

A Inter-relação de Ferramentas Administrativas Otimizando as Informações que Darão Suporte Ao Processo de Seleção e Treinamento

Edna Moreno Canchilheri
ednacanhilheri@hotmail.com
Faculdade de Guaçuí

Flávio Pavesi Simão
flavio@facec.com.br
FACEC

Josélia Rita da Silva
joselia@facec.com.br
FACEC

Resumo: As ferramentas administrativas têm uma seqüência de ações bem delimitadas e já conhecidas. Existem os dados de entrada, que são as informações fornecidas para que ao final da aplicação da ferramenta obtenha-se um resultado, que pode ser tangível ou não, e os dados de saída. Este fato não é diferente no caso do processo de seleção e treinamento. Estas ferramentas são estudadas isoladamente, mas no cotidiano da empresa, elas devem se completar, ou seja, os dados de saída de uma ferramenta devem ser compatíveis e adequados para satisfazer as necessidades da próxima ferramenta. Essa inter-relação proporcionará a sinergia das ferramentas. Segundo Andrade, a verdadeira sinergia acontece quando somamos valores e obtemos o resultado na forma da multiplicação desses valores somados. O objetivo deste projeto é evidenciar a inter-relação entre as ferramentas administrativas e demonstrar como elas influenciam na eficácia e eficiência do processo de Seleção e Treinamento. São elas: Planejamento Estratégico, Matriz de SWOT, Seleção e Treinamento. O cenário de estudo se dá em uma empresa do ramo de atividade de fomento agrícola, que atende a 4 municípios. Para tal, foi realizada uma pesquisa de campo, de natureza qualitativa e quantitativa, com aplicação de questionário, considerando uma margem de erro de 2% para mais ou para menos, em uma população constituída de 60 clientes. Foram feitas duas entrevistas sendo uma descritiva e outra estruturada, ambas aplicadas de forma individual. Em seguida, os dados colhidos retornaram para a empresa, com o processo de fórum de

debate, as informações deixaram de ser individuais e se tornaram coletivas. Com a análise dos resultados apurados, pôde-se concluir que existe uma sequência lógica de execução das ferramentas, de forma a otimizar as informações que darão suporte ao processo de seleção e treinamento, estabelecendo-se na seguinte ordem: matriz de SWOT, planejamento estratégico, seleção e, enfim, o treinamento.

Palavras Chave: Planejamento - SWOT - Seleção - Treinamento - Eficácia

1. INTRODUÇÃO

As ferramentas acadêmicas, as quais são estudadas exaustivamente durante o momento de formação, quando colocadas em prática nem sempre se interligam, como é o caso das ferramentas administrativas de Planejamento Estratégico, Matriz de SWOT, Seleção e treinamento. Conquistar esta inter-relação proporcionará o aumento da sinergia, e esse diferencial proporcionará o sucesso. Segundo ANDRADE (2000: p.21) “sinergia acontece quando somamos valores e obtemos o resultado na forma da multiplicação desses valores somados”.

[...] não há de se esperar que o sucesso venha por acaso. Ele é fruto de muito trabalho dentro das competências técnica, administrativa e empreendedora... No mundo dos negócios esse é o constante objeto de desejo, mas infelizmente nem sempre alcançado (FABRIS, 2010, p.32).

A inter-relação que existe entre elas trás um ganho de desempenho tangível, mensurável e altamente salutar para a empresa, proporcionando diferenciais mercadológicos, sem considerar que por ser conceitual, não há custo adicional, logo, tem uma relação custo x benefício altíssimo, ou seja, sua utilização se apresenta viável.

Sempre que conhecemos todos os custos e possíveis benefícios de um projeto, fica muito mais fácil identificarmos qual deveremos priorizar, pois afinal, (...) ‘Existem sempre muito mais projetos do que recursos financeiros disponíveis para tocá-los’. Por esta premissa, naturalmente, a lógica nos leva a escolher projetos com baixo custo e benefícios significativos (tangíveis e intangíveis) (KAHN e NOBREGA, 2008, p.91).

Segundo o SEBRAE-ES, “de cada 10 empresas que iniciam suas atividades, ao fim de um ano, 7 fecham suas portas”. O inter-relacionamento das ferramentas potencializa e sinergia e os resultados das empresas passam a possuir mais sustentabilidade e solidez, e, para cada empresa que continua suas atividades, permanece atrelado a ela uma boa imagem, atrelado ao fato de que ela estará proporcionando melhores condições de vida e segurança de renda aos funcionários que nela trabalham.

O desafio dos empresários acerca deste novo dever de observar o papel social da empresa será encontrar uma relação mais equânime entre capital e trabalho. O papel social da empresa será um fator a ser considerado pelo Empresário na condução dos seus negócios. (...), é do interesse do capitalismo (MARRANGHELLO, 2008, p.116).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para iniciar o processo de Planejamento estratégico, segundo Miranda Filho (2005: p. 09) deve-se “Sensibilizar a equipe que irá participar do Planejamento Estratégico mostrando-lhes a necessidade, as vantagens e o papel de cada um”, e ainda,

Inicialmente deve-se fazer o levantamento de dados internos da empresa como sendo: sua trajetória, seu modelo de gestão, sua estrutura e ambiente organizacional, seus resultados nas áreas comercial e financeira advindos das estratégias e operacionalização, da sua qualificação técnica e evolução, e dos seus processos produtivos (...) em fim, revirar a empresa de ponta a cabeça, para então, começarmos a desenvolver as etapas do Planejamento Estratégico (MIRANDA FILHO, 2005, p. 08).

Após a equipe sensibilizada e de pleno entendimento, seguindo, segundo Oliveira (1991, p.17) o planejamento estratégico é “o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa”,

esta sustentação visa “o otimizado grau de interação com os fatores externos não controláveis”, completa Mountgomery (1998, p.49) e ainda, “atua de forma inovadora e diferenciada”, (OLIVEIRA, 1991, p.17).

Desenvolvendo o planejamento estratégico e delimitando as cinco principais etapas, o profissional terá em suas mãos uma rica fonte de dados e de necessidades latentes da empresa, (...) uma vez que estabelece uma meta, por exemplo, precisa-se de um profissional de características adequadas para executá-la [...] (MOUNTGOMERY, 1998, p.61).

Dentro do processo de desenvolvimento das etapas do planejamento estratégico, o mais importante legado das obras é as regras de observância que os autores Oliveira (1991) e Mountgomery (1998) estabeleceram, e que se completam.

Estar atento a algumas observações e regras, fará com que o profissional que está à frente do processo evite cair nas armadilhas da miopia estratégica, condição muito comum para quem não está habituado a trabalhar com essa ferramenta, torna a empresa com um direcionamento abaixo do correto (OLIVEIRA, 1991, p. 88).

Esta é desenvolvida, segundo os autores, pelo ato de analisar e definir cinco etapas:

Tabela 1: Etapas e conceitos do planejamento estratégico

ETAPAS E CONCEITOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
Etapa	Conceito
Negócio	O entendimento que o cliente tem quando pensa na empresa
Missão	A razão de existir da corporação dentro do seu negócio
Metas e objetivos	O que queremos fazer? (tempo, quantidade e condições)
Valores	Os adjetivos que balizam as ações no cumprimento das metas
Análise SWOT	A ser descrito no item a seguir

FONTE: OLIVEIRA (1991: p. 38)

Em seguida, o processo de implementação do planejamento estratégico dentro da empresa, onde, “etapa por etapa são convocados os responsáveis para delimitar-lhes funções estratégicas de acompanhamento e controle do PE”, orienta Miranda Filho (1996: p. 24), pois, “a implementação é tão importante quanto às outras etapas, nada adiantará de sensibilizar e depois desenvolver o PE se no final, não divulgar e mensurar” conclui Ansoff (1993: p. 17).

Estando elencados todos os pontos e vislumbrados todas as ameaças e oportunidades, certamente, como Correa (2009, p.66) explica o “resultado passa ser o alimentador de várias outras ferramentas”, como por exemplo, campanhas de marketing e etc.

Segundo Marinato (2009, p. 62), esta ferramenta possui ainda a característica principal de analisar o cenário da empresa em seus 360° de visão, onde “os pontos fortes e fracos, bem como, as oportunidades e ameaças devem ser analisadas de dentro para fora, e vice-versa, de fora para dentro”.

Importante analisar nas duas vias, de dentro para fora e vice-versa, pois, o que é uma ameaça externa, quando focado o ponto, esta pode ser forte ou fraco, assim como um ponto forte da empresa, pode ser uma ameaça ou oportunidade, sempre devemos entender que existem referenciais a serem adotados (MARINATO: 2009, p. 102).

Por definição, segundo Correa (2009: p. 71), a Matriz SWOT deve ser ordenada seguindo os seguintes conceitos:

Tabela 2: Conceitos de Swot

CONCEITOS DE SWOT	
Item	Conceito
Oportunidades:	São fenômenos ou condições externas, atuais ou potenciais, capazes de contribuir, substancialmente e por longo tempo, para o êxito da missão e/ou objetivos estratégicos e da organização.
Ameaças	São fenômenos ou condições externas, atuais ou potenciais, capazes de prejudicar ou dificultar substancialmente e por longo tempo, a missão e/ou objetivos estratégicos da organização.
Pontos fortes ou forças	São características internas, atuais ou potenciais que auxiliam substancialmente e por longo tempo o cumprimento da missão e/ou objetivos da organização.
Pontos fracos ou fraquezas	São características ou deficiências internas, atuais ou potenciais, que prejudicam ou dificultam, substancialmente, e por longo tempo, o cumprimento da missão e/ou objetivos estratégicos e da organização.

FONTE: CORREA (2009: p. 72)

E esta análise é feita levando-se em consideração as oportunidades e as ameaças dentre os pontos fracos e fortes, conforme apresentado na figura a seguir:

Tabela 3: Ambientes da Matriz SWOT

		Ambiente interno	
		Predominância de	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Predominância de Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

“Ao término do desenvolvimento de uma ferramenta administrativa sempre se pergunte: qual o próximo passo?” instiga Sorghberg (2001: p. 109), ponto chave na

verificação da relação e de uma seqüência lógica entre as ferramentas proposta no presente projeto.

Importante ainda, como alerta Chiavenato (1998, p. 77), “é determinar de forma pragmática, ou seja, calculada o perfil do profissional”. Esse é quem irá executar diariamente, além do planejamento estratégico, também, os planos de ações, os planos de negócios, as estratégias, entre as outras ferramentas.

Baseado nesta proposta, as características iniciais que são equivalentes aos dados iniciais, geram ao final o perfil do profissional, que são os dados resultantes. Desta forma, o resultado gera ações que são direcionadas de forma mais correta. Estas ações podem servir de base para iniciar um novo processo. Entendendo esta questão, entende-se o inter-relacionamento entre as ferramentas. Sendo assim, o sistema de análise metodológica para determinar o perfil do profissional será o ofertado por Andrade (2000, p. 55), conforme a tabela apresentada:

Tabela 4: Conceito das incógnitas do perfil desejado

CONCEITO DAS INCÓGNITAS DO PERFIL DESEJADO	
Item	Conceito
Acadêmico	Qual o nível acadêmico capaz de desenvolver as tarefas?
Obrigatoriedade	Quais as capacitações e cursos considerados obrigatórios?
Condições Especiais	O cargo possui alguma peculiaridade em especial?
Experiência	Qual o nível de experiência?
Adjetivos e valores	Quais os adjetivos pessoais e os valores morais?

FONTE: ANDRADE, 2000, p.56

E quanto ao processo de treinamento, segundo Chiavenato (1998, p. 238) é como “as empresas se adéquam à freqüente mudança de cenários mercadológicos”, e assim, como Andrade (2000, p 134) completa que a ferramenta treinamento “deve ser sempre acionada quando mudanças [*internas e externas*] são avaliadas por outras ferramentas administrativas”.

Constantemente, uma empresa que deseja o sucesso, deve ser processado a matriz e dela é determinado os novos direcionamentos, somente assim a empresa poderá sempre estar ajustadas as condições mercadológicas em tempo real de resposta (CHIAVENATO, 2005, p. 241).

Outro fator que leva a necessidade de um treinamento, segundo Chiavenato (1998, p.239) “é quando o profissional a ser incorporado na empresa não está na plenitude da capacidade de desenvolver suas tarefas”. Assim, com um breve treinamento, o profissional se ajusta, e este evento “não ocorre por inaptidão ou imperfeição do processo de seleção, mas às vezes por uma particularidade existente na empresa que é só encontrada nela”, justifica Andrade (2000, p.134).

Os fatores que sinalizam um líder sobre a necessidade de um treinamento, em geral, segundo Chiavenato (2000: p. 241), são: os fatores importantes externos ou internos, o

sistema e a rotina que determinam a conduta, a adaptação da logística a conceitos melhores, o processo de revisão a qualidade total e os novos direcionamentos de marketing (revisão de um plano estratégico ou de ação).

E ainda, como salienta Andrade (2000, p.138), “o treinamento pode ser deflagrado por qualquer alteração no cenário, (...) seja do pano de fundo até a saída de um figurinista, que dirá de um ator principal”, logo, iremos focar a atenção aos fatores que indicam a necessidade de um momento de treinamento.

3. METODOLOGIA

A empresa estudada, criada em 2005, tem como ramo de atividade o fomento agrícola. Nela foi realizada uma pesquisa de campo, de natureza qualitativa e quantitativa, com aplicação de questionários, com a margem de erro de 2% para mais ou para menos aos 60 clientes, e entrevista estruturada e descritiva um período de 3 meses. Dividida em 03 momentos, que são:

- Para o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico, apoiado por Oliveira (1991) e Wright (2000), foram-se utilizados os métodos de entrevista individual descritiva com a gestão da empresa.
- Para apurar o perfil do profissional desejado, foi realizada uma entrevista individual estruturada (visita *in loco*) com as lideranças da empresa, seguindo o modelo de Andrade (2000) e Chiavenato (1998). Este modelo oferece de forma compacta e bem delimitada os itens que compõem o perfil de um profissional para uma empresa.
- Já com o cliente, foi aplicado questionário para determinar o entendimento e a visão externa que se tem da empresa, apontando pontos fortes e fracos, características da matriz SWOT, apoiada pelas literaturas de Fuscaldi & Marcelino (1999) e de Correa (1999).

Em seguida, os dados colhidos retornam para a empresa. Com o processo de fórum de debate, as informações deixarão de ser individuais e se tornarão coletivas, como um planejamento estratégico deve ser.

De posse dos dados da pesquisa de campo, foi realizada a compilação dos mesmos, distinguindo os dados iniciais e os dados resultantes de cada ferramenta. Todo esse processo deve ser focado com as questões centrais que são:

- Previsão: correspondem ao esforço para se verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer.
- Projeção: é a situação em que o futuro tende a ser igual ao passado em sua estrutura básica.
- Predição: é o inverso do que acontece na projeção, ou seja, onde o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre o processo e desenvolvimento.
- Resolução de problemas: é a resposta imediata de algum desajuste que sejam potencialmente relevantes.
- Planos: é um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Analisando-se as informações coletadas, torna-se possível a apresentação dos seguintes resultados:

Tabela 5: Resultado do Planejamento Estratégico.

RESULTADO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO		
Etapa	Conceito	
Negócio	Fomento Agrícola	
Missão	Desenvolver projetos que permitam a continua evolução da propriedade e do produtor rural, tornando-o competitivo e sustentável, sempre com foco nas questões sócio-ambientais.	
Metas	Até 1 ano (curto prazo)	Estabelecer uma média de 05 projetos mês. Renovar o parque tecnológico da empresa.
	De 1 a 3 anos (médio prazo)	Ampliar a área de atuação para mais 03 municípios do seu entorno. Adquirir um automóvel básico para apoio de campo.
	De 3 a 5 anos (longo prazo)	Iniciar a sede própria. Reiniciar o processo de planejamento estratégico.
Valores	Competência Respeito	Compromisso Educação

Utilizando-se os dados obtidos nas entrevistas, praticadas internamente, e, tendo como amostragem um quantitativo de 60 clientes, pôde-se obter as seguintes informações, apresentadas no quadro abaixo:

Tabela 6: Resultado da Matriz SWOT.

RESULTADO DA MATRIZ SWOT		
Item	Fonte	Conceito
Oportunidades	Análise de mercado e entrevista com a liderança	- Linhas de créditos facilitadas e com destaque rural - Vontade do homem do campo em evoluir
Ameaças		- Cenário externo ainda instável, com possibilidade de crises financeira em alguns países. - Grande quantidade de profissionais liberais praticando e conturbando o mercado
Pontos fortes ou	Entrevista com a liderança e com	- Conhecimento da atual área e das

forças	os clientes	características básicas desta. - Estar na equipe de uma secretaria municipal de agricultura e já ter sido Secretário de agricultura de outro município. - Empresa enxuta e dinâmica.
Pontos fracos ou fraquezas		- Baixa mobilidade para um território rural amplo - Parque tecnológico insuficiente, necessitando sempre de favores e empréstimos ou ate mesmo aluguel de equipamento.

Durante a entrevista, foram detectados alguns procedimentos adotados pela empresa que amenizavam a influência dos pontos fracos, no entanto, estes procedimentos se encontravam em fase de implantação e, por serem muito recentes, não apresentaram influência relevante, que pudesse alterar o resultado dos estudos realizados.

O estudo gerou informações importantes ao gestor da empresa. Através dos resultados, foi possível estabelecer um perfil profissional que melhor se adéqua às necessidades da empresa. Este perfil se estabelece mediante a análise realizada para se definir: o nível acadêmico, a área de conhecimento, o tempo de prática de mercado e os valores pessoais do profissional ingressante na empresa, de forma a aperfeiçoar os processos internos.

Apesar de terem sido detectados pontos fracos no quesito qualificação profissional, o item treinamento não é mensurado dentro da empresa. Não há dispositivos ou determinações pré-formatadas que disparam à liderança o sinal de que há necessidade de um treinamento. Estes pontos se tornam perceptíveis no momento em que um projeto é posto a análise e nele é apontado alguma falha. Neste caso, ocorre a busca de conhecimento que propicie a solução do problema, adquirindo-se desta forma, um conhecimento que é repassado entre os funcionários da equipe.

Comparando os resultados do cliente e da liderança, passamos a analisá-los de forma a observar se há uma empatia ou dissonância entre os mesmos. Os dados apresentados entre parênteses representam uma segunda opção de resposta, mais votada, no momento da entrevista.

Para uma melhor análise, considerou-se os seguintes padrões de relacionamento: cruzado, bi-cruzado, linear superior, linear inferior, total positivo e negativo.

Tabela 7: Comparativo das Respostas (liderança x clientes).

COMPARATIVO DAS RESPOSTAS (LIDERANÇA x CLIENTES)			
<i>Nº</i>	<i>Questão</i>	<i>Resposta</i>	
		<i>Liderança</i>	<i>Cliente</i>
1	Qual a imagem que a empresa lhe transmite?	Praticidade (Seriedade)	Seriedade (Competência)
2	Quando você pensa na	Competência	Satisfação

	empresa qual a palavra que vem a sua mente?	(satisfação)	(Segurança)
3	Quais são os valores básicos em um bom negócio?	Honestidade (compromisso)	Honestidade (compromisso)
4	Qual o diferencial competitivo da empresa?	Assistência (Localização)	Assistência (Projeto)
5	Quais as oportunidades que você enxerga na empresa?	Comprometimento (simplicidade)	Comprometimento (simplicidade)
6	Quais as ameaças que você enxerga na empresa?	Pouca mão-de-obra (Pouco equipamento)	Nova no mercado (pouco equipamento)

As questões 1 e 2 apresentam uma empatia cruzada, a primeira opção com a segunda, somente, o que mostra 20% de empatia geral, no entanto, quando analisado a questão 3, temos o ápice do relacionamento, o total positivo, 100%, o que acontece também na questão 5. Já na questão 4, temos um relacionamento linear superior e na questão 6, temos um linear inferior, o que dá, respectivamente, 50% e 35%.

Nestas condições, conclui-se que existe uma sintonia de 65% no relacionamento e pensamento dos clientes e da liderança, em relação às questões de oportunidades e ameaças, valores e imagem, sendo assim, positivo.

Com a análise das informações coletadas, também foi possível detectar a necessidade do emprego de tecnologia na empresa, de forma a agilizar os processos e gerar resultados mais precisos.

5. CONCLUSÃO

Inicialmente, a empresa e seus funcionários não tiveram percepção para a inter-relação e a interdependência das ferramentas. Os dados de saída de uma ferramenta devem ser usados como dados de entrada da ferramenta seguinte para então a coesão e coerência acontecer. Certamente que, embora a empresa possuísse desenvolvidas as ferramentas Planejamento Estratégico e a matriz SWOT, e estas usadas como ponto de apoio ao trabalho diário, e ainda, colaborando para sucesso da mesma, o ponto não vislumbrado foi a sinergia que estas ferramentas deveria estar proporcionando. Condição que multiplica os resultados de valores apenas somados, ou seja, um ganho considerável de desempenho e mais, um diferencial mercadológico.

A seqüência de execução das ferramentas ficou clara, uma vez que os pontos fracos da empresa se tornaram as metas do planejamento estratégico. E para realizar essas metas, no momento do processo de seleção, precisamos determinar um perfil adequado e captá-lo no mercado, e ainda, depois de captado, o treinamento irá fazer o ajuste fino entre o perfil atual do profissional selecionado e o perfil ideal para o cumprimento da meta, logo, o ideal é desenvolver a matriz SWOT, o planejamento estratégico, a seleção e posteriormente, o treinamento.

Nota-se ainda, que, a prática da atualização das duas primeiras ferramentas para que estas possam ser utilizadas como agente balizador de novas contratações ou de gatilho para disparar a necessidade de treinamento, deve ser perene, somente assim a empresa conseguirá atingir suas metas previstas no planejamento estratégico.

6. REFERÊNCIAS

- _____, Mercado competitivo capixaba. In: Site do SEBRAE-ES. Disponível em <http://www.sebrae.es.gov.br/materias.aspx?:mercado_competitivo_capixaba>, Acesso em: 05 set. 2010.
- ANSOFF, I.** Estratégia empresarial. São Paulo (SP): McGraw-Hill, 1997
- ANDRADE, Fabiano Neffa,** Dominando a área comercial: uma gestão empresarial matemática. 3ª ed, Editora Vitoria – ES: _____, 2000.
- CHIAVENATO. Idalberto.** Administração Interna: Teorias gerais da administração. 8º ed, Editora Mark: São Paulo – SP, 1998.
- CHIAVENATO. Idalberto.** Marketing e Vendas: Estudo avançados de casos. 13º ed, Editora Mark: São Paulo – SP, 2005.
- CORREA, Kenneth,** Análise SWOT: Ferramenta de Planejamento Estratégico. In: Knol Beta Home Page. Disponível em <<http://knol.google.com/k/kenneth-corr%C3%AAa/an%C3%A1lise-swot/3ggnfsy2u39mb/2#>>, acessado em 07/11/09.
- FABRIS, Carlos Alberto.** Gestão: tripé do sucesso empresarial. HSM Global: Inspiring Ideas, 2010. Disponível em: <<http://br.hsmglobal.com/notas/58547-tripe-do-sucesso-empresarial>> Acesso em: 22 ago. 2010.
- FUSCALDI; Kelliane da Consolação; MARCELINO, Gileno Fernandes;** Análise Swot: O Caso da Secretaria de Política Agrícola In: XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Disponível em <<http://www.sober.org.br/palestra/9/451.pdf>>, acessado em: 07/11/09.
- KAHN, Mauro, NOBREGA, Pedro,** A famosa relação custo x benefício. In: Revista Artigonal, publicado em 14/10/08, Disponível em: <<http://www.artigonal.com/gestao-artigos/a-famosa-relacao-custo-x-beneficio-602803.html>> Acessado em: 17 ago. 2010.
- MARRANGHELLO. Suzana. Marcela.** O papel social da empresa: In: Revista Jus Vigilantibus, Sábado, 5 de julho de 2008, Disponível em: <<http://jusvi.com/artigos/34482>>. Acessado em 15 ago. 2010.
- MARINATO, J. A. M.** Análise de ambientes corporativos: interno e externo. Vitória: ES, 2009.
- MIRANDA FILHO, S. M.** Diagnóstico empresarial. 2. ed. Belo Horizonte (MG): RBX, 2005.
- MONTGOMERY, Cynthia Angel, POTER, Michel,** Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística, Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de.** Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora. 2ª ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1991.
- SORGHBERG, J. K.** Administração estratégica. 4. ed. São Paulo (SP): Ediouro. 2001.
- WRIGHT, P.L.,** Administração Estratégica: conceitos. MARK, J.K. & PARNELL, J; tradução RIMOLI, C A. & ESTEVES, L. R. São Paulo: Atlas, 2000.