

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS COMO FACTOR DE VANTAGEM COMPETITIVA  
NO MERCADO AVIÁRIO ANGOLANO****Strategic Alliances as a Factor of Competitive Advantage in the Angolan Avian Market****Las Alianzas Estratégicas como Factor de Ventaja Competitiva en el Mercado Avícola  
Angolano****Autor:** Osvaldo Coelho Gomes**Artigo original****RESUMO**

Este artigo de base teórica, procurou compreender, até que ponto as alianças estratégicas podem garantir vantagem competitiva no sector aviário angolano com vista a redução do índice de importação. Para a colecta de dados empregou-se a pesquisa bibliográfica e documental a partir do registo disponível de artigos escritos em língua portuguesa sobre um assunto, onde a escassez de estudos relacionados a formação e a consolidação de parcerias nacionais e internacionais neste sector é um facto. Algumas alianças estabelecidas entre associações e cooperativas de produtores locais sem evidências de parcerias internacionais. Há efectivamente necessidade, de se firmarem alianças a nível local para tornar o sector forte e competitivo e assim se aliarem aos fornecedores internacionais. A experiência dos casos narrados no texto, na sua maioria com a obtenção de tecnologia sofisticada de empresas mais experientes, a absorção e utilização de técnicas de manejo mais modernas, parece propiciar ganhos de produtividade no médio e no longo prazo, e garantir vantagem competitiva.

**Palavras-Chave:** Alianças estratégicas; Estratégia; Sector aviário; Vantagem competitiva.**ABSTRACT**

This theoretically based article sought to understand the extent to which strategic alliances can guarantee competitive advantage in the Angolan poultry sector with a view to reducing the import rate. For data collection, bibliographic and documentary research was used based on the available record of articles written in Portuguese on a subject, where the scarcity of studies related to the formation and consolidation of national and international partnerships in this sector is a fact. Some alliances established between associations and cooperatives of local producers without evidence of international partnerships. There is indeed a need to establish alliances at local level to make the sector strong and competitive and thus ally with international



Ano: 2023

Número :2

Volume:1

suppliers. The experience of the cases narrated in the text, most of which involves obtaining sophisticated technology from more experienced companies, the absorption and use of more modern management techniques, appears to provide productivity gains in the medium and long term, and guarantee a competitive advantage.

**Keywords:** Strategic alliances; Strategy; Competitive advantage; Poultry setor

## RESUMEN

Este artículo de base teórica buscó comprender en qué medida las alianzas estratégicas pueden garantizar una ventaja competitiva en el sector avícola angolano con miras a reducir la tasa de importación. Para la recolección de datos, se utilizó la investigación bibliográfica y documental del registro disponible de artículos escritos en portugués sobre un tema, donde la escasez de estudios relacionados con la formación y la consolidación de asociaciones nacionales e internacionales en este sector es un hecho. Algunas alianzas se establecieron entre asociaciones y cooperativas de productores locales sin evidencia de asociaciones internacionales. De hecho, es necesario establecer alianzas a nivel local para que el sector sea fuerte y competitivo y, por lo tanto, se alie con proveedores internacionales. La experiencia de los casos narrados en el texto, en su mayoría con la obtención de tecnología sofisticada de empresas más experimentadas, la absorción y uso de técnicas de gestión más modernas, parece proporcionar ganancias de productividad en el mediano y largo plazo, y asegurar una ventaja competitiva.

**Palabras clave:** Alianzas estratégicas; Estrategia; Sector avícola; Ventaja competitiva.

## INTRODUÇÃO

Apesar da crescente importância por alianças estratégicas, existem empresas que teimam em funcionar de forma isolada, enfrentando inúmeras dificuldades no mercado. Cada vez mais, as empresas procuram novos caminhos para enfrentar o ambiente extremamente competitivo em que actua.

Com o objectivo de compreender, até que ponto as alianças estratégicas podem garantir vantagem competitiva no sector aviário angolano com vista a redução do índice de importação desenvolvemos esta pesquisa. Trazemos portanto para este estudo, a discussão sobre as alianças estratégicas como factor de vantagem competitiva no sector aviário angolano. Pressupomos que as parcerias entre empresas nacionais, em que seus recursos, capacidades e competências essenciais combinados às grandes firmas que exportam este produto para Angola garantem



Ano: 2023 Número :2 Volume:1  
condições mais favoráveis para o acesso a este mercado, já que a importação da carne aviária rondou em torno de 209 mil toneladas em 2021, +19% que o ano 2020.

Apesar da escassez de informação, os dados demonstram que em 2022 registou-se um aumento de 40% no total de importação da carne aviária, um total de 836 mil toneladas por ano enquanto que o sector aviário nacional demonstrava uma capacidade de produção de 1820 toneladas por ano. O Estado tem feito algum esforço para dinamizar o sector e reduzir a dependência da importação, porém o índice vem aumentando, particularmente nos últimos três anos.

Seguindo o pensamento de Peter Kropotkin, a competição é a lei da selva, porém a cooperação é a lei da civilização, ficamos com a percepção de que o sector avícola angolano ainda está na era da competição. A colaboração entre empresas é considerada actualmente a primeira e melhor opção, e não mais como a última alternativa disponível (Dunning, 1995 *apud* Klotzle, 2002).

### **Estratégia**

Estratégia é uma temática transversal em diversos sectores, seja na composição de uma empresa, no seu planeamento, surgindo várias vertentes, como a aliança estratégica que é abordada nesta pesquisa, especialmente voltada ao sector aviário, este, em franco desenvolvimento devido a globalização e as exportações (Hanashiro, 2005).

Estratégia é o padrão ou plano que alberga os principais objectivos políticas e a sequência de acções de uma organização em um todo coerente. É o caminho que aproxima o ponto de partida e de chegada da gestão (Mintzberg *et al.*, 2001 *apud* Biaggio & Lampert, 2010). Para Henderson, 1998 *apud* Corte & Campanhol, 2006) estratégia é a procura intencional de um plano de acção para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.

O principal papel da estratégia é criar valor para os *stakeholders*. Portanto, as empresas devem ser flexíveis para produzirem respostas rápidas às mudanças competitivas e de mercado para se manterem à frente dos concorrentes e apresentarem um desempenho acima da média, com eficácia operacional e estratégica (Porter, 1999 *apud* Corte & Campanhol, 2006).

O modelo de gestão actual, força a partilha constante de informações, partilha do poder de decisão, altos níveis de eficiência e comprometimento com os negócios da organização, destacando o estímulo, à cooperação, à formação e o desenvolvimento de equipas de trabalho, capazes de actuar de forma integrada para a obtenção de resultados (Corte & Campanhol, 2006).



Ano: 2023

Número :2

Volume:1

Para se obter resultados, é necessário fazer escolhas estratégicas que representam os grandes caminhos definidos por uma organização para alcançar vantagem competitiva, uma questão fundamental na gestão estratégica (Pereira, 2009).

“Se não conheces a arte das alianças, tuas tropas não poderão valer-se da força dos vassallos e feudatárias [...]” (Tzu, 2006).

### **Estabelecimento de alianças**

A necessidade de actuar em um contexto altamente concorrencial tem orientado as decisões estratégicas e a gestão dos custos das empresas para a busca de novos arranjos organizacionais e formas de apropriação que enfatizem o ambiente como elemento essencial e de onde se procuram descobrir novas oportunidades para actuar (Matos & Júnior, 2000).

As necessidades de importação de carne aviária aumentam ano após ano, apesar da crescente importância das alianças estratégicas na intensificação dos negócios internacionais competitivos de hoje, continuamos com respostas de que o mercado local não tem capacidade para satisfazer a demanda por este produto e derivados. As pequenas empresas normalmente não conseguem desempenhar bem todas as fases da cadeia quando actuam isoladamente, em função da limitação de recursos (Casadei, Farah, & Giuliani, 2005) e as médias e grandes empresas parece andarem isoladas, fechadas aos “velhos modos” de actuação na competição de quem mais importa a carne aviária em Angola.

O estabelecimento de alianças é benéfico tanto para as grandes, médias ou para uma pequena empresa, que ganha recursos para concorrer com as grandes empresas, inserir-se em mercados globais, pois ganha recursos complementares e possibilita-lhe maximizar os recursos e minimizar as deficiências (Casadei, Farah, & Giuliani, 2005).

### **Alianças estratégicas**

A lógica básica das actividades cooperativas vai além das relações de compra e venda, assumindo a produção como uma diversidade de actividades industriais e competências necessárias à sua execução (Matos & Júnior, 2000) neste contexto, estes autores observam que a constituição de blocos regionais e a atração exercida por mercados mais amplos e dinâmicos têm impulsionado muitos grupos económicos à formação de alianças com grupos de outros países com o objectivo de conquistarem condições mais favoráveis para o acesso a estes mercados. Há necessidade de se constituírem cooperativas, associações avícolas por regiões a





Ano: 2023

Número :2

Volume:1

- Aliança vertical: é uma associação que se estabelece dentro de uma mesma cadeia de valor, com sócios que apresentam maior economia de escala em certos processos com a fabricação, distribuição ou venda de um produto;
- Coalizão competitiva: é uma aliança temporária, sem obrigações legais entre uma ou mais empresas, que se realiza para alcançar objectivos ou padrões específicos;
- Joint ventures: é uma associação de empresas por tempo indeterminado firmada com a finalidade de explorar um ou mais negócios ou novos mercados;
- Organização virtual: é uma modalidade de aliança temporária entre indivíduos e/ou organizações que formam parte de uma rede e, juntos, possuem as habilidades necessárias para produzir e oferecer rapidamente um produto ou serviço específico que o mercado exige.

### Motivos para a adopção de alianças estratégicas

A estratégia de formação de alianças pode ser utilizada pelas empresas por vários motivos (Casadei, Farah, & Giuliani, 2005):

- Combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas;
- Dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos;
- Partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto;
- Oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada;
- Exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente;
- Compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados;
- Fortalecer o poder de compra;
- Obter mais força para actuar nos mercados internacionais.

As alianças supõem parceria, objectivos em comum. Os aliados comprometem-se em cooperar, coordenando as suas acções no palco global. Uma aliança deve seguir algumas normas básicas de conduta, como jamais tratar o parceiro com hostilidade, dividir as mesmas premissas e adoptar medidas práticas que fortaleçam os laços estabelecidos (Gonçalves & Brito, 2010 *apud* Pasa, 2016).



**Resultados das alianças**

A formação de alianças é, portanto, uma ferramenta utilizada em busca da competitividade, presente em todas as fases da cadeia de distribuição, desde o presente, seguindo durante todas as fases do projecto, desde a produção, distribuição, vendas e pós-vendas dos produtos e a busca por mercados globais (Casadei, Farah, & Giuliani, 2005). Já Oliveira (2006 *apud* Biaggio e Lampert, 2010) apontam os possíveis resultados das alianças estratégicas:

- A estruturação e optimização no processo de controlo e avaliação e ajustes mútuos sistemáticos;
- Divisão e partilha de riscos inerentes ao negócio considerado;
- Fortalecimento do produto ou serviço com adição de valor (melhoria de desempenho do produto ou serviço, redução de custos, criação de novas utilidades no produto, maior competitividade ao produto e imagem ampliada do produto);
- Melhor acesso ao mercado e consolidação de vantagens competitivas;
- Fortalecimento das operações produtivas por intermédio de melhores processos, optimização das instalações, desenvolvimento de padrões operacionais;
- Aumenta a capacidade tecnológica, alavancando a base tecnológica e a criatividade em pesquisa e desenvolvimento;
- Intensifica e consolida o processo estratégico, superando as barreiras à entrada nos vários segmentos de mercado, bem como a identificação e exploração de novas oportunidades;
- Aprendizado conjunto e evolução organizacional com a concentração de esforços;
- Desenvolvimento da capacidade financeira mediante a geração de lucros adicionais e redução dos custos administrativos e da exposição dos investimentos;
- Desenvolve e consolida sinergias bem estruturadas e amplas que proporcionam resultados interessantes para as organizações envolvidas no processo.

Com o acirramento da competição, a cooperação entre empresas vem sobretudo facilitar o desenvolvimento de novas experiências que se transformam em oportunidades para os aliados atingirem os resultados esperados.

**Alianças estratégicas internacionais**

As mudanças verificadas no ambiente operacional internacional levaram as empresas a implementarem objectivos estratégicos (Santos, 2011). A tipologia das alianças parte da análise



Ano: 2023

Número :2

Volume:1

dos resultados da evolução das mesmas após terem sido colocadas em prática, levando em consideração que empresas concorrentes se aliam em função de interesses próprios para atenderem a objectivos específicos (Dussauge, 1990 *apud* Matos & Junior, 2000). Porém, as empresas que queiram crescer precisam buscar a entrada em mercados internacionais, e esta pode ser uma missão difícil quando estão sozinhas (Casadei, Farah, & Giuliani, 2005). Os modelos organizacionais são baseados na associação, na complementaridade, na partilha, na troca e na ajuda mútua, como possibilidade concreta para o desenvolvimento empresarial (Baggio & Lampert, 2010).

No actual contexto caracterizado por fortes instabilidades e inseguranças, a capacidade de se aprender com outras empresas e parceiros é maneira muito importante pois ajuda a organização a alcançar os seus objectivos, como maior participação no mercado, melhor rentabilidade a longo prazo e base maior de capacidades e conhecimentos centrais (Klotzle, 2002). Com aumento da participação de muitas empresas em parcerias internacionais, é importante a transferência e a absorção mútua de conhecimentos no processo de formação e de consolidação de alianças estratégicas internacionais (Idem).

Santos (2011) expressa que:

as alianças estratégicas internacionais tornam-se no caminho para as empresas modernizarem e optarem por outras políticas estratégicas, num ambiente mais competitivo e com mais oportunidades de negócio. O acesso a novos mercados, que de outra forma não teriam oportunidade, o acesso a recursos especializados, a obtenção de tecnologia sofisticada e, por consequência, o desenvolvimento de novos produtos são factores que permitem às empresas ter uma actuação a nível internacional capaz de fortalecer a sua base de actuação doméstica e impulsionar o crescimento da actividade (p.72).

### **Procedimentos metodológicos e resultados**

O presente estudo é caracterizado como pesquisa descritiva quanto aos fins, para compreender os dados indutivamente. Temporalmente este estudo delimitou-se no ano 2022 com alguma informação referente a 2017 e 2018 para comparar o volume de importação de frango e seus derivados na república de Angola. Como mola propulsora deste trabalho de pesquisa, optamos pelo enfoque qualitativo, para a interpretação do índice de importação da carne aviária e a atribuição de significados com base às alianças estratégicas.



Ano: 2023

Número :2

Volume:1

Do ponto de vista dos procedimentos e colecta de dados empregou-se a pesquisa bibliográfica e documental. A partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses constatou-se que a maior parte da produção académica disponível na língua portuguesa sobre um assunto, trata-se de trabalhos internacionais (Brasil), é oportuno ressaltar também que, as publicações sobre alianças estratégicas têm sido pouco discutidas em Angola. Em termos gerais há de se considerar que a divulgação de pesquisas sobre o sector aviário durante os períodos analisados é reduzida.

### Casos de alianças estratégicas

As tipologias de alianças estratégicas apresentadas neste estudo convergem no sentido de envolvimento organizacional muito importante na análise dos resultados das alianças. Para o nosso propósito adoptamos a aliança vertical de (Baggio & Lampert, 2010) que se estabelece dentro de uma mesma cadeia de valor, com sócios que apresentam maior economia de escala em processos de fabricação, distribuição ou venda de um produto.

Os potenciais benefícios dessas alianças facilitam o produtor local, que estabelecem acordos formais de cooperação ou colaboração entre organizações (associações e/ou cooperativas), de acordo com IEL (2000 *apud* Ferreira e Barcellos, 2006):

1. O aumento da rentabilidade;
2. A absorção e utilização de técnicas de manejo mais modernas, que podem propiciar ganhos de produtividade no médio e no longo prazo;
3. A garantia de venda dos animais, para frigoríficos que valorizem o produto dentro de certas especificações;
4. Ganhos em termos de diferenciação do produto a longo prazo.

Combinar competências e utilizar *know-how* de empresas mais experientes com a instalação de frigoríficos localmente, pois o tempo de conservação e conservantes adicionados para garantir a conservação do produto durante o tempo nas exportações retira alguma qualidade ao produto e sobretudo ficam sempre algumas questões sobre saúde pública quando se abordam estas questões. Por sua vez os frigoríficos locais, podem obter ganhos relativos a:

1. Garantia de regularidade de abastecimento;
2. Garantia de venda do produto;



3. Diferenciação do frigorífico.

Fonte: Adptada de Ferreira & Barcellos, 2006.

A cadeia de valor, a partir das alianças entre as empresas que fazem parte dela, é importante para promover a melhoria do desempenho no serviço prestado para o segmento de distribuição, os ganhos potenciais referem-se a:

1. Garantia de regularidade de abastecimento;
2. Disponibilização de um produto com garantia de origem e qualidade ao consumidor final.

Fonte: Adaptada de Ferreira & Barcellos, 2006

O sector avícola rende actualmente para o Brasil cerca de 9,7 milhões de Dólares (AvInd, 2023), somando o consumo local mais as importações. A nível da África Austral, destacamos o caso de Moçambique que arrecada cerca de 75 milhões de Dólares com o investimento nesta indústria (RM, 2022). Segundo o departamento de agricultura dos Estados Unidos da América (USDA), os maiores produtores de frango do mundo em 2022 são:

<i>País</i>	<i>Toneladas/ em milhões</i>
<b>Estados Unidos da América</b>	21 milhões 005.000
<b>China</b>	14 milhões 300.000
<b>Brasil</b>	14 milhões 250.000
<b>União Europeia (27 países)</b>	10 milhões 920.000

Fonte: (Opportimes, 2023).

**Vantagens competitivas na formação de alianças**

<b>Empresa</b>	<b>Tipo de aliança - Aliado</b>	<b>Objectivo</b>	<b>Vantagens</b>
<b>Sadia/Brasil</b>	<i>Joint-venture</i> para a realização compartilhada de investimento, nos mercados da Ásia e Europa.	<b>Granja Três Arroyos e Cidase/ Brasil</b>	Ampliação dos mercados; partilha dos riscos; aproveitamento das competências adquiridas por ambas; geração de lucros adicionais e redução dos custos administrativos.



Ano: 2023

Número :2

Volume:1

Perdigão/Brasil	<b>Organização virtual</b> para a comercialização de cortes especiais de frango, incluindo também a transferência de tecnologia na industrialização de carnes de aves e cortes especiais. voltados ao mercado japonês.	<b>Mitsubish/ Japão</b>	Partilha de riscos inerentes ao negócio; Aumento da capacidade tecnológica; Absorção mútua de conhecimentos; Geração de lucros adicionais e redução dos custos administrativos.
<b>Ceval, Mappin &amp; Itamarati/ Brasil</b>	<b>Joint-venture</b> para implantação de uma unidade de esmagamento de soja em Protugal.	<b>Grupo SiloPor/ Portugal</b>	Redução dos custos de marketing; Superação as barreiras às entradas nos vários segmentos de mercado.

Fonte: adaptada de (Matos & Júnior, 2000).

Portanto, as alianças estratégicas internacionais torna-se o caminho para as organizações nacionais modernizarem e optarem por outras políticas estratégicas, neste ambiente competitivo, com a garantia de mais oportunidades de partilha de recursos, capacidades e competências, agregação de valor ao produto nacional, melhoria da capacidade tecnológica no sector aviário.

## CONCLUSÃO

Conforme expresso anteriormente, as fortes instabilidades e inseguranças, o actual contexto, a capacidade de se aprender com outras empresas e parceiros é uma maneira muito importante pois ajuda a organização a alcançar os seus objectivos. Os pequenos, médios e grandes produtores nacionais são chamados a firmarem alianças em função de interesses próprios para atenderem a objectivos específicos e concentrarem esforços para o fortalecimento das operações produtivas por intermédio de melhores processos, optimização das instalações, desenvolvimento de padrões operacionais e assim garantirem maior rentabilidade a longo prazo e maior capacidades e conhecimentos centrais.

Ao analisarmos os dados referentes ao sector avícola nacional e a produção de frango e derivados, o principal dilema foi a escassez de informação oficial. Outra lacuna se prende com a escassez de estudos relacionados à formação e à consolidação de parcerias nacionais e internacionais neste sector, constatamos algumas alianças estabelecidas em associações e cooperativas entre produtores locais (AVIBENG Cooperativa; AVTIF, Benguela; Carfil – Sociedade agrícola e comercial, Lda; Consórcio rede Camponesa, Luanda; Cooperativa de



Ano: 2023

Número :2

Volume:1

avicultores da Húila), todavia não tivemos relatos de colaboração com empresas internacionais bem posicionadas mundialmente. Este artigo constatou que os investimentos feitos em outros países, na sua maioria com a obtenção de tecnologia sofisticada de empresas mais experientes facilitou a compreensão de que, para enfrentar o ambiente extremamente competitivo em que actuam as organizações do sector avícola nacional, a formação de alianças estratégicas pode garantir vantagem competitiva e consequentemente reduzir o índice de importação.

Nesse contexto, asseguramos que o tipo de aliança vertical entre organizações nacionais, fornecedores e prestadores de serviços mais experientes, a nível internacional parece ser o caminho mais adequado para que se estabeleçam parcerias dentro da cadeia de valor nacional no sector aviário. Parceiros com capacidades e competências essenciais combinados para o alcance de um objectivo comum, vão garantir a redução de custos para os parceiros, de igual modo para o consumidor final. A aliança vertical garante também, maior qualidade do produto, menor tempo de conservação por conta da instalação de frigoríficos que poderão facilitar o abastecimento local.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baggio, A. F., & Lampert, A. L. (2010). *Planejamento organizacional*. Unijuí.
- Casadei, M., Farah, O., & Giuliani, A. (Junho de 2005). Alianças estratégicas como ferramenta para pequenos negócios (ou para micro e pequenas empresas). *Organizações em contexto*, p. 22.
- Corte, H. T., & Campanhol, E. M. (2006). O desempenho de uma equipe de trabalho e sua influência nos resultados organizacionais: O caso da unidade avícola de Passos. *FACEF PESQUISA*.
- Costa, E. (16 de Agosto de 2022). Avicultores vão produzir 720 toneladas de frango. *Jornal de Angola*.
- Ferreira, G. C., & Barcellos, M. D. (2006). Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas: Uma análise sob a óptica dos agentes da cadeia produtiva da carne bovina. *Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras*, p. 14.
- Hanashiro, F. (2005). *Aliança estratégica no agronegócio*. [Monografia], Centro universitário de Brasília.



Ano: 2023 Número :2 Volume:1  
industrial, A. (10 de Maio de 2023). *aviculturaindustrial.com.br*. Obtido de  
<https://www.aviculturaindustrial.com.br/imprensa/dia-mundial-do-frango>.

Instituto Euvaldo Lopes; CNA; SEBRAE. (2000). Estudo sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil. Brasília, DF.

Klotzle, M. C. (2002). Alianças Estratégicas: Conceito e Teoria. *RAC\_ANPAD*.

Matos, V. A., & Júnior, W. L. (2000). Gestão na Cadeia Avícola: Uma Análise Centrada nas Alianças Estratégicas. *VII Congresso Brasileiro de Custos – Recife, PE, Brasil*, (p. 13). Recife.

Opportimes. (1 de Junho de 2023). Obtido de <https://www.opportimes.com>

Pasa, J. B. (2016). *Parceria estratégia Brasil - República popular da China: Passado, presente e perspectivas para o futuro*. [Monografia para a obtenção de grau de Bacharel], Universidade federal do Rio Grande do Sul, Departamento de economia e relações internacionais.

Pereira, M. A. (2009). Gestão estratégica. *Centro de voluntariado de Cruzeiro*.

RM, R. M. (21 de Fevereiro de 2022). Obtido de <https://www.rm.co.mz>

Santos, R. M. (2011). *Alianças estratégicas: Análise do Sector Exportador de Produtos Portugêses*. Instituto Politécnico do Porto/Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão.

Tzu, S. (2006). *A arte da guerra*. (S. B. Cassal, Trad.) L&PM.

