

**CONSTRUÇÃO DE UMA PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO PARA IMPLEMENTAÇÃO EM UM NÚCLEO DE PESQUISA E  
EXTENSÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**Gilberto Brondani**

Mestre em Engenharia de Produção  
Professor do Curso de Ciências Contábeis/UFSM  
E-mail: [gilbrondani@gmail.com](mailto:gilbrondani@gmail.com)

**Sérgio Rossi Madruga**

Mestre em Administração  
Professor do Curso de Ciências Contábeis/UFSM  
E-mail: [smadruga2010@gmail.com](mailto:smadruga2010@gmail.com)

**Raíssa Silveira de Farias**

Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis/UFSM  
E-mail: [issa\\_farias@hotmail.com](mailto:issa_farias@hotmail.com)

**Resumo**

Este estudo tem por objetivo a construção de uma proposta de modelo de planejamento estratégico para o Núcleo de Pesquisa e Extensão em Ciências Contábeis (NUPECC), da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, cuja metodologia aplicada caracteriza-se como um estudo de caso. Pela análise dos dados coletados, evidenciou-se que a organização em estudo tem a possibilidade de viabilizar a realização de pesquisas, extensão e eventos na área da contabilidade. Elaborou-se uma proposta de planejamento estratégico para o NUPECC e concluiu-se que sem a formulação de planos, os gestores poderão ter dificuldades em definir ações direcionadas a um desempenho satisfatório.

**Palavras-chave:** Planejamento, estratégias, pesquisa.

**1 Introdução**

Considerando o contexto atual, identifica-se um período de contínuas transformações na sociedade, onde pressões econômicas, sociais, políticas, tecnológicas, culturais e educacionais estão afetando de forma significativa a vida das pessoas e o desempenho das organizações, sociedades e países.

Estratégias que no passado eram consagradas não garantem a sobrevivência das organizações no futuro, pois a economia atual encontra-se constantemente em evolução. Pelo contrário, as estratégias que funcionaram muito bem são os alvos mais procurados pelos concorrentes. Logo, conhecimento, competitividade, agilidade, informação, qualidade e preço são fatores estratégicos do mundo moderno cada vez mais interdependente.

Hoje, os ambientes organizacionais são complexos e exigem uma gestão diferenciada e permanente das capacidades internas, do conhecimento do valor humano presente na organização e da visão clara do objetivo final. Flexibilidade, velocidade e capacidade de

alinhar o comportamento de toda a organização em torno de um fim específico são requisitos fundamentais para um modelo ideal de gestão atual.

Diante do exposto, tomando como base os modelos de planejamento estratégico existentes, em um aspecto geral, surge o questionamento se estes podem ser utilizados em instituições de ensino superior, mais especificamente em seus núcleos de pesquisa e extensão, visto que não há um modelo específico para essa área de atuação.

Este trabalho tem como objetivo principal, a elaboração de uma proposta de modelo de planejamento estratégico voltado para o Núcleo de Pesquisa e Extensão em Ciências Contábeis – NUPECC, da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, no RS.

A metodologia aplicada no trabalho caracteriza-se pelo método de estudo de caso, tendo em vista que este método é amplamente utilizado na investigação de fenômenos de diversas áreas do conhecimento. Conforme Marconi e Lakatos (2005), “estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa difícil mediante os outros delineamentos considerados”.

## **2 Referencial teórico**

### **2.1 Gestão organizacional**

Para o desenvolvimento do presente trabalho, faz-se necessário expor os diferentes entendimentos sobre as organizações, uma vez que são analisadas de várias formas pelos diferentes pontos de vista da sociedade. Segundo Daft (1999):

Sob o ponto de vista da economia, as organizações são agentes econômicos, pois geram emprego e renda. Para os cientistas sociais, são organizações humanas, pois sem o trabalho humano organizado elas não existiriam. Já para a sociedade em geral, são elas as responsáveis pela produção e comercialização dos bens e serviços que irão satisfazer necessidades, bem como a gerar empregos.

De acordo com Chiavenato (2007) as organizações “são unidades sociais (ou agrupamentos humanos), intencionalmente construídas e reconstruídas com o fim de atingir objetivos específicos”.

Diante das freqüentes mudanças, torna-se difícil identificar qual o melhor conjunto de atividades estratégicas a ser empreendido pelos gestores, de modo a se obter a consecução dos objetivos institucionais. Acredita-se que a gestão de empresas sempre foi e continua sendo

uma das tarefas mais complexas, arriscadas e incertas dentre todos os empreendimentos humanos.

Segundo Catelli (2001):

O processo de gestão envolve planejamento, execução, controle e ações corretivas, direcionando as pessoas e os recursos para agregar valor aos produtos e serviços, e assim, obter resultados. Para o processo de gestão se concretizar eficientemente, faz-se necessário não apenas o empenho dos gestores, mas também a colaboração de todos os indivíduos da organização.

## 2.2 Planejamento estratégico

Como abordado anteriormente, as organizações necessitam ser cada vez mais produtivas e eficazes. Elas estão inseridas em uma época em que se dão grandes passos para aumentar a qualidade dos produtos e serviços, época na qual também há muitas oportunidades e grandes desafios. Para que as organizações sobrevivam a essas transformações, é preciso planejar, ou seja, colocar no papel os objetivos da empresa, suas funções, e até onde almeja chegar.

O planejamento é uma atividade gerencial fundamental independentemente do tipo de organização que esteja sendo gerenciado. Os gerentes modernos enfrentam o desafio de realizar um planejamento sólido tanto em organizações pequenas e relativamente simples, quanto nas grandes e mais complexas, tanto em organizações sem fins lucrativos, como em organizações com fins lucrativos.

A arte de planejar significa que os gestores tomam as suas decisões baseados em algum plano ou método, seguindo uma determinada lógica, pensando antecipadamente em seus objetivos e ações, o que acarreta em muitas vantagens para as organizações. Certo (2003) analisa que um programa de planejamento bem desenvolvido produz muitos benefícios para as organizações, pois, primeiramente, ajuda os gerentes a se orientarem para o futuro, forçando-os a olhar para além dos problemas diários e considerados normais, para projetar situações possíveis a serem confrontadas no futuro.

O planejamento estratégico é um processo gerencial que permite estabelecer um direcionamento a ser seguido, com o objetivo de se obter um melhor posicionamento da organização em relação ao seu ambiente. Para Oliveira (2006):

O planejamento estratégico, que se tornou o foco de atenção da alta administração das empresas, enfoca as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente.

Segundo o mesmo autor, o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona 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, sem nunca deixar de considerar o ambiente externo e interno da organização.

#### **a) Análise do ambiente externo**

Como as organizações modernas tornaram-se sistemas abertos que interagem constantemente com o ambiente os fatores ambientais inevitavelmente as influenciam, tornando a análise do ambiente externo como a etapa mais importante do plano estratégico. Chiavenato (2007) afirma que “a análise ambiental é a maneira pela qual a empresa procura conhecer seu ambiente externo e diagnosticar o que nele ocorre”.

Oportunidades, pode-se dizer que são fatores externos à organização, previsíveis para o futuro que, se ocorrerem e se bem aproveitados podem facilitar o cumprimento da sua missão, afetando positivamente as atividades da empresa. Como exemplos de oportunidades, podemos citar: o aumento da terceirização ou subcontratação; digitalização de processos e automatização, etc.

Já as ameaças são fatores externos, previsíveis para o futuro que, se ocorrerem e a organização não se proteger dos mesmos, podem dificultar o cumprimento de sua missão, afetando negativamente as atividades da empresa. Entre os exemplos de ameaças, estão: o uso progressivo da Internet como meio de comércio eletrônico; um projeto de lei, em estudo no Congresso, que, se aprovado, proibirá a propaganda do produto ou serviço que a organização oferece, etc.

#### **b) Análise do ambiente interno**

É o processo pelo qual se examinam os recursos disponíveis, sejam financeiros, mercadológicos, produtivos e humanos da empresa como fatores conjuntos para verificar quais são seus pontos fortes e pontos fracos e como a empresa pode explorar as oportunidades e defrontar-se com as ameaças que o ambiente lhe apresenta. Trata-se de criar condições para a gestão do conhecimento estratégico da empresa em relação às suas características e condições.

Almeida (2010) diz que é na análise dos aspectos internos onde são identificados os fatores de sucesso de uma empresa e seu ramo de atividade, que levam a entidade ao

cumprimento de sua missão. Esses fatores que levam a entidade ao sucesso são chamados de fatores críticos de sucesso que são ações e atitudes consideradas como chave para que a empresa se sobressaia em relação à outra.

Os pontos fortes são considerados como características internas positivas de destaque da organização e que contribuem para o cumprimento da sua missão e facilitam o alcance dos objetivos da mesma.

Já os pontos fracos, podem ser considerados como características internas negativas da organização, que reduzem a probabilidade de cumprimento da missão, dificultando dessa forma o alcance dos objetivos propostos.

### **c) Estratégias**

A estratégia, como etapa do planejamento, corresponderia aos caminhos selecionados para serem trilhados a partir da identificação dos pontos fortes e fracos da organização, e das ameaças e oportunidades de seu ambiente de atuação. Internamente, ela forneceria um referencial comum aos participantes das organizações, definindo rumos e orientando esforços. Da porta para fora, o planejamento cumpriria a função de orientar as ações da organização para que ela possa buscar oportunidades e a própria sobrevivência.

Nestas abordagens menos racionalistas é que o conceito de estratégia se amplia, flexibiliza-se e abrange não somente a definição e a redefinição formal e eventual de missão, valores, objetivos, políticas e estratégias propriamente ditas, como também e igualmente processos cotidianos de gestão de tomada de decisão. A estratégia envolveria elementos racionais e não racionais. E seria formada não apenas pelo que é colocado no papel como intenção, mas, igualmente, pelo que é implementado e construído na prática.

A estratégia envolve aspectos de poder, não unicamente do poder dicotômico que oscila entre indivíduo e organização (ou sociedade) da tradição funcionalista-normativa, mas também do poder e conflito entre indivíduos e grupos. Sequer, neste contexto, o poder é igual a conflito.

### **2.3 Modelos de planejamento estratégico**

A ferramenta planejamento estratégico vem sendo nos últimos anos, um grande centro de estudos e pesquisas, objetivando detalhar com um maior fator de percepção por parte dos gestores, algumas particularidades que poderiam especificar possibilidades de obter algum tipo de vantagem para aquele negócio.

Conforme Barbosa e Brondani (2005) existem vários modelos de planejamento estratégico aptos a serem aplicados nas empresas. A escolha de qual deve ser o escolhido deverá levar em consideração o tipo de organização a ser submetida ao plano, bem como o ambiente do campo de ação da mesma.

Pode-se verificar como resultado de estudos e pesquisas, alguns modelos, dando enfoques relativos para algum tipo de especificidade, dentre os quais cita-se o modelo de Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, o de Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira e o Modelo de Planejamento Estratégico Situacional (PES), a seguir descritos e caracterizados.

#### **a) Modelo de Martinho Isnard Ribeiro de Almeida**

Nas considerações de Almeida (2010), o primeiro passo do planejamento estratégico está na identificação da orientação da empresa, ou seja, qual é a sua missão e a sua vocação para executar determinadas atividades dentro da organização. Como segundo passo, tem-se a fase do diagnóstico, onde é analisado o ambiente organizacional, o ambiente de atuação e as estratégias vigentes. Num terceiro nível, é identificada a direção que a empresa pretende rumar, com isso sendo necessário o estabelecimento dos objetivos e estratégias.

Na sequência e como última fase, deve ser verificado a viabilidade de se alcançar os objetivos com as estratégias traçadas e, por final, a operacionalidade da empresa em termos de ações a serem implementadas e o cronograma de execução das mesmas.

Como principais características desse modelo e que o diferencia dos demais, pode-se citar:

- considera como início a identificação da missão e vocação organizacional.
- o diagnóstico da organização serve para direcionar os objetivos e estratégias.
- faz uma verificação da viabilidade de implementação através dos demonstrativos de resultado, balanços e índices.
- é analisada a operacionalidade das ações, dentro do cronograma pré-estabelecido.

#### **b) Modelo de Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira**

Na ideia de Oliveira (2006), o planejamento estratégico pode ser dividido em quatro fases. A primeira, de elaboração de diagnóstico, analisando os aspectos externos e internos, numa tentativa de evidenciar o posicionamento atual da organização, bem como a identificação da sua visão de futuro.

A segunda fase caracteriza-se pelo estabelecimento da missão organizacional, seus propósitos, sua postura e montagem dos cenários com aporte das macro políticas e macro estratégias. Como terceira fase, tem-se os instrumentos prescritivos e qualitativos, sendo os prescritivos considerados como o que deve ser feito para alcançar os propósitos estabelecidos na 2ª fase, e os quantitativos, nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário.

Como quarta e última fase deste modelo, tem-se o controle e avaliação do planejamento estratégico, o qual irá efetuar uma verificação de como a organização está indo.

Esse modelo possui alguns diferenciais sobre outros, que pode ser verificado pelas seguintes características:

- tem seu início com a identificação da visão de futuro da organização.
- o diagnóstico organizacional e ambiental deve servir de base para o estabelecimento da missão.
- leva com muita consideração as estratégias, as políticas, o projeto, o plano de ação e o orçamento econômico-financeiro.
- como controle e avaliação considera os impactos no demonstrativo de resultado, nos balanços e nos índices.

### **c) Modelo de Planejamento Estratégico Situacional (PES)**

Através de pesquisas, seguidas de tentativas de aplicação junto ao governo chileno, Carlos Matus consolidou um modelo especialmente desenvolvido para organizações públicas. Tal modelo tinha como objetivo de mudanças com referência aos modelos que até então vinham sendo utilizados em planejamentos, públicos ou não.

Considerando tal modelo, Huertas (1996) referencia o Planejamento Estratégico Situacional (PES) como sendo uma metodologia exclusiva ao setor público. É um método ou teoria de Planejamento Estratégico Público. Foi concebido para servir aos dirigentes políticos, sendo também aplicável a qualquer órgão cujo centro do jogo não seja exclusivamente o mercado, mas o jogo político, econômico e social.

Sobre isso, Belchior (1999) destaca que neste sistema pode ser bem evidenciado o “triângulo do governo”, composto de três vértices: o programa de governo, a capacidade do governo e a governabilidade do sistema.

Como características específicas deste modelo, tem-se:

- direcionado às organizações públicas.

- parte de um problema.
- o modelo não é adaptação.
- seu tema são os problemas públicos.
- serve aos dirigentes públicos.
- inicia por identificação de problema(s), indo até a análise da viabilidade de implementação.

#### **2.4 Planejamento estratégico em pequenas e grandes organizações**

Em uma análise de desenvolvimento de estudos e pesquisas ligados à planejamento estratégico, tem-se evidenciado um direcionamento bem definido para o lado das grandes empresas, fato pelo qual existe o desinteresse em se aplicar tais conhecimentos para as empresas consideradas pequenas, situação esta combatida por alguns autores.

Em relação às grandes organizações, pode-se considerar que as mesmas têm suas propensões de que cada unidade de negócio realize seu próprio planejamento estratégico, incluindo aí as várias etapas, mas nunca abrindo mão da unidade de negócio próprio, nem mesmo da unidade de negócio global da organização.

Almeida (2010) traduziu as idéias de planejamento estratégico para uma realidade de pequenas empresas, onde evidenciar a utilização de estratégias comuns, com demonstração de grandes benefícios às tais empresas que necessitam de economia de escala.

Um dos fatores determinantes do bom ambiente para se programar e implementar o processo de planejamento estratégico, é de analisar o aspecto operacional das organizações, quer sejam grandes, quer sejam pequenas. A identificação das ações e suas cronologias de aplicabilidade é o ponto crucial de aprovação ou reprovação de um planejamento, pois além de mostrar a saúde da empresa no tempo, deverá trazer a possibilidade de evidenciar o efeito esperado de cada ação em seu respectivo tempo, sendo que para as pequenas organizações o risco deve ser o mínimo possível, sob pena de comprometimento de toda a estrutura das mesmas.

### **3 Análise dos resultados**

A seguir, apresenta-se os principais resultados obtidos, iniciando uma breve identificação do objeto em estudo, através da análise e interpretação dos dados coletados através de entrevistas não estruturadas com os usuários, sendo que na seqüência elaborar-se-á uma proposta de modelo de planejamento estratégico.

### **3.1 O Núcleo de pesquisa e extensão em Ciências Contábeis da UFSM**

O Núcleo de Pesquisa e Extensão em Ciências Contábeis (NUPECC) constitui-se uma adequação às necessidades de extensão, pesquisa e estudos do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, tendo como meta implementar, abrigar e consolidar linhas e/ou grupos de pesquisa sobre organizações formais ou informais, saberes instituídos, saberes localizados, e outros temas pertinentes ao desenvolvimento das Ciências Contábeis, em sua relação com conhecimentos disciplinares, bem como, desenvolver projetos de extensão como forma de divulgação e integração da UFSM com a sociedade da região central do Estado do Rio Grande do Sul, além de atuações em níveis nacional e internacional.

O NUPECC tem como finalidade principal viabilizar os meios institucionais, materiais e humanos para a realização de pesquisa, extensão e eventos na área de contabilidade, de interesse acadêmico e/ou da comunidade de atuação da UFSM, sendo que as atividades desenvolvidas pelos alunos, sob a supervisão de docentes, e devidamente comprovadas pelos professores supervisores, poderão ser aproveitadas como Atividade Complementar de Graduação (ACG), em conformidade com o Plano Político Pedagógico (PPP) do departamento de Ciências Contábeis da UFSM.

### **3.2 A Proposta de modelo de planejamento estratégico**

A presente proposta foi elaborada de acordo com dados coletados em pesquisa bibliográfica e da atual e real situação do NUPECC, sendo que o modelo será adaptado de forma que melhor se ajuste a realidade organizacional, buscando alcançar um horizonte futuro. Dentre os modelos elencados no referencial bibliográfico, seguir-se-á, em sua maioria, por diretrizes caracterizadas por pequena organização, mais especificamente relacionadas pelo modelo de Martinho Isnard Ribeiro de Almeida.

#### **a) Organização**

Núcleo de Pesquisa e Extensão em Ciências Contábeis.

#### **b) Negócio**

Viabilizar os meios institucionais, materiais e humanos a realização de pesquisa, extensão e eventos na área de contabilidade, de interesse acadêmico e/ou da comunidade de atuação da UFSM.

**c) Missão**

Disponibilizar base para facilitar pesquisa e extensão, contribuindo para a integração de professores e acadêmicos da UFSM objetivando o fortalecimento do ensino da contabilidade, a produção acadêmica e a aproximação com a sociedade e agentes (CNPQ, CAPES, FAPERGS, CFC, CRC, etc.)

**d) Visão**

Ser, no prazo de 5 anos, referência estadual em pesquisa e extensão na área de contabilidade, fazendo com que 50% dos acadêmicos em ciências contábeis da UFSM tenham envolvimento em projetos de pesquisa e extensão.

**e) Diagnóstico estratégico**

Com base em teorias consolidadas sobre o diagnóstico estratégico, descrever-se-á a análise externa e interna da organização, com a identificação das oportunidades e ameaças e dos pontos fortes e pontos fracos.

**f) Análise externa**

Oportunidades

- Carência social de pesquisa e extensão em contabilidade;
- Maior credibilidade no profissional da contabilidade;
- Poucos núcleos em Ciências Contábeis;
- Disponibilidade de bolsas de pesquisa e extensão; e
- Constantes modificações na legislação e normatização na área contábil.

Ameaças

- Falta de recursos financeiros;
- Burocratização dos financiamentos de projetos;
- Grande número de estágios remunerados para acadêmicos de Ciências Contábeis;
- Poucos docentes e discentes interessados;
- Falta de apoio institucional; e
- Baixa remuneração de bolsistas.

**g) Análise interna**

Pontos fortes

- Localização privilegiada;
- Professores participantes capacitados;
- Comprometimento dos alunos envolvidos; e
- Constantes publicações de trabalhos desenvolvidos.

Pontos fracos

- Pouca divulgação do núcleo (acadêmicos, empresas e sociedade);
- Falta de periódicos de atualização;
- Móveis e equipamentos escassos;
- Horário reduzido de funcionamento;
- Falta de atendimento on-line;
- Pouca bibliografia; e
- Espaço físico reduzido.

**h) Estratégias a serem implementadas no núcleo**

- Maior divulgação do Núcleo;
- Criação de periódico acadêmico para divulgação dos trabalhos realizados;
- Ajustar horários, móveis, equipamentos e espaço físico às necessidades dos usuários;
- Sensibilização dos docentes da área para participarem de atividades junto ao núcleo;
- Estabelecer parcerias com outros núcleos para troca de experiências;
- Criação de eventos relacionados à área de contabilidade; e
- Buscar parcerias (CFC, CRC, SEBRAE, etc).

**4 Conclusão**

O presente trabalho possibilitou um maior entendimento sobre o planejamento junto as instituições de ensino, mais especificamente em núcleos de pesquisa e extensão. No decorrer do mesmo desenvolveu-se uma proposta de um modelo de planejamento estratégico para o Núcleo de Pesquisa e Extensão em Ciências Contábeis – NUPECC, da UFSM, devido à necessidade de ferramentas e processos de gestão mais direcionados para os aspectos de produção científica e não apenas para os pedagógicos.

É válido ressaltar que o planejamento torna-se uma ferramenta indispensável devido à necessidade que as organizações possuem em se tornarem competitivas e evidentes, não apenas com o intuito de permanecerem atuando, mas para crescerem.

Diante das particularidades apresentadas pelos núcleos de pesquisa e extensão, percebe-se que não é possível utilizar modelos de planejamento estratégicos existentes comuns aos demais ramos de negócios, uma vez que o produto não se restringe a satisfazer a necessidade momentânea do cliente, mas trata-se de uma formação pessoal, moral, social e econômica de um indivíduo.

Com a criação de um modelo de planejamento estratégico específico para o NUPECC, foi fixada a missão e a visão de futuro, bem como a análise dos ambientes externo e interno, destacando as oportunidades e ameaças e os pontos fortes e pontos fracos. Por meio dessa análise, foram projetadas estratégias, apontando tanto os pontos positivos e ações para otimizá-los, quanto os pontos negativos e ações para amenizá-los ou até mesmo eliminá-los.

Em síntese, sem a formulação de planos os gestores não podem definir como suas organizações terão um desempenho satisfatório no futuro. O planejamento estratégico propicia para todas as organizações a otimização dos meios para a consecução dos objetivos, sendo que esse só será útil se não se restringir apenas à teoria, se contar com a participação de todos os colaboradores, e se for implementado, acompanhado, avaliado e reestruturado sempre quando necessário.

## Referências

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BARBOSA, E.R. e BRONDANI, G. **Planejamento estratégico organizacional**. Revista Eletrônica de Contabilidade. Curso de Ciências Contábeis – UFSM. Volume I, nº 2, dez/2004 – fev/2005.

BELCHIOR, M. **A aplicação do planejamento estratégico situacional em governos locais: possibilidades e limites**. São Paulo.1999. Dissertação de mestrado em administração-EAESP, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica - GECON**. São Paulo: Atlas, 2001.

CERTO, S. C. **Administração Moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**, 6 ed. LTC, Rio de Janeiro, 1999.

HUERTAS, F. **O método PES**. Entrevista com Carlos Matus. São Paulo: Fundap, 1996.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.