meta superada, mais próxima a empresa estará do seu objetivo.

Além disso, as metas devem ser sempre verificadas, pois, caso existe alguma inconformidade com o que foi previamente estabelecido, deve ser tomada alguma ação que tenha por objetivo corrigir este erro.

2.8 INDICADORES DE MEDIÇÃO

São ferramentas que servem para acompanhar determinado objetivo. Por meio delas pode-se realizar uma comparação do que foi planejado e o real desempenho da empresa em determinado quesito.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 153) “O objetivo de qualquer sistema de mensuração deve motivar todos os executivos e funcionários a implementar como sucesso a estratégia da sua unidade de negócios”.

A respeito disso, Kuaaqui (2016, p. 70) afirma que:

Para a gestão estratégica é necessário que existam indicadores de desempenho organizacional, de forma a mensurar os resultados parciais e possibilitar um comparativo entre o que foi planejado e o que foi devidamente realizado.

De acordo com Muller (2014) apud. Berliner e Brimson (1992) medidores de desempenho devem:

- a) Suportar (ser coerentes com) as metas da empresa e considerar tanto os fatores internos quanto externos necessários para alcançá-las;
- b) Ser adaptáveis às necessidades do negócio;
- c) Ser eficientes do ponto de vista de custos;
- d) Ser fáceis de entender e aplicar (treinamento);
- e) Ser visíveis para e aceitos por todos os níveis da organização , a fim de receberem atenção e encorajarem a melhoria do desempenho;

2.9 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação consiste em desdobrar o planejamento estratégico em planos menores para que os objetivos estratégicos sejam atingidos através de pequenas ações no tempo estimado.

Oliveira (2010) afirma que o plano de ação denota-se num conjunto das partes comuns pertencentes a diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo abordado.

É de extrema importância que o plano de ação seja acompanhado a fim de que se tenha noção se o que foi planejado está sendo executado. Caso não esteja a execução não esteja a contendo, deve-se corrigir as possíveis distorções.

Encerradas todas as ações, uma análise pós-ação deve ser realizada para que se verifiquem os pontos positivos e as oportunidades de melhoria.

3. METODOLOGIA

Para Marconi e Lakatos (2018, p. 31) “Pesquisa é uma atividade que se realiza para a investigação de problemas teóricos ou práticos, empregando métodos científicos”. Em vista disso, este artigo para sua elaboração utilizou-se do método denominado pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias).

De acordo com Marconi e Lakatos (2018, p.33):

Trata-se de um levantamento de referências já publicadas, em forma de artigos científicos (impressos ou virtuais), livros, teses de doutorado, dissertações de mestrado. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com o que foi escrito sobre determinado assunto.

Manzo (1971) diz que a bibliográfica adequada fornece meios para definir, resolver, não somente problemas conhecidos, mas também visa explorar novas áreas.

A fim de dar fundamentação teórica a esta pesquisa utilizou-se dentre outros os autores: Andrade (2012), Chiavenato e Sapiro (2003), Oliveira (2010) e Pereira (2010).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto neste artigo, reforça-se a importância do planejamento estratégico para as organizações que almejam o sucesso em seu nicho de negócio, pois, verifica-se que empresas que realizam o mesmo apresentam um resultado superior a aquelas que não o fazem.

Além disso, quando se decide pela realização do planejamento deve ser realizada uma análise minuciosa da organização tanto nos aspectos internos como externos.

O comprometimento da cúpula da organização apresenta-se como um fator fundamental na realização de um planejamento eficiente haja vista que aquela é

responsável por conduzir as ações da empresa. O planejamento num quadro emoldurado na entrada da empresa de nada adianta se não for colocado em prática.

A definição da missão, visão e valores deve retratar a realidade da empresa, porém ao mesmo tempo devem ser desafiadores. Cabe ressaltar que o engajamento de todos os colaboradores faz-se necessário. Cada um deve conhecer sua participação e responsabilidades dentro do planejamento.

O plano de ação consiste numa ferramenta essencial para que o plano seja executado tal qual foi pensado. Através dele define-se: o que fazer, porque fazer, quem irá fazer, quando será feito, indicador de desempenho e o responsável por aquela determinada tarefa.

O acompanhamento da execução do planejamento consiste numa importante etapa dentro do processo. É de suma importância que os indicadores de desempenho sejam verificados a fim de observar se o que foi planejado está sendo executado. Caso ocorra uma distorção, esta deve ser corrigida com o objetivo de alinhar o planejamento ao que foi previamente acordado.

Não existe uma fórmula que defina como o planejamento deve ser elaborado. Por isso, não se pode dizer que esta ou aquela metodologia para realizar esteja correta, haja vista que o mesmo vai depender de alguns fatores, como por exemplo: ramo de atuação da empresa e tamanho da organização (número de funcionários, filiais).

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas: 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill Ltda, 1987.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações da intenção aos resultados. 12 reimp. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda , 2016.

MANZO, Abelardo J. **Manual para la preparación de monografias**: uma guía para presentear informes y tesis. 2. Ed. Buenos Aires: Humanitas, 1971.

Muller, Cláudio José. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos**: uma integração necessária. São Paulo: Atlas S.A, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceito, metodologia e práticas. 27 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento Estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.