

PLANEJAMENTO MILITAR E AS ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO DE MINTZBERG*

IGOR DE ASSIS SANDERSON DE QUEIROZ**
Capitão de Corveta (RM2-IM)

ANA CAROLINA PIMENTEL DUARTE DA FONSECA***
Doutora em Administração pela Coppead-UFRJ

FLÁVIO SERGIO REZENDE NUNES DE SOUZA****
Capitão de Corveta (IM)

MARCOS JOSÉ ARAÚJO DOS SANTOS*****
Capitão de Corveta (IM)

SUMÁRIO

Introdução
Fundamentação teórica
Considerações Finais

INTRODUÇÃO

Durante a década de 1980, pudemos observar um impressionante movimento de expansão da literatura acerca da Administração Estratégica. Segundo Jeremy (2002, *apud* MACIEL, 2007), o estudo da estratégia no meio acadêmico teve origem

nos grupos de pesquisa sobre história de negócio, em 1927, na *Harvard Business School*, nos Estados Unidos, ganhando mais consistência a partir de 1950. Nesse sentido, podemos considerar a publicação da obra *Administrative Action: the Techniques of Organization and Management* (NEWMAN, 1951) como o marco inicial desta

* A versão preliminar do artigo foi apresentada no VIII Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos de Defesa, em 2014, em Brasília, com o título: “O moderno processo de planejamento militar e as escolas de pensamento estratégico de Mintzberg: uma análise comparativa.”

** Mestre em Ciências Contábeis pela Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC –UFRJ).

*** Professora da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC –UFRJ).

**** Mestre em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e Empresas (Ebape – FGV) – Encarregado das Seções de Planejamento Estratégico e de Consultoria do Programa Netuno na Diretoria de Administração da Marinha (DAdM).

***** Mestre em Ciências Contábeis pela Faculdade de Administração e Finanças da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (FAF-UERJ) – Encarregado da Divisão de Auditoria em Suprimento de Bens e Serviços no Centro de Controle Interno da Marinha (CCIMAR).

disciplina, nos moldes como a concebemos atualmente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Por outro lado, para Alday (2002), os estudos sobre estratégia nos negócios tiveram início com o livro *Strategic Management*, de Igor Ansoff, em 1965.

Analisando a etimologia do vocábulo “estratégia”, do grego antigo *stratègós* (em que *stratos* significava “exército”, e *agos* significava “condução”), fica evidente que seu conceito se originou de práticas militares utilizadas há milênios. O mais notório exemplo disto é o compêndio *The Art of War*, cujos ensinamentos foram eternizados pelo general chinês Sun Tzu por volta do século IV a.C. (GRIFFITH, 1971 *apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; ALDAY, 2002). Também podemos citar como exemplo os princípios legados em *Vom Kriege* (“Da Guerra”, tradução livre), de von Clausewitz (ALDAY, 2002).

O Processo de Planejamento Militar (PPM) hodiernamente difundido é uma técnica ampla de evidenciação e orientação de ideias, que tem por finalidade auxiliar o Comandante na obtenção de uma solução bem fundamentada para um Problema Militar (BRASIL, 2006). Por sua vez, um Problema Militar pode ser conceituado como a perturbação de uma situação, antes equilibrada, em que estão presentes forças militares antagônicas. A solução do problema consiste na intervenção que restabeleça o equilíbrio prévio, ou que tenha como consequência a criação de um novo cenário mais favorável que o anterior (BRASIL, 2006).

Em *Strategy Safari*, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), descreveram dez escolas de pensamentos estratégicos, de natureza prescritiva, descritiva e híbrida (da configuração), as quais surgiram em períodos distintos do campo da administração estratégica.

Entretanto, a despeito da origem comum, observamos diferentes formas práticas de aplicação de conceitos comuns ao PPM e às Escolas de Pensamento Estratégico no mundo corporativo.

Sendo assim, o presente artigo tem como principal objetivo descrever os fundamentos do Processo de Planejamento Militar e das Escolas de Pensamento Estratégico de Mintzberg e fazer uma análise comparativa entre estas doutrinas e suas ferramentas, apontando semelhanças e diferenças.

A contribuição esperada deste trabalho é ampliar o debate sobre a temática da Administração Estratégica, apresentando os métodos usados no PPM, pouco conhecidos do grande público, mas bem conhecidos e aceitos no meio militar.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O método do PPM

O Processo de Planejamento Militar é baseado no método de raciocínio cartesiano. Proposto originalmente por René Descartes em seu tratado *Discours de la Méthode* (Discurso do Método – tradução livre), de 1637. O cartesianismo fundamenta-se em quatro preceitos: evidência, análise, síntese e enumeração (BRASIL, 2006).

A utilização de forma adequada do método transmite confiança aos executores das ações, por saberem que o planejamento foi feito de maneira criteriosa, resultando em ordens absolutamente claras a serem cumpridas. Analogamente, o responsável pela solução do problema, no caso do PPM, o Comandante, terá a segurança de saber que todas as condições presentes foram consideradas e as melhores linhas de ação foram adotadas, aliviando a pressão psicológica comum em cenários de conflito.

O método proporciona ainda disciplina de raciocínio, reduzindo a subjetividade das

decisões, possibilitando maior rapidez na apreciação dos fatos e facilitando a mútua compreensão entre planejador e executores (BRASIL, 2006).

Principais Conceitos do PPM

Os termos abaixo podem ser considerados os principais conceitos utilizados no PPM (BRASIL, 2006):

Tarefa – ação específica, cuja redação se inicia por um verbo no infinitivo, que cumpre ou contribui para o cumprimento da missão. Formada por uma ou mais linhas de ação.

Propósito – finalidade a ser alcançada a partir da execução de determinada tarefa.

Missão – indica o que deve ser feito, e para quê. Constitui o somatório de “tarefa” + “propósito”, unidos pela expressão “a fim de”.

Possibilidades do Inimigo (PI) – ação que o inimigo é capaz de adotar, compatível com os seus recursos e capaz de afetar o cumprimento da missão.

Linha de Ação (LA) – atitude realizável, por meio do qual a missão pode ser cumprida. Abarca “o que” deve ser feito, e “como fazer”.

Etapas do PPM

A doutrina divide o PPM em três etapas básicas: Exame da situação; Desenvolvimento do Plano de Ação e Elaboração da Diretiva (Depaed); e Controle da Ação Planejada (BRASIL, 2006).

Na primeira etapa, que é considerada a base do processo, é reconhecida a existência do problema. Enuncia-se então a missão a ser cumprida para reestabelecer a situação anterior ou criar outra ainda mais favorável. O Comandante conta com o auxílio do Estado-Maior, colegiado de especialistas em diversas áreas disciplinares envolvidas

na campanha (como operações, logística e inteligência por exemplo). São examinados todos os dados e recursos disponíveis, e formulam-se as Possibilidades do Inimigo (PI) e as Linhas de Ação (LA), as quais serão confrontadas, de forma a se chegar à Decisão, que é a escolha da melhor LA.

Durante a segunda etapa é elaborado um documento denominado Diretiva, que é um plano detalhado, apresentando como a decisão do Comandante será executada pelos subordinados. Esse plano também deve prever os instrumentos de controle da ação planejada.

Por fim, a terceira etapa consiste no monitoramento do andamento das ações conforme o planejamento, e a introdução das correções necessárias para assegurar o cumprimento da missão.

Teste de “AEA”

Antes de serem implementadas, as LA devem satisfazer a três condições fundamentais. A esta verificação denominamos teste de “AEA”:

Adequabilidade – as ações realizadas deverão efetivamente produzir os efeitos desejados para a consecução da tarefa a que pertencem.

Exequibilidade – antes da escolha da LA, devemos verificar se é possível empreender a ação com os recursos disponíveis.

Aceitabilidade – ainda que sejam adequadas e exequíveis, temos que avaliar também se as consequências das ações a serem adotadas são justificáveis à luz da relação custo-benefício, e aceitáveis quanto aos aspectos morais.

Como exemplo, podemos citar a LA “lançar uma bomba atômica sobre a cidade”, componente da tarefa “destruir o quartel-general inimigo”. Embora o lançamento da bomba seja adequado (pois vai destruir a cidade inteira, incluindo o

quartel-general inimigo), e exequível (se tivermos uma bomba atômica disponível), provavelmente esta LA não seria aceitável, pois traria consequências ambientais muito danosas, além de contrariar acordos internacionais e de provocar a morte de muitos civis.

O Processo do PPM

De acordo com o Manual de Planejamento Operativo da Marinha – Processo de Planejamento Militar, Volume I (BRASIL, 2006), o PPM pode ser representado segundo o esquema da Figura 1.

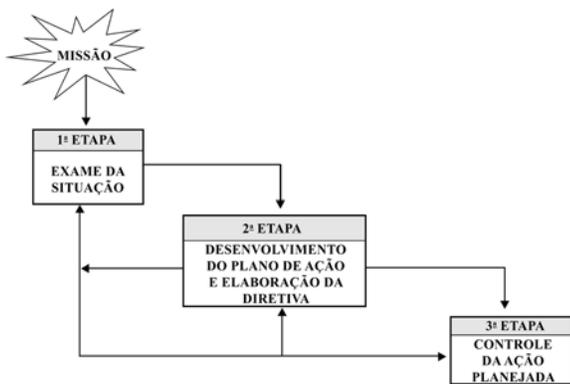


Figura 1 – Processo de Planejamento Militar
Fonte: BRASIL (2006)

Escolas Estratégicas de Mintzberg

Nenhuma das escolas estratégicas visualiza a estratégia como um todo, tendo em vista que cada uma delas estabelece suas soluções de acordo com suas premissas (LOBATO *et al*, 2012). Apresentamos, resumidamente, as principais características de cada uma das 10 escolas de estratégia, classificadas conforme sua natureza, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Escolas de Natureza Prescritiva

Procuram explicar como o as estratégias devem ser formuladas. São elas:

Escola do Design – Esta apresenta o desenho da estratégia como um processo de concepção, baseado em avaliações das situações externas e internas da organização. Dessa forma, visa o desenvolvimento de um modelo único, individualizado para cada caso, buscando revelar as forças e fraquezas da organização e evitando as ameaças e aproveitando as oportunidades do ambiente externo. Aplica os testes de consistência, consonância, vantagem e viabilidade, usados na avaliação e escolha da estratégia.

Introduziu a conhecida “Matriz SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats” (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças – tradução livre), que é a principal ferramenta dessa escola. Cabe ressaltar que a execução da estratégia não é posta em prática por quem a concebeu. Essa escola esta apoiada em algumas premissas (LOBATO *et al*, 2012), dentre elas ressalta-se:

- A estratégia deve ser formulada por meio de um processo racional, formalizado e controlado, deliberado e não intuitivo;
- A responsabilidade pela formulação e controle da estratégia é de um indivíduo: o estrategista;
- O modelo de formulação da estratégia deve ser simples e informal;
- As estratégias devem ser únicas, conforme as especificidades da organização;
- As estratégias devem ser explícitas; e
- O processo de design está completo quando as estratégias estão prontas para serem implementadas.

Escola do Planejamento - compartilha de muitas das premissas da escola do de-

sign, porém a concepção da estratégia é um processo formal, com uma rígida sequência de etapas a serem seguidas. Neste contexto, foi introduzido o conhecido “Sistema de Planos” do *Stanford Research Institute* (STEWART, 1963, *apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). O executivo principal não formula pessoalmente a estratégia, mas sim é responsável por aprovar o que foi desenvolvido pelos “planejadores” da organização. As estratégias devem ser implantadas por meio de objetivos, programas e planos operacionais, em todos os níveis da organização.

Escola do Posicionamento – muito influenciada pelas ideias contidas na obra *Competitive Strategy* (PORTER, 1980). Nessa escola a elaboração da estratégia é proveniente da análise da organização no contexto da indústria na qual ela se encontra. Assim, defende a existência de estratégias genéricas (opostamente à Escola do Design) para alcançar o posicionamento desejado em determinada indústria. Portanto, sua formação é resultado de um processo formal, usando cálculos analíticos realizados pelos planejadores e aprovados pelo estrategista principal. É a escola mais antiga de formação de estratégia, sendo seus princípios observados nos escritos supramencionados de Sun Tzu e von Clausewitz, expressos em termos imperativos, descritos como “máximas”. No âmbito desta escola, foi criado o famoso “Modelo de Análise Competitiva de Porter” (PORTER, 1980).

Escolas de Natureza Descritiva

Procuram explicar como as estratégias foram de fato formuladas. São elas:

Escola Empreendedora – trata a estratégia como um processo visionário a partir da intuição, dos julgamentos e das experiências pessoais do estrategista líder. O líder promove essa visão para conquistar

o comprometimento dos colaboradores. Nessa escola a estratégia é flexível, e o líder pode adaptá-la às mudanças ocorridas no ambiente. Assim, a estratégia torna-se deliberada, pois há um senso de direção a ser seguido, e emergente em seus detalhes, porque pode ser adaptada durante a implementação (LOBATO *et al*, 2012). Uma crítica que se faz a essa escola é que a estratégia é centralizada em uma única pessoa, e conseqüentemente, a organização é muito dependente deste “líder visionário”.

Escola Cognitiva – utiliza o campo da psicologia cognitiva, assim busca-se entender os processos mentais dos estrategistas. Essa escola é moldada pela experiência e se divide na ala objetiva, orientada para a estruturação do conhecimento, e na ala subjetiva, orientada para a interpretação do mundo (LOBATO *et al*, 2012). Uma crítica a essa escola é o fato de que as estratégias podem ser perspectivas resultantes da percepção “deturpada” da realidade na mente do estrategista, e assim, apresentar difícil realização.

Escola de Aprendizado – a formulação da estratégia é um processo de aprendizado coletivo ao longo do tempo, os gerentes verificam o que funciona e o que não funciona ao longo do tempo. Desta forma, o papel do líder não é a formulação de estratégias deliberadas, mas sim gerenciar a assimilação do aprendizado, o que possibilitará que novas estratégias surjam continuamente. As principais premissas dessa escola são (LOBATO *et al*, 2012):

- A organização como um todo deve estar orientada para o aprendizado, não apenas o líder, mas o sistema coletivo que aprende;

- O aprendizado ocorre de maneira emergente, as pessoas podem contribuir para o processo de estratégia da organização em diversos lugares e de maneiras incomuns. Há diversos estrategistas em potencial; e

– As estratégias surgem como padrões ocorridos no passado, que se transformam em planos para o futuro, e perspectivas que passam a guiar o comportamento geral.

Escola de Poder – a estratégia é moldada pelas relações de poder e política, nos ambientes interno e externo da organização, e é estabelecida pelos grupos dominantes. A negociação a favor de certos interesses se traveste de barganhas e concessões em prol do interesse coletivo. As coalizões são transitórias, acompanhando as mudanças periódicas de distribuição do poder. Desta forma, as estratégias não perdem por períodos significativos.

Escola Cultural – a estratégia assume a forma de perspectiva, e é fruto de interação social, com base nas crenças compartilhadas pelos membros da organização. Nessa escola o interesse é comum e o sistema é integrador. Devido ao enraizamento gerado pela cultura organizacional há fortes resistências às mudanças, no entanto, esta característica favorece a estabilidade estratégica. Os indivíduos da organização absorvem essa cultura de modo tácito, por meio de um processo de socialização, sem que as razões que levaram à concepção da estratégia sejam necessariamente explicadas.

Escola Ambiental – o ambiente é o agente central da formação da estratégia, a qual é um processo reativo, em resposta às forças ambientais, a fim de possibilitar a continuidade da organização. A liderança é um elemento passivo, que tem a função primordial de ler e interpretar o ambiente para adequar a estratégia às constantes mudanças. A escola provém da “teoria da contingência”, que descreve as relações entre ambiente e características específicas da organização. Por exemplo, a teoria afirma que quanto mais estável o ambiente, mais formalizada será a estrutura da organização. A palavra de ordem desta linha de pensamento é “adaptação”.

Escola de Natureza Híbrida

Essa escola busca combinar as naturezas prescritiva e descritiva, e dessa forma possibilita a integração das ideias que permeiam as outras escolas.

Escola de Configuração – a formação da estratégia é tratada como um processo de transformação. A organização assume as diferentes configurações preconcebidas pelas outras escolas, de acordo com a situação. A chave para a administração estratégica é a manutenção da estabilidade na maior parte do tempo, mas reconhecendo a necessidade periódica de transformação. Assim, existe equilíbrio em determinadas fases de existência da organização, e cria-se uma estratégia para romper o equilíbrio e saltar para um estado superior (LOBATO *et al.*, 2012).

De acordo com Corrêa (2007), o Processo de Planejamento Estratégico descrito por Bateman e Snell (1998), Maximiano (2006) e por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam variáveis em comum, que foram graficamente representadas na Figura 2.

Metodologia

Esta pesquisa utilizou procedimentos bibliográficos e exploratórios, fundamentando o tema a partir de contribuições de diversos autores sobre o assunto (GIL, 2002, p. 45).

Considerando primordialmente o livro *Strategy Safari* de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e o Manual de Planejamento Operativo da Marinha (BRASIL, 2006), apresentamos as principais características do planejamento estratégico e do planejamento militar, e procedemos a análise qualitativa, determinando as suas semelhanças, diferenças e mútuas influências mais evidentes.

A análise considerou ainda o conhecimento prático dos autores sobre a aplicação do PPM na Marinha do Brasil.

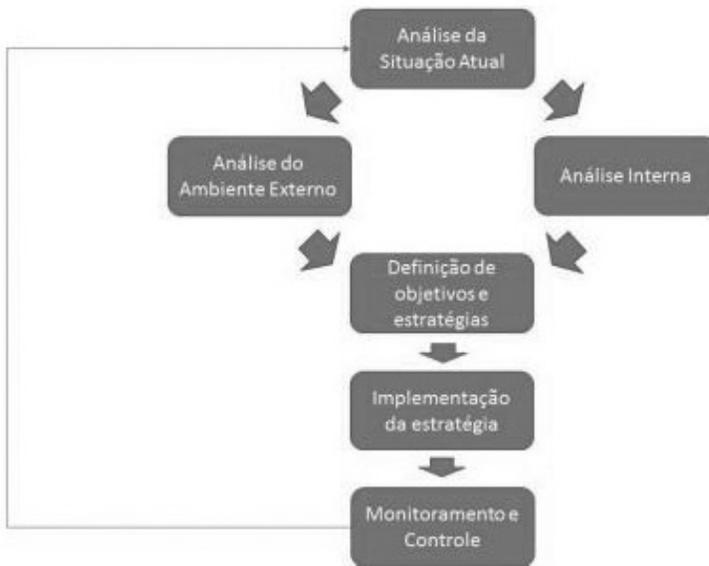


Figura 2 – Processo de Planejamento Estratégico
Fonte: CORRÊA (2007)

Análise Comparativa

No entendimento dos militares, a definição da missão de uma organização é o primeiro passo na elaboração de um planejamento estratégico. Porém, temos observado, nas últimas décadas, que o conceito de missão tem sido desvirtuado do seu significado original, proveniente do PPM, apresentado na fundamentação teórica, para ser usado como mera ferramenta de *marketing*. Dessa forma, em vez de transmitir realmente os objetivos estratégicos e as orientações a médio e longo prazo, este termo tem sido usualmente empregado traduzido em uma “missão declarada”, destinada a um público externo e com conotação publicitária.

Tal fato ocorre porque de acordo com Wildavsky (1973, apud MINTZBERG, 2004), “o planejamento não é realmente defendido pelo que faz, mas pelo que simboliza”. Assim, a empresa que expõe publicamente sua missão de forma mnemônica,

impactante e politicamente correta, ainda que não seja factível ou não reflita tarefas a serem empreendidas para a consecução dos verdadeiros propósitos da organização, acaba atingindo um *status* organizacional diferenciado.

Algumas empresas, além da “missão declarada”, possuem uma “missão operacional”, mais detalhada, e destinada ao público interno da empresa, que não teria tanto destaque

quanto as frases de efeito normalmente apresentadas nos *websites* corporativos, ou emolduradas nas paredes de recepções e salas de espera.

No que tange à formalização, as maiores semelhanças são encontradas entre o PPM e a Escola do Planejamento, havendo em ambos a absoluta necessidade de elaboração de documentos escritos e detalhados, de forma a comunicar aos executores as decisões tomadas pela alta administração, reduzindo ao mínimo a possibilidade de interpretações errôneas. Tal como o “Sistema de Planos”, também a “Diretiva” é composta por planos de diferentes competências (Plano de Inteligência, Plano de Comunicações, Plano de Logística etc.), abrangendo todos os aspectos relacionados ao cumprimento da missão.

É notório, ainda, que tanto o PPM quanto a Escola do Planejamento apresentam características em comum, as quais se encontram presentes também na metodologia do “Ciclo PDCA”, apresentado na Figura 3, também

conhecido como Ciclo de Shewhart ou Ciclo de Deming. Desenvolvido na década de 1930, tem como objetivo exercer o gerenciamento contínuo dos processos em uma organização, por meio de 4 etapas distintas: Plan (planejar), Do (executar), Check (verificar) e Action (ação corretiva).

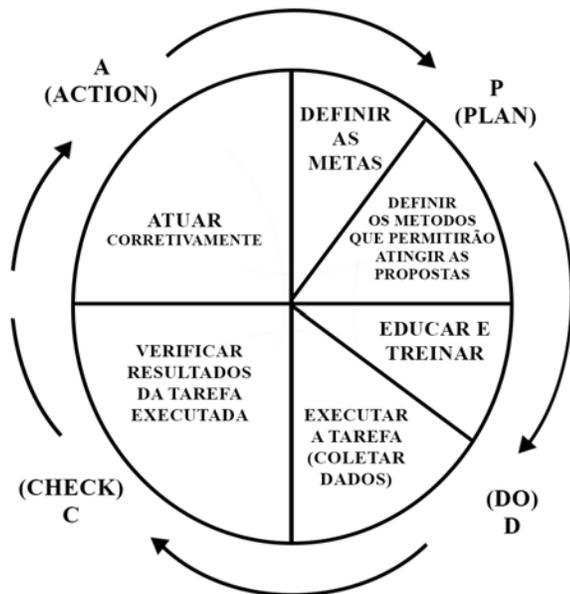


Figura 3 – Ciclo PDCA
 Fonte: adaptado de Deming (1990)

No PPM, verificamos que uma missão se origina a partir de desequilíbrios em cenários anteriormente controlados. Portanto, como na Escola Ambiental, o ambiente influencia a escolha da estratégia, e o planejamento deve ser flexível o suficiente para se adaptar às perturbações. Ainda, como na Escola do Poder, a avaliação de que a situação se tornou desfavorável, e da nova realidade “mais vantajosa” a ser criada é subjetiva, e decorrente de conjunturas políticas, conforme os grupos dominantes.

A existência de um processo de escolha da Linha de Ação mais adequada ao Problema Militar demonstra, por si só, que a

estratégia deve ser individualizada para o caso em questão. Podemos traçar então um paralelo entre a construção de uma “matriz SWOT”, introduzida pela Escola do Design, e a fase de “confronto” do PPM, quando são analisadas as forças e fraquezas da própria organização e de seus aliados, bem como as possibilidades dos inimigos.

Observamos também a influência da Escola do Posicionamento no moderno PPM. Embora as estratégias sejam individualizadas para cada caso, elas podem ser decompostas em conjuntos menores de estratégias preconcebidas, consideradas como sendo ideais para o atingimento de “posições-chaves”, fundamentais no cumprimento da missão. Neste sentido, constatamos que a crença na eficácia destes pequenos “pacotes estratégicos” é compartilhada pelos membros da organização militar sem grandes questionamentos, revelando a existência de uma

componente da Escola Cultural.

Constatamos que a forte hierarquização da estrutura de uma organização militar não favorece o surgimento de estratégias nos níveis basilares, o que dificulta o aparecimento de novos pensamentos emergentes, característicos da Escola do Aprendizado.

Por fim, a importância do formalismo não encoraja empreendimentos com fundamento em *insights*, como foi observado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) em relação à Escola de Planejamento, não obstante possamos encontrar na história diversos exemplos de vitórias obtidas graças a decisões visionárias de lideranças durante campanhas militares.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em face do exposto, de maneira geral, podemos afirmar que há mais semelhanças do que diferenças entre o moderno Processo de Planejamento Militar e as Escolas de Pensamento Estratégico. As principais distinções residem nas escolhas estratégicas a serem efetuadas na fase de definição e implementação da estratégia (Do). Nesta fase, enquanto padrões rigidamente estabelecidos devem ser utilizados no PPM, as organizações empresariais podem eleger, de forma discricionária, as suas preferências, conforme a sua estrutura, características do mercado em que atuam e aproximação filosófica às escolas de Mintzberg.

Constatamos que na fase de implementação, qualquer tipo de planejamento necessita ser flexível. Neste sentido, é o método que deve se adaptar ao problema, e não o contrário. O planejamento deve ainda ser

contínuo, ou seja, nenhuma das suas partes deve ser considerada como definitiva, sem que o problema tenha sido totalmente solucionado. Portanto, os processos devem ser cíclicos, permitindo o retorno às fases anteriores para efetuar novas avaliações ou modificações, se necessárias.

Finalmente, observamos que o PPM e as Escolas de Pensamento Estratégico aplicam várias ferramentas semelhantes, tal como o emprego do teste de “AEA”, o qual pode ser comparado com os testes de consistência, consonância, vantagem e viabilidade, usados na avaliação e escolha da estratégia na Escola de Design.

Sugerimos que sejam efetuados futuramente estudos aprofundados acerca das ferramentas utilizadas no Processo de Planejamento Militar e da forma de trabalho em Estado-Maior, a fim de viabilizar adaptações para aproveitamento no mundo corporativo, bem como nas práticas da Gestão Pública.

CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:

<ARTE MILITAR>; Planejamento Militar; Pensamento; Estratégia;

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDAY, H. E. C. *Estratégias Empresariais*. Coleção Gestão Empresarial 2. Curitiba: Ed. Gazeta do Povo, 2002.
- BATEMAN, T. Snell, S. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo : Atlas, 1998.
- CORRÊA, Kenneth. *Processo de Planejamento Estratégico*. Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/processo-de-planejamento-estrategico/>>. Acesso em 06 maio 2013.
- DEMING, W. E. *Qualidade: A Revolução da Administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. *Manual de Planejamento Operativo da Marinha – Processo de Planejamento Militar*. v.1. Brasília, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar Projetos de Pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LOBATO, D.M.; MOYSÉS FILHO, J.; TORRES, M.C.; RODRIGUES, M.R.A. *Gestão estratégica*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012. 204 p. (Gestão Empresarial - FGV Management).
- MACIEL, Cristiano O. *Estratégia como prática: contribuições da visão baseada e atividades*. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. 3., São Paulo, 2007. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- MAXIMIANO, Antonio. C. A. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6ª Edição. São Paulo : Atlas, 2006.

- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia – um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NEWMAN, W. H. *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1951.
- ORIBE, Claudemir. “Os 70 Anos do Ciclo PDCA”. *Revista Banas Qualidade*, n. 209, p. 20-25. São Paulo, 2009.
- PORTER, Michael E. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.
- WRIGHT, P.; PRINGLE, C.; KROLL, M. *Strategic Management Text and Cases*. Needham Heights: Allyn and Bacon, 1992.
- WILDAVSKY, A. *If planning is everything maybe it's nothing*. *Policy Sciences* 4, 1973. P. 127-153. *Apud* MINTZBERG, Henry. *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.