

RESUMO

A busca pela eficiência na execução de projetos visando uma maior competitividade tem levado gestores, cada vez mais, a desenvolver programas e planejamentos estratégicos que atendam as necessidades da empresa. No entanto, uma grande dificuldade na elaboração desses planejamentos é o auto-diagnóstico, ou seja, da análise do ambiente interno da organização, destacando seus pontos fortes e pontos fracos. Este trabalho apresenta uma ferramenta capaz de auxiliar na elaboração dessa análise – os 10m's do auto-diagnóstico – que abrange as principais áreas consideradas pontos chaves na organização, tendo como foco de estudo uma instituição de ensino superior.

Palavras-chaves: Estratégia, ambiente interno, auto diagnóstico.

1. INTRODUÇÃO

A busca pela competitividade empresarial tem levado empresários de diversas áreas tomarem decisões ousadas em busca de melhores resultados. Entre outras coisas, almejam a excelência na produção de seus produtos/serviços, um dos fatores necessário para conquistarem mercados ou, até mesmos, permanecerem neles.

Racionalizar tem sido um dos termos mais empregados para sensibilizar colaboradores das organizações que a redução dos gastos e custos é extremamente importante para alcançarem os objetivos estabelecidos. No entanto, nem sempre a simples racionalização traz os resultados esperados.

Nos dias de hoje, fala-se muito um planejamento estratégico e uma das etapas para o desenvolvimento e elaboração desses é a auto-avaliação de empresas. A auto-avaliação tem como base as áreas internas da organização tais como: marketing, mão-de-obra, máquinas, entre outras, totalizando dez áreas tratadas, definidas por Costa (2005) como os 10 m's do auto-diagnóstico.

Esse diagnóstico realizado em cada uma dessas áreas fornece dados importantes que auxiliam na identificação dos pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar e de ameaças e oportunidades em relação aos concorrentes. O resultado do diagnóstico permite com que a empresa/organização direcione seus esforços para aquelas áreas que apresentaram ou tem grandes possibilidades de apresentarem falhas buscando corrigi-las antes que se tornem problemas críticos dentro da organização.

Este trabalho se propõe a realizar o diagnóstico do ambiente interno de uma instituição de ensino superior, destacando seus pontos fortes e pontos fracos, apresentar os resultados de forma pictórica através do gráfico radar proposto por Costa (2005) e propor melhorias no processo.

2. METODOLOGIA

Para elaboração desse artigo foram realizadas pesquisas bibliográficas em livros sobre estratégia empresarial, com o intuito de obter embasamentos teórico sobre o assunto abordado.

A coleta de dados foi feita através de entrevista de roteiro estruturado, com questões abertas e direcionadas para os gestores da instituição.

Para interpretação e análise dos dados foi desenvolvido um gráfico radar, indicando os resultados obtidos.

3 – ESTRATÉGIA: CONCEITOS E EVOLUÇÃO

3.1 – ORIGEM DO VOCÁBULO ESTRATÉGIA

O termo estratégia foi usado pela primeira vez há aproximadamente 3.000 anos pelo chinês Sun Tzu, que afirmava que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas” (CAMARGO & DIAS, 2003).

Segundo Steiner & Miner (1981), o vocábulo teve sua origem na Grécia Antiga, significando, inicialmente, “arte do geral”, posteriormente, uma conotação voltada para a guerra, como sendo a arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho, como afirma Meireles(1995). De acordo com Mintzberg & Quinn (1991), o termo estratégia assumiu um sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), quando passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, poder, oratória).

Ghemawat (2000:16) define: “estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, para os quais significava um magistrado ou comandante-chefe militar”.

Estratégia significa inicialmente a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra (GHEMAWAT, 2000). Representava um instrumento de vitória na guerra a fim de vencer o inimigo e, mais tarde, estendeu-se a outros campos do relacionamento humano: político, econômico e, como conhecemos, no meio empresarial, mantendo sempre o objetivo de traçar caminhos para obtenção de melhores resultados.

Em sua evolução a estratégia teve várias fases e significados, partindo de um conjunto de manobras e ações militares para uma disciplina do conhecimento administrativo, a Administração Estratégica, abrangendo conteúdos, conceitos e razões práticas, e que vem conquistando espaço tanto no âmbito acadêmico como no empresarial.

3.2 – CONCEITO DE ESTRATÉGIA

A amplitude e a complexidade do termo “estratégia” dentro da disciplina de Administração Estratégica, fez com que o vocábulo tivesse diferentes significados no decorrer dos tempos, o que torna quase impossível um conceito único que o defina.

Para Cabral (1998), por sua abrangência, o conceito de estratégia apresenta um paradoxo, pois exige a integração de uma série de teorias e enfoques, o que impede o completo registro de seus conceitos e abordagens. Segundo Mintzberg & Quinn (1991) dependendo do contexto no qual está empregada, a estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros, numa tentativa de exprimir os conceitos necessários para defini-la.

Dentro da área da Administração o conceito de estratégia vem sendo utilizada de maneira indiscriminada, podendo significar desde um curso de ação formula de maneira precisa, rodo o posicionamento em seu ambiente, até toda a alma, a personalidade e a razão de ser de uma organização.

Thompson Jr. & Strickland III(2000) definem estratégia como sendo um “conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. É também o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho”

Mintzberg & Quinn (1991), definem estratégia como “um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações seqüenciais de uma organização”. Porém, dentre os muitos conceitos de estratégia, um do mais utilizados é o de Wright, Kroll & Parnell (2000), que definem como “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

Alguns termos como competitividade, mudanças, resultados, missão, desempenhos, integração, adequação organizacional, são utilizados como sinônimos de estratégia, reduzindo assim a amplitude seu verdadeiro significado.

3.3 – ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A administração estratégica teve uma constituição tardia em relação a outras disciplinas tradicionais do conhecimento administrativo. No início, sofreu influências da sociologia e da economia. A partir da década de 1950 passou a receber maior atenção dos meios acadêmico e empresarial e nos anos 60 e 70, alavancou seu desempenho notadamente.

Até os anos 50, a preocupação dos empresários se restringia aos fatores internos às empresas, como melhoria da eficiência dos mecanismos de produção, uma vez que ainda não existia um ambiente de hostilidade competitiva, o mercado não era muito diversificado e oferecia oportunidades de crescimento rápido e não muito complexo. A partir dos anos 50, catalisada pelos esforços da guerra, a complexidade do mundo empresarial aumentou, passando a exigir um perfil gerencial mais empreendedor, respostas rápidas e corretas à ação dos concorrentes, uma redefinição do papel social e econômico das empresas e uma melhor adequação à nova postura assumida pelos consumidores.

O crescimento da Administração Estratégica está associado ao desenvolvimento ocorrido após a II Guerra Mundial, quando então surgiram as grandes empresas, de administração mais complexas, configurando um cenário de mercado mais competitivo e dinâmico. Tais mudanças exigiam cada vez mais conhecimentos específicos dos administradores, que, passaram a se profissionalizarem para enfrentarem este desafio e desempenhar um papel fundamental no contexto empresarial (GHEMAYAT,2000).

3.4 – O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico surgiu na década de 1970 e a partir daí a estratégia passou a ser desenvolvida por um processo deliberado do pensamento estratégico, na qual a técnica mais clássica era a análise Swot ou seja a identificação das forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*), Lobato (2005), e vem sendo uma das ferramentas gerenciais mais utilizadas nas organizações empresariais, principalmente nas regiões mais desenvolvidas (COSTA, 2005).

Segundo Almeida (1991), planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, mostrando o caminho que se deve seguir, como também as ações, para que, sem desperdício de recursos, se caminhe na direção desejada.

Para Oliveira (2004), o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo pra a situação em que o

futuro tende a ser diferente do passado e, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente da vontade específica de seus executivos.

Para Amadio (2002), a intenção de um planejamento estratégico é moldar o futuro da organização, de forma total ou parcial, desenvolvendo planos operacionais que determinam como o negócio ou departamento funcionará dia a dia.

Com o planejamento estratégico a empresa espera (OLIVEIRA, 2004):

- Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes;
- Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos;
- Conhecer e usufruir as oportunidades externas;
- Conhecer e evitar as ameaças externas;
- Ter um efetivo plano de trabalho para a realização de todo processo.

A elaboração de um planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa que respondem tanto pela formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições internas e externas à empresa (Oliveira, 2004).

3.5 – GESTÃO ESTRATÉGICA

Nos anos 1990, com as mudanças em ritmo cada vez mais acelerado, assistiu-se à valorização da gestão estratégica, que veio dar enfoque mais sistêmico ao processo de planejamento estratégico. Além de “planejar estrategicamente”, era preciso organizar, dirigir, coordenar e controlar também estrategicamente, buscando um equilíbrio entre as demandas dos ambientes interno e externo, bem como a integração de todos os setores da organização (LOBATO, 2005).

Segundo Costa (2005), gestão estratégica é o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e responsáveis e colaboradores da organização.

“A gestão estratégica tem por finalidade assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição, por meio da contínua adequação de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar e antecipar-se às mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo e interno” (COSTA, 2005).

3.5.1 – AMBIENTE INTERNO

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências avaliadas da empresa que está sendo avaliada (OLIVEIRA, 2004) e, deve basear-se nas atividades que espera que a organização desenvolva, confrontadas com as que atualmente desenvolve, para atingir sua visão e cumprir sua missão (TAVARES, 2002). Corresponde ao diagnóstico da situação atual da empresa, com o propósito de conhecer seus pontos fortes e fracos por meio da avaliação dos recursos e capacidades da empresa e dos resultados do seu desempenho atual.

Entretanto, há uma certa dificuldade em realizar esse diagnóstico. Aspectos culturais da organização e paradigmas pré-estabelecidos são barreiras essenciais que devem ser rompidas para que a realização do diagnóstico seja realizada com sucesso.

Segundo Costa (2005), a primeira tarefa para análise do ambiente interno é elaborar uma lista ampla, geral e irrestrita de pontos fortes, fracos e os que precisam ser melhorados, ou seja, aqueles que favorecem ou prejudicam a instituição.

Para uma descrição correta é necessário entender o que representa cada ponto:

- Pontos fortes: são as características positivas de destaque, na instituição, que favorecem no cumprimento de seu propósito;
- Pontos fracos: são as características negativas, os pontos que apresentam falhas e prejudicam à instituição no cumprimento de seu propósito;
- Pontos a melhorar: são as características positivas na instituição, porém em menor grau, as quais não chegam a contribuir efetivamente com o cumprimento de seu propósito.

Alguns fatores a serem considerados na análise interna são: (OLIVEIRA, 2004)

- produtos e serviços atuais;
- novos produtos e serviços;
- promoção;
- imagem institucional;
- comercialização;
- sistema de informações;
- estrutura organizacional;
- tecnologia;
- suprimentos;
- recursos humanos;
- parque industrial;
- estilo de administração;
- resultados empresariais;

- recursos financeiros/finanças; e
- controle e avaliação.

Costa (2005), recomenda que, a elaboração da análise seja feita através de um brainstorming efetivo, de forma livre, com a participação de pessoas de fora, sem nenhum roteiro específico e que, para um melhor resultado seja utilizado um benchmarking, mostrando a posição comparativa da instituição contra os melhores processos conhecidos.

Para facilitar o diagnóstico interno da instituição Costa (2005), propõe a utilização de uma ferramenta de análise conhecida como os 10-Ms do Auto-diagnóstico, o qual será abordado de maneira mais profunda no decorrer deste trabalho.

4 – OS 10-Ms DO AUTODIAGNÓSTICO

Após listados os pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar, deve-se classificá-los em grandes categorias, o que possibilitará uma visão ampliada da instituição.

Os 10-Ms do Autodiagnóstico, proposto por Costa (2005), é uma extensão dos famosos 4-Ms (mão-de-obra, máquinas, materiais e métodos) definidos por Ishikawa. Representam áreas internas, todas designadas por palavras começadas pela letra M, porém três delas acabaram ficando em inglês: *management*, *money* e *marketing* a fim de preservarem o caráter da lista. A ordem em que será apresentados os 10-Ms, não significa que há nenhuma hierarquia entre elas que são:

- *Management*;
- Mão-de-obra;
- Máquinas;
- *Marketing*;
- Materiais;
- Meio ambiente;
- Meio físico;
- Mensagens;
- Métodos;
- *Money*

Segundo Costa (2005), essas dez áreas de concentração e foco da organização cobrem, praticamente, quase todos os pontos internos relevantes de qualquer instituição.

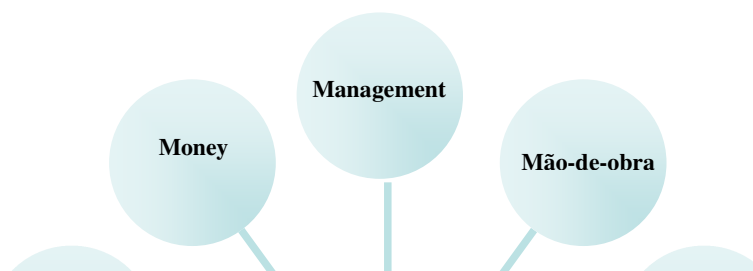


Figura 1 – Os 10-Ms do Autodiagnóstico.

Fonte COSTA ,2005.

Management: (Gestão, Supervisão, Liderança): Administração geral e processos decisórios, Gestão de tecnologias e de sistemas de informação, Gestão estratégica, Gestão setorial: marketing, comercial, operacional, de produção e de logística, financeira, recursos humanos, ou seja, gestão de processos transfuncionais, Relacionamentos com acionistas e com stakeholders.

Mão-de-obra (Recursos humanos, capacitação, motivação): Recrutamento e seleção de pessoas, capacitação, treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, gerentes e supervisores preparados para a gestão de pessoas, motivação, envolvimento e comprometimento, remuneração, reconhecimento e recompensas, satisfação dos funcionários e clientes.

Máquinas (equipamentos, aparelhos, sistemas): Equipamentos de manuseio e transportes. Instalações elétricas, hidráulicas, utilidades e de segurança. Manutenção de máquinas e equipamentos. Máquinas, equipamentos e sistemas de produção. Satisfação dos funcionários e gerentes.

Marketing (Vendas, portfólio de produtos e serviços): Conhecimento do mercado e dos concorrentes. Flexibilidade e negociações. Lançamentos de produtos e campanhas. Pós-venda, garantia e assistência técnica. Treinamento e satisfação dos clientes.

Materiais (Matéria prima, suprimento, fornecedores): Desenvolvimento de parcerias com fornecedores. Cadeia de suprimento, logística. Estoques qualitativos, quantitativo, preservado. Especificações para aquisição e padronização e codificação de materiais. Qualidade assegurada na aquisição.

Meio ambiente (Preservação ambiental, reciclagem, energia): Gestão de proteção ambiental. Licenciamento ambiental. Programas de economia de energia, de água e de insumos. Reciclagem de resíduos. Procedimento diante de reclamações de vizinhos, da imprensa e de autuações.

Meio físico (Instalações, acesso, funcionalidade, conforto): Circulação interna, fluxo internos, estacionamentos. Iluminação, limpeza, arrumação. Infra-estrutura, utilidades. Sinalização visual, interna e externa.

Mensagens (Comunicação, divulgação): Comunicação com clientes, fornecedores, governo, imprensa e público. Comunicação entre gerentes, supervisores e funcionários. Comunicação escrita, circulares e quadros de aviso e comunicação verbal, informal e diagonal. Comunicações da direção para direção: transparência e integridade. Providências e respostas às reclamações e sugestões dos clientes.

Métodos (Processos, organização): Fluxograma de processos produtivos e administrativos. Metodologia de gestão por projetos. Metodologias para desenvolvimento de produtos. Normas, padrões e procedimentos produtivos e administrativos. Sistemas de garantia da qualidade.

Money (Finanças): Acompanhamento gerencial por centros de resultados. Fluxo de caixa, contas a pagar e contas a receber. Faturamento e recebimento. Investimentos estratégicos. Orçamentos e acompanhamento orçamentário.

A discriminação dos 10-Ms serve para ilustrar tópicos importantes e serem lembrados na hora de se fazer um brainstorming dos pontos fortes, fracos e a melhorar.

5– DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

5.1 - Característica da Instituição de Ensino Superior Estudada

A instituição em estudo é um estabelecimento de ensino superior particular, criada em 1965. Hoje, a instituição possui cursos de graduação voltados para a área de gestão. A entidade destaca-se também pela dedicação e esforços na execução de sua linha de pesquisa, que procura atender aos anseios e necessidade da sociedade. Além de seus cursos de graduação, vem oferecendo cursos de Pós-graduação e Extensão e realizando Pesquisas Científicas, por intermédio do Inpex – Instituto de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão, que conta com professores altamente qualificados.

5.2 – ANÁLISE DOS 10 M'S DO AUTO DIAGNÓSTICO

Os eixos serão graduados em níveis, permitindo assim uma melhor visualização do resultado das análises, considerando a freqüência dos pontos fortes e pontos fracos, utilizando o critério sugerido na Tabela 1.

Níveis	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Nível 1	Muitos	Poucos
Nível 2	Alguns	Alguns
Nível 3	Alguns	Poucos
Nível 4	Poucos	Alguns
Nível 5	Poucos	Muitos

Management	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none">• A cúpula estratégica está sensibilizada para o desenvolvimento da estratégia;• Está sendo desenvolvido um plano estratégico com seriedade;• Inexistência da divisão de poder;	<ul style="list-style-type: none">• Dificuldade de integração do corpo docente à estratégia da organização.
Análise: A instituição possui muitos pontos fortes nessa área, porém, foi apontado ponto fraco. Ficou decidido então que, possui muitos pontos fortes e poucos pontos fracos.	

Mão-de-obra	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none">• Profissionais com capacitação adequada para à função;• Remuneração adequada;• Clima de trabalho favorável.	<ul style="list-style-type: none">• Deficiência no sistema de treinamento e seleção.

Análise: Em relação a essa área definiu-se que há alguns pontos fortes e poucos pontos fracos

Máquinas	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none">• Modernos equipamentos de multimídia;• Laboratórios de informática modernos;• Manutenção constante de máquinas e equipamentos.	<ul style="list-style-type: none">•Necessidade de novos equipamentos de multimídia.
Análise: Foi considerados que a instituição possui muitos pontos fortes e poucos pontos fracos.	

Marketing	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none">• Ampla divulgação em sua área de atuação;• Utilização dos melhores recursos de comunicação;• Profissional especializado responsável pela área.	<ul style="list-style-type: none">•O site da Instituição (precisa ser reestruturado);•Falta de integração dos departamentos com a área de marketing.
Análise: Há uma deficiência nesta área, portanto, classificou-se como apresentando alguns pontos fortes e alguns pontos fracos.	

Materiais	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none">• Ampla pesquisa para efetuar compras de materiais• Materiais de qualidade.	<ul style="list-style-type: none">•Ausência de padronização na compra de materiais;•Por ser uma instituição de pequeno porte, as compras são feitas em quantidades pequenas.
Análise: Ficou definidos que essa área possui alguns pontos fortes e alguns pontos fracos.	

Meio Ambiente	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none">• Existência de um núcleo de responsabilidade social;• Envolvimento dos alunos com programas sociais;• Forte envolvimento da instituição com a comunidade.	<ul style="list-style-type: none">•A instituição não envolve funcionários e professores programas sociais.
Análise: Apesar de apresentar pontos bastantes favoráveis, classificou-se como tendo alguns pontos fortes e poucos pontos fracos.	

Meio Físico	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none">• Instalações novas e modernas;• Campus amplo e arborizado;• Estacionamento amplo.	<ul style="list-style-type: none">•Lay out do campus precisa ser reestruturado;•Iluminação insuficiente;•Ausência de sinalização visual;

	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de corredor de acesso entre os blocos.
<p>Análise: Ficou definido como apresentando poucos pontos fortes e alguns pontos fracos.</p>	

Mensagens	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • A comunicação é feita através de ofício; • Quadro de aviso adequado; • Poucos desvios de comunicação; • Respostas às reclamações/sugestões. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há padronização na forma de comunicação.
<p>Análise: Essa área apresenta alguns pontos fortes e poucos pontos fracos.</p>	

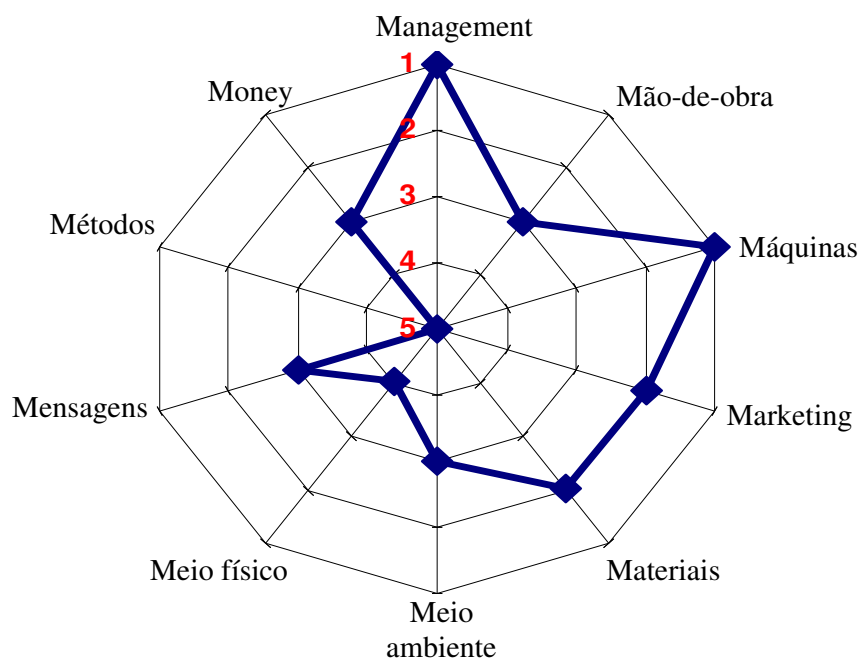
Métodos	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • A instituição está adequada às normas e padrões exigidos pelo MEC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca padronização do comportamento dos funcionários; • Necessidade de melhoria na forma de desenvolvimento de novos produtos (novos cursos).
<p>Análise: Considerado a área crítica da instituição. Graduou-se como apresentando poucos pontos fortes e muitos pontos fracos.</p>	

Money	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Área financeira equilibrada; • Inexistência de dívidas; • Pagamentos realizados dentro dos prazos; • Lucratividade favorável ao desenvolvimento da instituição. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta inadimplência.
<p>Análise: Definiu-se que essa área apresenta alguns pontos fortes e poucos pontos fracos.</p>	

A instituição possui as seguintes características:

- Nível 1: Management, máquinas;
- Nível 2: Marketing, Materiais;
- Nível 3: Mão-de-obra, Meio Ambiente, Mensagens, Money;
- Nível 4: Meio Físico;
- Nível 5: Métodos

5.3 – GRAFICO RADAR



6 – CONCLUSOES

A análise do ambiente interno da instituição permitiu identificar os pontos que necessitam de uma atenção maior por parte dos gestores, afim de corrigirem falhas e proporcionarem melhorias no processo administrativo, gerando maior desempenho e eficiência no serviço prestado.

A ferramenta utilizada – os 10Ms do autodiagnóstico – se mostrou eficiente e atendeu as necessidades por abranger as diversas áreas consideradas estratégicas numa organização.

7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A. HITT, Michael. Administração Estratégica Competitiva e Globalizada. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CAMARGOS, Marco Antonio de. & DIAS, Alexandre Teixeira. Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma síntese teórica – Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, vol. 10, nº 1, janeiro/março 2003.

COSTA, Eliezer Arantes da. Gestão Estratégica. São Paulo: Saraiva, 2005. 292 pág.

GHEMAWAT, P. A Estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas – 20 ed. São Paulo. Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. Tratado de Metodologia Científica. São Paulo: Pioneira, 1999.

STINER, G. A. & MINER, J. B. Política e Estratégia Administrativa. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

THOMPSON JR, A. & STRICKLAND III, A. Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. Administração Estratégica: Conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.