

FACULDADE LABORO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

**MÁRCIO JOSÉ MELO SANTOS**  
**MARCELO JORGE COSTA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Benefícios para as organizações**

São Luís - MA  
2019

**MÁRCIO JOSÉ MELO SANTOS**  
**MARCELO JORGE COSTA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Benefícios para as organizações**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Administração Estratégica, da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista.

Orientador (a): Prof. (a).

São Luís - MA  
2019

Santos, Márcio José Melo

Planejamento estratégico: benefícios para as organizações / Márcio José Melo Santos; Marcelo Jorge Costa -. São Luís, 2019.

Impresso por computador (fotocópia)

13 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação em Administração Estratégica) Faculdade LABORO. -. 2019.

Orientadora: Profa. Lídia Rosa

1. Planejamento. 2. Estratégico. 3. Visão. I. Título.

CDU: 658.012.2

**MÁRCIO JOSÉ MELO SANTOS**  
**MARCELO JORGE COSTA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Benefícios para as organizações**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Administração Estratégica, da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

**Profa. Ma. Ana Nery Rodrigues dos Santos**

---

**Examinador 1**

---

**Examinador 2**



## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Benefícios para as organizações**

**MÁRCIO JOSÉ MELO SANTOS<sup>1</sup>**

**MARCELO JORGE COSTA**

### **RESUMO**

O planejamento estratégico é um processo gerencial eficiente que examina as principais questões da organização, uma vez que considera a análise do ambiente externo e interno e determina um rumo amplo e generalizado para a empresa. Diante disso, o presente apresentou como objetivo geral: demonstrar a importância do planejamento estratégico como ferramenta eficaz nos processos de gestão das suas organizações. Como metodologia, utilizou-se a referência de literatura, com utilização dos mais diversos autores renomados na área. Pode-se concluir que de acordo com o planejamento estratégico, as empresas irão conseguir concretizar sua visão, a corrigir os rumos e a encontrar oportunidades de melhorias futuras.

**Palavras-chave:** Planejamento. Estratégico. Visão.

## **STRATEGIC PLANNING: Benefits for organizations**

### **ABSTRACT**

Strategic planning is an efficient management process that examines the organization's key issues, since it considers the analysis of the external and internal environment and determines a broad and generalized direction for the company. Given this, the present presented as a general objective: to demonstrate the importance of strategic planning as an effective tool in the management processes of its organizations. As a methodology, the literature reference was used, using the most diverse authors renowned in the area. It can be concluded that according to strategic planning, companies will be able to realize their vision, correct directions and find opportunities for future improvements.

**Keywords:** Planning. Strategic. View.

## **1 INTRODUÇÃO**

---

<sup>1</sup> Especialização em Administração Estratégica pela Faculdade Laboro, 2019.

Definido como o processo gerencial feito antecipadamente para a formulação de objetivos e estratégias para o alcance de situações desejadas, o planejamento estratégico é conjunto de mecanismos sistêmicos para o estabelecimento de metas, e tomadas de decisões. Entretanto, ainda existe certa resistência no tocante à utilização de conhecimentos administrativos específicos para a gestão adequada da organização, principalmente pelo fato de grande parte destas pequenas empresas serem, também, familiares

Percebe-se que o planejamento estratégico é um fator de grande preocupação nas organizações de diversas áreas e há muito tempo tem sido tema de importantes pesquisas. É evidente que o tema se reveste a uma importância crescente aos olhos dos gestores das empresas, tornando-se imprescindível. Quanto à relevância do tema, um bom planejamento estratégico pode ser visto como uma estratégia de negócio, que poderá possibilitar melhores caminhos para se alcançar vantagens competitivas no mercado, como redução de custos, satisfação dos clientes, diminuição de retrabalhos e uma maior rentabilidade dos negócios.

Este estudo visa refletir e responder a pergunta norteadora: Quais os benefícios da implantação de planejamento estratégico nas organizações? A partir do exposto, definiu-se como objetivo geral: demonstrar a importância do planejamento estratégico como ferramenta eficaz nos processos de gestão das suas organizações.

Quanto aos objetivos específicos: apresentar os conceitos de planejamento estratégico; discutir as etapas do planejamento estratégico; conhecer a matriz SWOT; apresentar o *Balanced Score Card* (BSC).

Quanto a metodologia utilizada neste presente trabalho, será realizada uma revisão bibliográfica que considera a literatura nacional e internacional, onde determina que o conhecimento atual sobre o tema estudado. O referencial teórico foi construído por meio da contextualização de todas as informações e estudos relevantes, a fim de responder de forma consistente o problema.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Antes da definição de planejamento estratégico, interessante buscar a origem da palavra estratégia. De origem grega, provém de *stratego*, que significa literalmente a arte de liderança. Era utilizada para designar a função do chefe dos exércitos. Assim, as elaborações de planos de guerra passaram a ser denominadas estratégia (TERENCE, 2002).

As organizações devem planejar a utilização dessas estratégias e prever um estado futuro no qual ela poderá ser aplicada. Sendo assim, o processo de tomada de decisões será mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Além disso, a utilização do planejamento como rotina aumenta as possibilidades de sucesso do empreendimento e diminui a incerteza (OLIVEIRA, 2010).

Ansoff e McDonnell (1993) destacam que o conceito de planejamento estratégico surge a partir do momento que o planejamento define quais estratégias serão seguidas, envolvendo os níveis hierárquicos mais altos e considerando a inércia de longo prazo. Para o autor, o planejamento estratégico não determina que o futuro seja necessariamente uma projeção do passado recente. O que se faz é uma análise das perspectivas da organização, buscando encontrar tendências, ameaças, oportunidades e descontinuidades singulares que podem fazer com que essas projeções do passado sofram alterações.

De acordo com Oliveira (2004, p.47):

É o processo administrativo que proporciona uma sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa.

Corresponde ao conjunto de providências a serem tomadas pela empresa para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, todavia, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatos de modo que possa exercer alguma influência. O planejamento é um processo contínuo, que é executado

independentemente da vontade específica dos seus sócios e executivos (ALMEIDA, 2001).

Para Fischmann e Almeida (1991, p. 26):

O planejamento estratégico objetiva uma análise do ambiente organizacional, criando consciência de suas oportunidades, ameaças, conhecimento de todos seus pontos fortes e fracos, missão, visão e valores, estabelecendo, assim, o propósito de direção que a empresa deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Posteriormente a ordenação, são ordenadas todas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida pela organização (KOTLER, 2000).

## 2.2 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico deve respeitar a realidade e a cultura da organização, pois desta forma poderá auxiliar o gestor no processo decisório. É essencial que o processo de planejamento estratégico seja coligado ao dia-a-dia da organização. Com isso, cria uma situação de administração estratégica, sendo que, os aspectos estratégicos são incluídos de maneira sistemática no processo decisório da empresa (OLIVEIRA, 2002).

Quadro 1: Etapas do planejamento estratégico

Fase I	Diagnóstico estratégico
Fase II	Missão da empresa
Fase III	Instrumentos prescritivos e quantitativos
Fase IV	Controle e avaliação

Fonte: Oliveira (2008)

Para Oliveira (2008) inicialmente é necessário saber aonde a organização quer chegar e como está no momento para alcançar este objetivo. Isto acontece durante o planejamento estratégico através do diagnóstico onde serão identificados as oportunidades e ameaças do ambiente externo e os pontos fortes e pontos fracos da organização.

Após esta identificação, é necessário realizar uma análise dos ambientes e da organização de forma a construir o processo de estruturação do planejamento. Inicia pela determinação da Visão, da Missão, e dos Objetivos. Seguindo, estrutura-se o Planejamento Tático, onde serão os meios para atingir os objetivos propostos, e finalizando o Planejamento Operacional, que tratará de como atingir estes objetivos.

A missão é o propósito da organização, ou seja, a definição do que a empresa faz, para quem faz, como faz, quais são seus diferenciais e porque faz. Já, de acordo com Martins (2007), a missão costuma ser a real razão de existência do negócio, apresentando um ou vários sentidos da utilidade da empresa no mercado, podendo fornecer informações sobre clientes, fornecedores, colaboradores ou comunidade envolvida (SERTEK, 2011).

### **2.3 MATRIZ SWOT**

Segundo Chiavenato e Sapiro (2004), a matriz SWOT possui como função o cruzamento de oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização (figura 1).

A análise externa envolve o exame dos elementos externos relevantes para a organização. Desta forma, este tipo de análise deve possuir um objetivo principal, concentrando-se na identificação de oportunidades, ameaças, tendências, incertezas, entre outros. Deve-se atentar, entretanto, para que a análise externa não seja excessivamente descritiva. Caso contrário, o resultado pode ser um gasto considerável de recursos com impactos insignificantes na estratégia da empresa. A análise interna, por sua vez, visa o fornecimento de uma compreensão detalhada de aspectos estrategicamente importantes para a organização (AAKER, 2008).

Figura 1 – Análise SWOT



Fonte:

O objetivo da matriz SWOT é definir estratégias para manter os pontos fortes da empresa, reduzir a intensidade dos pontos fracos a fim de aproveitar oportunidades e proteger-se de ameaças (COSTA, 2006). A análise SWOT ajuda os executivos a resumir os principais fatos e previsões derivadas das análises externa e interna. Partindo deste princípio, os executivos podem retirar uma série de aspectos que identificam as questões estratégicas primárias e secundárias com que a organização se depara. (BATEMAN; SNELL, 2009).

## 2.4 BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* - BSC surgiu em 1990 através de um estudo realizado entre diversas empresas, denominado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”, patrocinado pelo Instituto Nolan e Norton. Este estudo foi motivado pela crença de que os métodos existentes de medição de desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando insuficientes. (KAPLAN e NORTON, 1997).

Coutinho e Kallás (2005) definem BSC como sendo a execução da estratégia é uma das tarefas mais difíceis dos executivos. Estudos comprovaram que as organizações enfrentavam grandes dificuldades na execução de suas estratégias mostrando uma porcentagem de insucesso de 70% a 90%.

Segundo Kaplan e Norton, 1997, p. 32):

O BSC é um instrumento que consegue fechar espaços deixados pela não divulgação e implementação da estratégia. Esses espaços deixados ocorrem devido às barreiras criadas pelos sistemas de gerenciamento tradicionais. Para se obter êxito na implementação, o compartilhamento da estratégia deve ocorrer de forma coesa, criando um comprometimento de todos os envolvidos e, com isso, alinhando os esforços da empresa para os processos necessários à mudança.

O *Balanced Scorecard* é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica (PADOVEZE, 2007).

Os principais objetivos do BSC, segundo Kaplan e Norton (1997 p. 9-11) são:

- **Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia:** o processo do *scorecard* deve ser desenvolvido pelos altos executivos da empresa, onde todos prestam sua contribuição, atingindo um consenso a fim de traduzir a estratégia do negócio em objetivos estratégicos específicos. Esses objetivos devem estar relacionados com diferentes perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e conhecimento. Cada perspectiva deve ter indicadores de desempenho, com o intuito de tornar as análises de performance mais objetivas.
- **Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas:** os objetivos e medidas estratégicas do BSC são divulgados para a empresa inteira, por meio de murais, e-mails, vídeos, jornais internos. Divulgar significa tornar conhecido para os funcionários quais são os objetivos críticos que devem ser atingidos a fim de que seja alcançada a estratégia da empresa.
- **Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas:** com três a cinco anos de antecedência, as metas para os objetivos do *scorecard*, devem ser estabelecidas pelos altos executivos. Através do processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas a empresa pode: quantificar os resultados que pretende alcançar a longo prazo; identificar meios e fornecer recursos para o alcance dos resultados e; estabelecer referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do *scorecard*.
- **Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico:** segundo Kaplan e Norton este é o aspecto mais inovador e importante de todo o método. É onde criam-se instrumentos em nível executivo para o aprendizado estratégico.

#### 4 LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES

Foram selecionadas 11 referências, publicados entre os anos 2006 e 2018. No quadro a seguir, são apresentados os achados na pesquisa.

AUTORES	ANO	TEMA
Maria Alice Guedes Porto	2006	O planejamento estratégico como forma de otimizar o gerenciamento nas organizações
Luís Aparecido Marques Da Silva	2015	A importância do planejamento estratégico no ambiente organizacional: um estudo sobre as dificuldades de gestão
V. G. MONTEIRO e F. C. SOARES	2012	Planejamento estratégico como ferramenta competitiva para empresas da região central de poços de caldas
LIMA, Joilson Souza de	2018	<b>O Planejamento estratégico como ferramenta de gestão.</b>
Elvis Magno da Silva	2011	O Balanced Scorecard como ferramenta estratégica para a tomada de decisões na empresa Microboard
Djair Roberto Fernandes	2012	Uma visão sobre a análise da matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia
Andréia Aparecida da Silva	2010	A utilização da Matriz SWOT como ferramenta estratégica – um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo
Aline dos Santos	2010	A importância do planejamento nas empresas de micro, pequeno, e médio porte
Pedro Ademar	2012	Planejamento estratégico: aplicação em empresas de pequeno porte
Isabel da Rosa Virtuoso	2013	O planejamento estratégico aplicado na gestão empresarial: um estudo de caso em uma organização de tecnologia mecânica da região sul catarinense
Danielli Venâncio Consentino	2011	Planejamento estratégico voltado para a gestão e desenvolvimento de uma empresa

A revisão dos artigos possibilitou a construção de uma síntese do conhecimento científico acerca da importância do planejamento estratégico para as organizações.

De acordo com Consentino (2011), ao analisar o planejamento estratégico voltado para a gestão e desenvolvimento de uma empresa, pode concluir que o planejamento estratégico auxilia na gestão e desenvolvimento de uma empresa, já que otimiza o processo de tomada de decisão, melhora o aproveitamento das oportunidades, maximiza os lucros e antecipa as ameaças, onde as ameaças apontadas na pesquisa, através da análise SWOT, estavam ligadas à falta de pesquisa de mercado, falta de monitoração dos concorrentes e à ausência de planejamento estratégico formal, impactando na falta de preparo da empresa, deixando-a mais vulnerável às instabilidades do mercado.

Já para Virtuoso (2013), em seu estudo verificou que as etapas que abrangem a implantação de um planejamento estratégico, bem como ferramentas de gestão que visam o alcance dos objetivos vinculados a visão estratégica, onde através das fases para implantação, observou-se a necessidade da elaboração de um diagnóstico da situação da empresa, para que fossem definidas as análises internas e análises externas, para após a explanação dos planos de ação, através dos objetivos que foram traçados para melhoria na empresa. Além disso, é comentado que existem diversas ferramentas que podem ser utilizadas para que a empresa obtenha resultados positivos, o planejamento estratégico e o Balanced Scorecard são exemplos que foram explanados nesse estudo.

No estudo de Ademar (2012), foi verificado que empresas de pequeno porte ocupam lugar de destaque entre o mundo das organizações, entretanto existem diversas dificuldades para a implantação de um planejamento estratégico. Dessa forma o estudo de caso aborda a importância da aplicação desta ferramenta, buscando para isso a realização de pesquisas em empresas de pequeno porte do município de Ijuí, construindo um estudo qualitativo. As pesquisas realizadas constataram informações sobre a situação do dia a dia dessas empresas evidenciando a falta do planejamento estratégico enquanto instrumento norteador. Compreende-se, portanto, a necessidade

de mudanças no contexto organizacional nas empresas de pequeno porte, haja vista a deficiência no conhecimento e na utilização de ferramentas administrativas.

Para Aline dos Santos (2010), o processo administrativo se inicia com o planejamento, onde se define os objetivos da empresa e seleciona as políticas, ou procedimentos e métodos para o seu alcance, sendo este um forte aliado capaz de oferecer condições de rumo e continuidade para uma empresa e sua trajetória para o sucesso. Dentro de uma empresa o planejamento deve respeitar alguns princípios e filosofias visando conseguir o alcance dos objetivos de maneira eficiente e eficaz.

Andréia Aparecida da Silva (2010), faz uma reflexão da Matriz SWOT como ferramenta estratégica, analisando as diferentes formas de utilização dessa ferramenta para obter um diferencial neste segmento. A matriz SWOT propõe que a empresa consiga ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno, e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, dessa forma com essa análise os gerentes conseguem elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e melhorar o desempenho organizacional.

Na visão de Djair Roberto Fernandes (2012), com a competitividade em alta, as empresas precisam pensar e analisar cada vez mais, para ganhar vantagem competitiva frente aos concorrentes. A busca da vantagem competitiva tem relação com a gestão das estratégias baseadas no conhecimento e no investimento financeiro. A empresa ao utilizar a análise de SWOT consegue informações para verificar a viabilidade de abrir sua empresa em determinados mercados.

O artigo de Elvis Magno da Silva (2011), apresenta um estudo do Balanced Scorecard, como medida de desempenho para avaliar a eficiência da empresa, alinhando seus conceitos como uma ferramenta estratégica de tomada de decisões. Estudos comprovam a dificuldade que as empresas têm de definir suas estratégias. Neste sentido o BSC pode ser uma ferramenta útil para identificar os pontos fortes e fracos da empresa.

Já Joílson Souza de Lima (2018), afirma que as diversas modificações no panorama mundial favorecem mudanças significativas nos processos produtivo e gerencial em várias atividades organizacionais. O artigo propõe-se a analisar a importância do Planejamento Estratégico Organizacional no gerenciamento das

empresas em um mercado competitivo. O planejamento Estratégico passou a ser utilizado por empresas como um dos principais auxiliares na tomada de decisão e alcance dos objetivos propostos.

V. G. MONTEIRO e F. C. SOARES (2012), teve como objetivo descrever a importância do planejamento estratégico para as empresas na região central de Poços de Caldas como ferramenta competitiva. O planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita aos gestores estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com a visão objetiva na otimização dos ativos, minimização dos custos e maximização dos lucros, além de possibilitar o desenvolvimento socioambiental. Sendo assim, o planejamento estratégico proporciona as empresas caminhos para a identificação e o alcance da excelência, correção das falhas administrativas, realinhamento de metas além de manter a competitividade.

Luís Aparecido Marques Da Silva (2015), diz que o planejamento estratégico é um processo contínuo nas organizações que tem por finalidade alcançar os objetivos desejados e que possam ser executados de maneira eficiente, usando o mínimo de recursos. Consiste em análise crítica dos cenários futuros e traçar as estratégias, planos e rumos da organização visando concentrar esforços no objetivo de tornar real a visão da organização, tendo em vista a definição e a obtenção de objetivos organizacionais.

Maria Alice Guedes Porto (2006), mostra a importância do planejamento estratégico para a gestão das organizações. Este tipo de planejamento constitui-se na primeira e talvez a mais importante das funções administrativas que irão estabelecer os objetivos organizacionais, tendo como base os recursos necessários para conseguir alcançá-los de forma eficaz. Assim, o planejamento estratégico confirma, cada vez mais, sua importância para as organizações, ao fomentar a tomada de decisões de forma adequada.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De acordo com o exposto, podemos afirmar que o planejamento estratégico é uma ferramenta importantíssima e fundamental para o alcance dos objetivos de uma organização. Para alcançar o efeito desejado, o planejamento estratégico necessita do apoio e comprometimento de toda organização, desde a alta direção até os níveis mais baixos, para que as ações sejam implementadas com sucesso.

O planejamento estratégico é uma das funções mais relevantes da gestão empresarial, uma vez que permite que os objetivos organizacionais sejam alcançados. No nível estratégico do planejamento são definidas a missão e visão da empresa, estabelecidas as diretrizes e objetivos de longo prazo e desenvolvidas as estratégias e planos de ação para o alcance dos objetivos traçados.

O planejamento estratégico, se bem executado, ajudará o empreendimento a concretizar sua visão, a corrigir os rumos e a encontrar oportunidades.

## REFERÊNCIAS

TERENCE, Ana Claudia Fernandes (2002). **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. Tese (Mestrado). São Carlos, Escola de Engenharia USP.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. (1991). **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo, Atlas.

OLIVEIRA, Djalma P.R (2010). **Planejamento estratégico: Conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo, Atlas.

KOTLER, Philip (2000). **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo, Prentice Hall.

ALMEIDA, Martinho I.R (2001). **Manual de planejamento Estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilha Excel**. São Paulo, Atlas.

Ansoff e McDonnell (1993). **Implementando a Administração Estratégica**. Editora Atlas, 2ª edição, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo**: um paradigma de interação comunicacional dialógica. Tese (Doutorado) – UFRJ, Escola de Comunicação, 2002.

MARTINS, Leandro. **Monte seu próprio negócio**. São Paulo: Digerati Books, 2007.  
SERTEK, Paulo. **Administração e planejamento estratégico**. 3ª ed. Curitiba: Ibplex, 2011.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**: Fundações e Aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

COSTA, W. A. F. **Como planejar o próximo passo: planejamento estratégico**. IstoÉ, São Paulo, 23 ago. 2006. Disponível em: <http://www.livrosdownload.com/2011/06/isto-e-gestao-empresarial-como-planejar.htm> |

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Management**: novo cenário competitivo. Tradução da sexta edição norte-americana. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2006. 673 p

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

KALLÁS, D.; COUTINHO, A. R. **Gestão da Estratégia**: experiências e lições de empresas Brasileiras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PADOVEZE, C.L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. Cengage Learning, 2007, p. 122-123.