

Formulação do planejamento estratégico do grupo PET-Engenharias da UNIPAMPA através de matriz SWOT e análise GUT

Lilyany Bezerra de Andrade (Universidade Federal do Pampa) lilyany.andrade@gmail.com
Priscila Hasse Palharim (Universidade Federal do Pampa) pri.palharim@gmail.com
Rômulo Barbosa Ribeiro (Universidade Federal do Pampa) romulob.ribeiro@yahoo.com.br
Estevão Martins de Oliveira (Universidade Federal do Pampa) estevan.oliveira@unipampa.edu.br

Resumo:

O planejamento estratégico tem por seu fundamento o delineamento dos caminhos, ações e pensamentos que uma organização deve seguir para atingir seus objetivos a longo prazo, para tanto, se faz necessário a utilização de ferramentas para a formulação do mesmo. Atualmente os instrumentos mais utilizados baseiam-se na utilização da matriz SWOT, que é uma forma de descobrir os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças que uma instituição possui e enfrenta. Em conjunto com esta metodologia é necessária a utilização de outros métodos para especificar as prioridades das ações a serem tomadas. A análise GUT propõe a priorização destes itens quanto a sua gravidade, urgência e tendência. O presente trabalho aplicou estas metodologias no grupo PET-Engenharias da Universidade Federal do Pampa, Campus Bagé para a formulação de seu planejamento estratégico.

Palavras chave: planejamento estratégico, matriz SWOT, análise GUT, Programa de Educação Tutorial.

Formulation of the strategic planning of the group PET-Engenharias from UNIPAMPA through SWOT matrix and GUT analysis

Abstract

Strategic planning has for its foundation the outline of pathways, actions and thoughts that an organization should follow to achieve its long-term goals, therefore, some tools are necessary for the formulation of it. Currently the most commonly used instruments are based on the use of the SWOT matrix, which is a way to discover the strengths and weaknesses, opportunities and threats that an institution has and faces. In conjunction with this methodology other methods are required to specify the priorities of the actions to be taken. The GUT analysis suggests a way of prioritizing these items as its severity, urgency and trend. This study applied these methodologies to the formulation of the strategic plan of PET-Engenharias group from Universidade Federal do Pampa, Campus Bagé.

Key-words: strategic planning, SWOT matrix, GUT analysis, Programa de Educação Tutorial

1. Introdução

O homem tem-se apoiado no planejamento de suas atividades desde o início dos tempos, isto é possível ser verificado tanto no ramo das construções egípcias, manejo na agricultura, como também na elaboração de planos estratégicos para o sucesso em batalhas. Ao analisar relatos

mais recentes, tem-se a construção cada vez mais profunda de métodos organizacionais para o progresso de sociedades, estabelecimentos e demais entidades.

A globalização do mundo, em paralelo a incessantes transformações e inovações tecnológicas requer organizações planejadas, com visão a longo prazo de seus objetivos para manter-se competitiva. Assim, faz-se necessário um planejamento estratégico para conduzir os objetivos da organização.

Conforme Souza (2010), o planejamento tem como meta o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que possibilitem avaliar as implicações futuras de decisões presentes de modo a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a organização, maximizando resultados e minimizando deficiências.

Kich (2015) *apud* Ackoff (1982), argumenta que a participação dos gestores no processo de elaboração do Planejamento Estratégico estimula o desenvolvimento de uma compreensão mais profunda da empresa e de seu ambiente, força a formulação e avaliação sistemática de alternativas, as quais, de outra maneira, não seriam examinadas; além de dar vazão a muita criatividade que, geralmente, é reprimida pela rotina e pela necessidade de solucionar crises. A partir desta ideia, a elaboração do Planejamento Estratégico do PET-Engenharias, foi realizado por meio da participação de todos os integrantes do grupo.

Dentre inúmeras metodologias plausíveis utilizadas no planejamento estratégico, neste estudo aplicou-se o processo de análise do ambiente tendo em vista a importância do conhecimento do meio para a tomada de decisões, por meio da matriz SWOT acrônimo de forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). Construída a análise do ambiente, aplicou-se a matriz GUT para priorizar as problemáticas encontradas na organização.

A matriz SWOT tem objetivo de identificar os pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização. De acordo com Dyson (2004), identificados os fatores, estratégias são desenvolvidas, as quais podem construir sobre os pontos fortes, eliminando as fraquezas, além de explorar as oportunidades ou conter as ameaças.

A técnica de análise GUT foi desenvolvida com intuito de direcionar as decisões mais difíceis, com uma sequência que prioriza os problemas detectados para solucioná-los ao analisar a sua Gravidade, Urgência e Tendência.

O estudo foi realizado no grupo do Programa de Educação Tutorial (PET) Engenharias da Universidade Federal do Pampa, campus Bagé, o respectivo é composto por discentes de todas as engenharias contidas no campus, sendo elas: alimentos, computação, energia, produção e química e orientado por um docente tutor.

O presente trabalho teve como objetivo analisar a organização PET-Engenharias e implementar as ferramentas de análise na seguinte ordem, SWOT e GUT. Os itens encontrados em cada ponto da análise SWOT foram priorizados pela avaliação da ferramenta GUT, cada item foi justificado pelos integrantes do grupo, de maneira direta e simplificada, para que este tópico possa ser interpretado a qualquer momento. O mesmo justifica-se em razão da necessidade de uma melhor estruturação nas atividades e um planejamento estratégico para amplificar os trabalhos do grupo. A tomada de decisões após a verificação das necessidades, a longo prazo tem como meta; solucionar as problemáticas expostas e fortalecer os potenciais do grupo PET-Engenharias.

2. Revisão Bibliográfica

Este tópico apresenta conceitos de: planejamento estratégico, bem como as ferramentas utilizadas, ou seja: matriz SWOT e análise GUT.

2.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico busca dar sentido as atividades da organização, é um método gerencial que possibilita a instauração de uma direção a ser seguida pela instituição, permitindo uma maior interação com o ambiente (SERTEK *et al.*, 2012). O propósito do planejamento estratégico é produzir decisões e ações fundamentais que definem o que uma organização é, o que faz, e por que ele faz. Este pode facilitar a comunicação, a participação e conciliar interesses e valores divergentes de maneira sábia (BRYSON, 2004).

A Figura 1 apresenta a estrutura do planejamento estratégico, onde este é projetado para cobrir exhaustivamente cada uma dessas dimensões e desenvolver um plano que reconhece as interconexões entre todos esses.



Fonte: Adaptado de ALLISON; KAYE, 2015

Figura 1 – Estrutura do Planejamento estratégico

Com base na Figura 1 a estruturação do planejamento estratégico em uma organização proposta por Allison e Kaye (2015), consiste nas seguintes etapas:

Inicialmente é realizada uma análise do ambiente da organização, esta consiste na identificação das forças ambientais (forças políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, demográficas e outras), que podem desempenhar um papel enorme na identificação de quão boa a organização estará no cumprimento da sua missão.

O próximo passo consiste na averiguação de como se pretende ter o sucesso desejado. A teoria da mudança e plano de carreira questiona “Qual a estratégia global do programa?” , “Em que negócio você está?” e finalmente, “Quais planos de carreira atuam na estrutura do planejamento estratégico?”. Esta etapa pode ser realizada por intermédio da análise SWOT, ou envolver uma análise sobre a evolução da organização, onde é feita uma análise competitiva e financeira. O resultado desse processo é uma formulação inicial do coração do plano estratégico.

A análise do modelo de negócios de organizações sem fins lucrativos é uma descrição geral de como ele atrai financiamento, e está relacionado com o plano de carreira. Diferentes programas terão acesso a diferentes fontes de receita e diferentes níveis de suporte ao longo do tempo.

Na avaliação da capacidade da organização são incluídas muitas dimensões, como os setores de marketing e comunicação, gestão financeira, estrutura, e também dimensões menos tangíveis, como cultura organizacional. A análise nesta etapa pode ser feita de uma maneira muito limitada ou muito abrangente, e estas dimensões podem ser avaliadas de maneira singular ou em conjunto com demais dimensões.

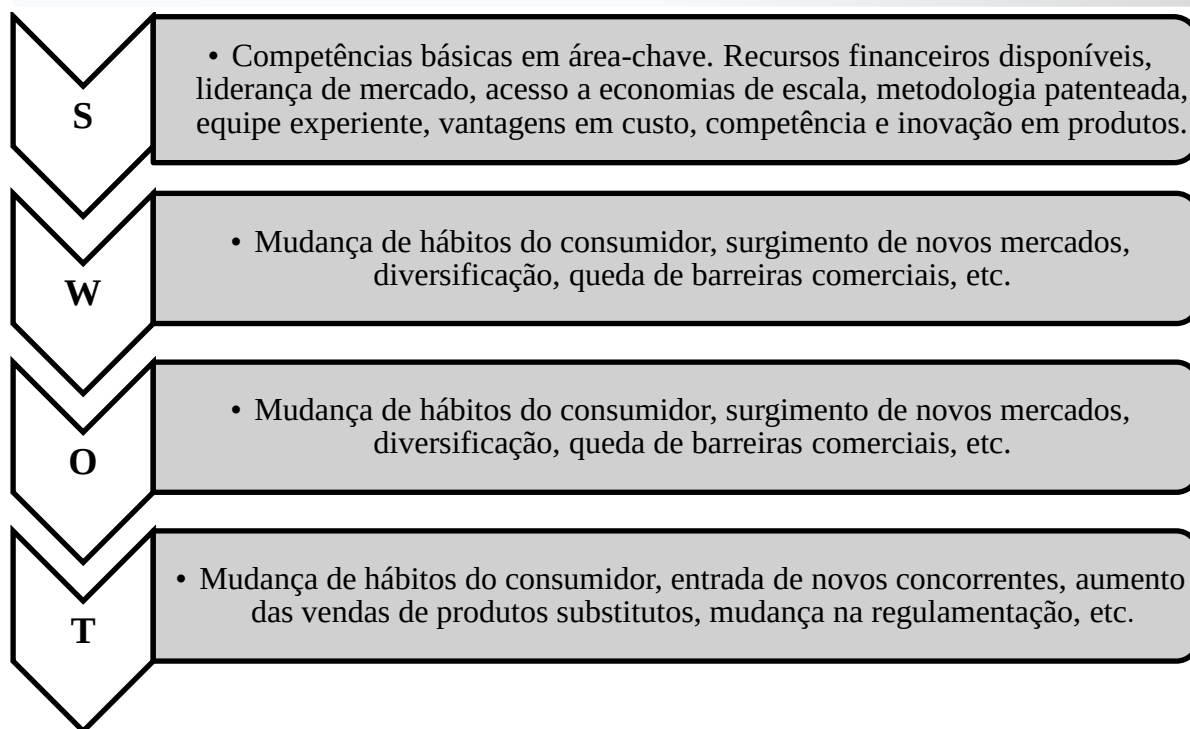
A etapa denominada “Liderança” consiste na avaliação da eficácia da equipe sênior e do conselho (líderes) da organização, onde através da avaliação da relação de trabalho destes, é possível identificar oportunidades para o fortalecimento e foco de liderança em toda organização. Estes líderes administram o trabalho da organização, e são responsáveis pelo sucesso da organização, e podem aumentar a eficácia de uma organização, no entanto se agirem de forma errada podem servir como um dreno de seus recursos e energia.

2.2 Matriz SWOT

A matriz SWOT é uma técnica que auxilia na construção do Planejamento Estratégico das Organizações. Essa ferramenta foi desenvolvida em 1971 pelos professores Kenneth Andrews e Roland Christensen e tem fundamental importância na verificação dos ambientes a qual está inserida a organização e é voltada para a avaliação de quatro dimensões (WRIGHT *et al.*, 2000).

- Forças (*Strengths*) – pontos fortes da empresa que a diferencia das demais, lhe atribuindo vantagens competitivas.
- Fraquezas (*Weakenesses*) – pontos fracos da organização que a colocam em posição de desvantagem no mercado.
- Oportunidades (*Opportunities*) – situações externas e não controláveis pela organização que se visualizadas adequadamente podem influenciar a empresa de maneira positiva.
- Ameaças (*Threats*) – situações externas e não controláveis pela empresa que quando não identificadas e controladas a tempo podem influenciar de maneira negativa em seus resultados.

A matriz SWOT tem como objetivo focalizar a combinação das forças e fraquezas da organização com as oportunidades do mercado. Além disso, busca obter estratégias para manter os pontos fortes, reduzir ou eliminar os pontos fracos, podendo assim aproveitar-se das oportunidades e protegendo-se das ameaças que o ambiente externo pode expor. A Figura 2 expõe a relação de cada ponto da matriz SWOT.



Fonte: Adaptado Andrews, 1987

Figura 2 – Esquema da análise SWOT

A matriz SWOT é uma ferramenta essencial para uma organização, pois é através dela que a empresa consegue ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo e, dessa forma, com essa análise, os gerentes conseguem elaborar estratégias para melhorar o desempenho organizacional (DAYCHOUW, 2007).

2.3 Análise GUT

A análise GUT é uma ferramenta que tem o propósito de priorizar as ações e decisões que serão realizadas. Ou seja, é a representação dos problemas ou possíveis riscos, por meio de quantificações a fim de se determinar quais são as prioridades a serem abordadas, com o intuito de reduzir impactos (TRISTÃO, 2011).

Grimaldi e Mancuso (1994) complementam que a técnica GUT foi elaborada objetivando-se a orientação de decisões que abrangem distintos pontos, as decisões mais complexas. Desta forma, é possível destacar o nível de prioridade de cada problema, os quais são analisados sob os aspectos gravidade (G), urgência (U) e tendência (T), esclarecidos a seguir, com base em Matos *et al.* (2007).

- **G (gravidade):** refere-se ao que afeta profundamente a essência, o objetivo ou o resultado da empresa, organização ou pessoa. Avalia-se este ponto de acordo com o nível de dano ou prejuízo que a situação pode acarretar.
- **U (urgência):** é o resultado da influência do tempo que a organização sofre ou sente. Pode ser avaliada em relação ao tempo que se dispõe ou é necessário para resolver a situação em questão.
- **T (tendência):** entende-se como propensão de desenvolvimento do problema caso não for tomada nenhuma ação a fim de remediá-lo.

Com a finalidade de se quantificar os problemas, são atribuídos a estes, notas de 1 a 5, para os três aspectos mencionados (GUT) e então é obtido o grau crítico através da multiplicação $G \times U \times T$. O Quadro 1 apresenta as perguntas-base para se determinar a notas de cada parâmetro.

Valor	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)	$G \times U \times T$
5	Os prejuízos e as dificuldades são extremamente graves	É necessária ação imediata	Se nada for feito a situação irá piorar rapidamente	125
4	Muito graves	Com alguma urgência	Vai piorar em pouco tempo	64
3	Grave	O mais cedo possível	Vai piorar em médio prazo	27
2	Pouco grave	Pode esperar um pouco	Vai piorar em longo prazo	8
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar e pode até melhorar	1

Fonte: Aguiar, 2004

Quadro 1 – Matriz GUT

Desta forma, nota-se através do Quadro 1 que a matriz GUT considera não só a gravidade do problema, a urgência em agir e a tendência deste, como também relaciona estes três fatores de análise. Pesos são estabelecidos conforme o nível de importância de cada aspecto, de forma a permitir a adoção de ações para mitigar os aspectos mais negativos, que serão aqueles com uma pontuação maior (SELEME; STADLER, 2010).

3. Metodologia

O presente trabalho consistiu em analisar o grupo PET-Engenharias pelos próprios integrantes, com objetivo de desenvolver a matriz SWOT, com os pontos estabelecidos na mesma, usou-se da ferramenta de análise GUT para priorizar as atividades e trabalhar para conter ou solucionar as problemáticas que estivessem ao alcance da organização.

Inicialmente foi realizada a matriz SWOT baseada na metodologia proposta por Montana e Charnov (2005). Os passos para a utilização da técnica SWOT seguem abaixo.

- Criar uma lista de executivos e funcionários-chave – A abordagem do SWOT utiliza a opinião dos executivos e funcionários para inventariar questões importantes para a organização. (Será que mantemos isto?) Baseia-se na suposição de que as metas e objetivos de uma empresa são encontrados na mente de seus executivos. Por isso também é considerada uma técnica de brainstorming.
- Desenvolver entrevistas individuais – As entrevistas são o formato viável para proceder ao levantamento das informações junto aos executivos-chave. Nessa ocasião, costuma-se usar uma sequência de itens para serem avaliados sob o ponto de vista da empresa como oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. Esse procedimento facilita a posterior classificação das respostas.
- Organizar as informações – A premissa básica para a organização das informações é a

própria estrutura SWOT, por meio de uma matriz. O que os entrevistados analisam como bom em suas operações atuais são os pontos fortes da empresa; o que eles observam de ruim são os pontos fracos. O que eles veem como bom no ambiente externo em termos de futuras operações são as oportunidades; o que eles destacam como ruim são as ameaças.

- Priorização das questões – A decisão de quais questões devem ter prioridade requer novamente o envolvimento dos entrevistados. Desse modo, realiza-se o feedback entre entrevistado e entrevistador e se obtêm o envolvimento de todo o grupo.
- Definição das questões-chave – De posse da matriz e das questões priorizadas é possível se estabelecer o que deve ser feito. Nessa fase emerge a estratégia da organização, portanto tem-se a condição de definir os objetivos da empresa para um determinado período.

Esta metodologia está demonstrada através da Figura 3.

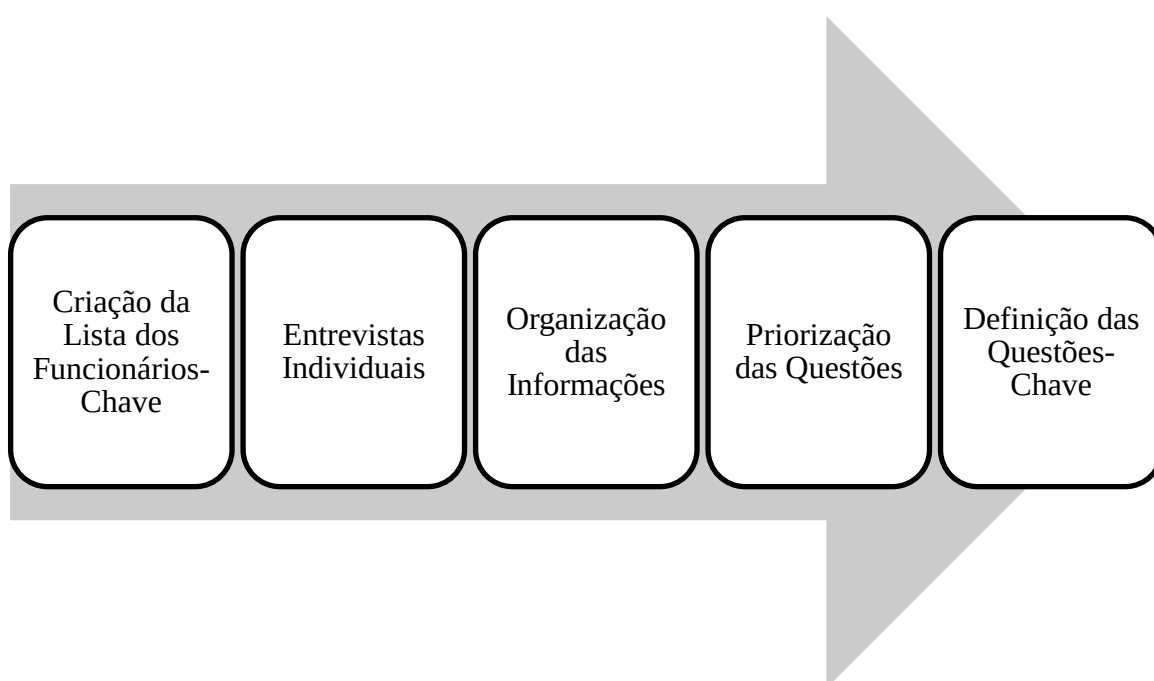


Figura 3 – Passos para elaboração da matriz SWOT

Os pontos obtidos na análise SWOT foram priorizados pela ferramenta GUT, sendo que em cada ponto avaliou-se a Gravidade, Urgência e Tendência. Após esta etapa, respondeu-se a seguinte questão: Por Quê? A fim de justificar a importância de tal item, para que este tópico possa ser interpretado a qualquer momento, mesmo por um novo integrante do grupo, em vista que o grupo realiza suas atividades por tempo indeterminado, enquanto que os seus membros participam por um período de tempo máximo.

4. Sobre a organização alvo do Planejamento estratégico

O presente trabalho foi realizado no grupo PET-Engenharias, institucionalizado pela Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), campus Bagé, no Rio Grande do Sul. O programa de educação tutorial (PET) foi criado em 1979 pela CAPES com intuito de melhorar a produção e a qualidade acadêmica das instituições de ensino superior no Brasil.

“O PET é desenvolvido por grupos de estudantes, com tutoria de um docente, organizados a partir de formações em nível de graduação nas Instituições de Ensino Superior do País orientados pelo princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e da educação tutorial.” (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2016).

Segundo dados do Ministério da Educação existem atualmente 841 grupos PET, os quais, em sua grande maioria, estão estruturados de forma que os estudantes cursam a mesma graduação. Ao contrário deste padrão, o grupo PET-Engenharias pode ser formado por estudantes das cinco engenharias existentes na UNIPAMPA campus Bagé. Atualmente o grupo é formado por estudantes dos cursos de Engenharia de Produção e Engenharia Química.

5. Resultados e Discussão

Como resultado da metodologia aplicada para desenvolver a matriz SWOT, combinada com a análise GUT, obteve-se os pontos elencados pelos integrantes do Grupo. Os quais são apresentados pelo Quadro 2, em ordem de importância.

	Prioridades	G	U	T	G×U×T
Pontos Fortes	Autonomia dos integrantes na tomada de decisão	5	5	5	125
	Parcerias com professores	5	4	4	80
	Possibilidade de atuação em diversas áreas	4	4	4	64
	Liderança	3	3	4	36
	Boas condições de trabalho (espaço físico, relações interpessoais e psicológica)	3	3	4	36
	Pró-atividade	5	2	3	30
	Equipe Qualificada	5	1	3	15
	Autonomia para elaboração de novas atividades/projetos	4	1	3	12
	Interdisciplinaridade (competências complementares entre os integrantes)	3	2	1	6
Pontos Fracos	Falta de direção estratégica	5	3	4	60
	Não participação de todos os cursos no grupo (EC, EA, EE...)	4	3	5	60
	Alta Rotatividade	4	3	4	48
	Pouca divulgação das atividades/projetos do Grupo PET (O que é o Grupo, o que se faz no PET)	5	3	3	45
	Pouca publicação dos projetos concluídos	5	3	3	45
	Escassez de recursos (campus); materiais, equipamentos e reagentes	5	4	1	20
	Atraso das verbas do Programa PET	5	2	1	10
	Distribuição insatisfatória de tempo.	4	2	1	8
	Falta de espaço físico para armazenamento de materiais de petianos e pesquisa	2	2	1	4
Oportunidades	Parceria com empresas	3	3	4	36
	Região pouco explorada	4	3	3	36
	Incentivo à publicação científica e participação de eventos	4	3	3	36
	Valorização de profissionais que já tiveram contato com áreas diversificadas (petianos)	4	2	3	24
	Laboratórios bem equipados	5	1	3	15
	Único grupo PET da área no campus	4	1	3	12
Ameaças	Difícil acesso para realização de trabalhos com determinadas empresas	5	5	2	25
	Falta de recursos	5	4	2	20
	Alto índice de reprovação	5	3	3	15
	Crise econômica e política	5	2	1	10
	Evasão de discentes	5	2	3	10
	Trâmites legais	2	2	1	4
	Aumento de grupos de pesquisa no Campus	2	1	1	2

Fonte: Autores, 2016

Quadro 2 – Matriz GUT do Grupo PET-Engenharias, baseada na análise SWOT

De acordo com os resultados apresentados pelo Quadro 2, realizou-se um cruzamento entre os fatores que apresentaram maior pontuação, a fim de buscar soluções aos problemas apresentados e aprimorar os pontos positivos detectados.

Deste modo, a autonomia dos integrantes na tomada de decisão pode ser aplicada à direção estratégica, de forma a desenvolver um planejamento de base sólida para melhorar a gestão atual.

Notou-se ainda, que a parceria com os professores pode ser aliada à situação de região pouco explorada de forma a valer-se das deficiências e oportunidades da região a fim de desenvolver novos projetos. Da mesma forma, esta parceria com os docentes também pode ser útil com o intuito de aumentar a participação de todos os cursos de engenharias do campus ao Grupo PET-Engenharias.

Ademais, contornando o ponto fraco relativo à pouca divulgação das atividades/projetos do Grupo PET será possível facilitar o acesso para realização de trabalhos com determinadas empresas, considerado anteriormente uma ameaça. Isto se deve ao fato de que as empresas terão conhecimento sobre as possibilidades e resultados alcançados pelo grupo para então motivarem-se a trabalhar em projetos em parceria com o mesmo.

Outro ponto analisado foi a falta de recursos, uma ameaça presente no Grupo PET devido à crise econômica que o Brasil está enfrentando no momento. Assim, é possível através de incentivos, como troca de serviços e conhecimentos, promover parcerias com empresas a fim de mitigar o problema de falta de recursos.

Portanto, com base nas análises SWOT e GUT realizadas na organização em questão, verificou-se que nos pontos analisados, a maioria dos problemas podem ser sanados com uma utilização mais eficiente dos recursos disponíveis. Além do mais, estes também podem ser amenizados com a aplicação dos pontos fortes e aproveitamento das oportunidades existentes, de mesmo modo como a resolução de um ponto fraco pode acarretar em novas oportunidades ou contenção das ameaças. Como complementação deste trabalho, faz-se necessário realizar um plano de ação para descrever de maneira completa um problema e encontrar uma solução para resolvê-lo.

6. Conclusão

Este estudo objetivou a implementação das ferramentas de análise SWOT e GUT, com o intuito de uma melhor estruturação nas atividades e um planejamento estratégico para amplificar os trabalhos do grupo PET-Engenharias. Mediante a construção das análises citadas, foi possível estabelecer a atual situação do grupo, através da perspectiva dos seus próprios integrantes. Em razão da importância de uma elaboração conjunta do planejamento estratégico, visto que se estimula o desenvolvimento de uma compreensão mais profunda a respeito da organização e seu ambiente. Por meio destas observações, verificou-se que nos pontos explorados, a maior parte das problemáticas poderão ser reparadas através de uma utilização mais eficiente dos recursos que a organização dispõe.

A implementação de um planejamento estratégico no PET-Engenharias foi de notória relevância, em virtude de que os pontos fortes da organização podem ser ainda mais explorados, os pontos que não cabem ao grupo deliberar serão postos à parte, muito embora se continue a requerer melhorias aos superiores sempre que oportuno. Referindo-se às fraquezas e ameaças que o grupo é capaz de solucionar, a análise trouxe de modo esquematizado e para estas, propostas já foram postas a fim de resolvê-las.

Nota-se ainda, que o trabalho em colaboração com professores do campus em virtude da região ser pouco explorada será uma maneira de suprir as deficiências do local e crescer as oportunidades da região, a fim de desenvolver novos projetos, além de ser uma possibilidade de oxigenar o grupo, com a participação de todos os cursos de engenharias do campus ao Grupo PET-Engenharias. Como complementação deste estudo, observou-se que se faz necessário o implemento de um plano de ação para descrever de maneira completa os problemas e encontrar soluções para solucioná-los.

Agradecimentos

Nossos sinceros agradecimentos ao prof. Dr. Cláudio Sonáglio Albano, por todo suporte técnico, bem como suas sugestões e considerações contribuídas para a elaboração do presente trabalho.

Referências

- AGUIAR, P. C. G.** *Aplicação da Metodologia, de Análise e Solução de Problemas na Célula Lateral de uma Linha de Produção Automotiva*. 2004. 65f. TCC (Especialização, Gestão Industrial). Departamento Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de Taubaté, Taubaté, Brasil, 2004.
- ALLISON, M.; KAYE, J.** *Strategic Planning For Nonprofit Organizations*. 3 ed. New Jersey: Editora: Wiley, 2015.
- DYSON, R. G.** *Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick*. European Journal of Operational Research 152, p. 631–640, 2004.
- GRIMALDI, R.; MANCUSO, J. H.** *Qualidade Total*. Folha de SP e Sebrae. 6º e 7º fascículos, 1994.
- KICH, J. I. DI F.** *Pensamento estratégico nas organizações: A construção de um referencial metodológico*. (Tese de Doutorado em Administração), Florianópolis, 2015.
- MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M.; ALMEIDA, J. R.** *Análise do Ambiente Corporativo. Do Caos Organizado ao Planejamento Estratégico das Organizações*. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.
- SELEME, R.; STADLER, H.** *Controle de Qualidade: As Ferramentas Essenciais*. 3 ed. Curitiba: Editora Ibpx, 2010.
- SOUZA, D. L.** *Planejamento estratégico em organizações públicas: Planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do Balanced Scorecard e de cenários prospectivos*. (Monografia de Pós Graduação Planejamento Estratégico), Brasília, 2010.
- DAYCHOUW, M.** *40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento*. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- OLIVEIRA, Djalma de P. R.** *Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas*. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANDREUZZA, M. G. S. B.** *Planejamento Estratégico*. Material de aula. SAGRES: Política e Gestão Estratégica Aplicadas. Disponível em: < www.madeira.ufpr.br/disciplinasgarzel/12.pdf >. Acesso em: set.2016.
- WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J.** *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000. 433p
- SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S.** *Administração e Planejamento Estratégico*. 3ed. São Paulo: Ibpx, 2011, 8ª Reimpressão.