



Episódios e Planejamento Estratégico: o Caso de uma Instituição de Ensino Superior

Lucinéia Fernanda Barbosa Belluca (UNIMEP) lbarbosa@unimep.br
Eduardo Eugênio Spers (UNIMEP) eespers@unimep.br
Valéria Rueda Elias Spers (UNIMEP) vrueda@unimep.br
Regina Antonia Azanha (UNIMEP) regiazan@hotmail.com

Resumo

Este trabalho se propõe a estudar a ferramenta planejamento estratégico (PE) na sua transição entre um processo informal para um processo formal de sua estruturação em empresas do segmento de serviços, especificamente em uma instituição de ensino superior. A existência do PE formal nas organizações vem sendo abordada na literatura como fonte de diversos benefícios. Porém, características organizacionais como o tamanho da instituição ou as especificidades do setor em que atuam podem desestimular ou dificultar a sua implementação. Este artigo explora a gênese da ferramenta PE em uma organização de ensino tendo como base o conceito de episódio. O estudo investiga as razões que contribuem para a necessidade de implantação de um PE formal em função da ocorrência de episódios de origem interna e externa. Uma análise dos episódios ocorridos no ambiente competitivo e legal externo foram analisadas com base em dados secundários. As informações sobre os episódios de origem interna foram coletadas com base em documentos internos e entrevistas. O entendimento do episódio como fonte da gênese do planejamento estratégico pode auxiliar os tomadores de decisão: empresas, associações e governo, a definirem mecanismos que incentivem a sua implementação em organizações que em geral não se utilizam desta ferramenta gerencial.

1. Introdução

Embora o planejamento estratégico (PE) seja uma ferramenta importante, é preciso entender que não se trata de uma “solução mágica”. Gestores inexperientes podem adotar esta ferramenta de maneira inadequada, podendo, inclusive, causar prejuízos irreparáveis ao seu negócio (SPERS et. al. 2003, p. 1). Por meio de processos formais ou informais, as organizações buscam, com o do exercício do planejamento estratégico, estabelecer metas e objetivos a serem perseguidos e realizados.

A estratégia pode ser entendida como a criação, de maneira pró-ativa, de um futuro desejado por uma organização. O setor de serviços tem se despontado entre os mais dinâmicos e com o maior índice de crescimento. O tema do planejamento estratégico vem sendo explorado dentro da literatura e da realidade nacional, mas poucos estudos focam a realidade do setor de serviços educacionais e exploram a utilização da ferramenta planejamento estratégico (formal) na gestão destas entidades (ANDRADE, 2002, p. 1).

O objetivo principal dest artigo é explorar a gênese da ferramenta PE em uma organização de ensino tendo como base o conceito de episódio. Como objetivo específico, investigar as razões que contribuem para a necessidade de implantação de um PE formal em função da ocorrência de episódios de origem interna e externa.

A justificativa principal deste estudo se baseia no uso do conceito de episódio ao processo de

planejamento, crise e mudança organizacional. Justifica-se também pela tentativa de constatação prática da gênese do planejamento e, conseqüentemente, a possibilidade de incorporar sugestões de melhorias e adaptações nos procedimentos de sua estruturação.

Este trabalho está estruturado em cinco itens. Neste primeiro item são apresentados os objetivos e as justificativas em termos de originalidade e importância. A seguir, no dois, é apresentada uma revisão de literatura sobre episódio e planejamento estratégico e, no item três, a metodologia. No item quatro são apresentados e discutidos os resultados e, por fim, no item cinco, as considerações finais.

2. Episódio e Planejamento Estratégico

A expansão das atividades das organizações, a abertura para análises multidimensionais, a tendência em compreender melhor o papel do homem, a internacionalização e a globalização tornaram muito complexa a gestão das organizações, inclusive nas instituições de ensino. Para se adequarem a este ambiente, as organizações utilizam-se, dentre outras, da ferramenta gerencial planejamento estratégico.

Embora não haja uma definição simples de estratégia, existem algumas áreas gerais de concordância a respeito da sua natureza: diz respeito tanto à organização como ao ambiente; sua natureza é complexa; afeta o bem-estar geral da organização; envolve questões tanto de conteúdo como de processo; não é puramente deliberada; existe em níveis diferentes e envolve vários processos de pensamento. Segundo Ferrell et al (2000, p.19 e 20), "o processo de planejamento estratégico de mercado inclui a identificação ou estabelecimento da missão e das metas organizacionais, a estratégia corporativa, as metas e os objetivos de marketing, a estratégia de marketing e finalmente um plano de marketing".

Alguns fatores aproximam os teóricos originais como Ansoff (1990) e os pesquisadores que se ocupam da verificação de relações entre a prática da estratégia e a performance organizacional. O elo comum a todos estes autores, bem como os que se notabilizaram pelo estudo da estratégia e ao planejamento estratégico nas últimas décadas, como Mintzberg (1994 e 2000), é o de avançar na pesquisa e no debate sobre o que constitui a estratégia empresarial. O foco é a construção de um conhecimento que permita o aproveitamento prático dos benefícios oferecidos pelo uso da gestão estratégica pelas organizações. O quadro 1 mostra a diferença existente entre o planejamento estratégico e o planejamento estratégico intuitivo (informal), este último muito utilizado nas pequenas organizações e instituições sem fins lucrativos.

O Modelo de Planejamento Racional ou Formal	O Modelo de Planejamento Estratégico Intuitivo
Organização é guiada por um planejamento formal	Organização não é guiada por um plano formal
Foco no ambiente externo e na característica do mercado e da indústria	Foco na dimensão interna da organização: política, cultura, história e liderança
Modelo linear de formação da estratégia	Modelo não linear de formação da estratégia
Decisão é baseada na hierarquia	Decisão é tomada do topo para a base
Racional	Racional e emocional
Adaptiva	Inventiva
Voluntariosa	Nem totalmente voluntariosa nem

	determinista
--	--------------

Fonte: (Adaptado de McCARTHY B.; LEAVY, B. 2000, p. 56)

Quadro 1. Comparação entre o Planejamento Estratégico Formal e Intuitivo

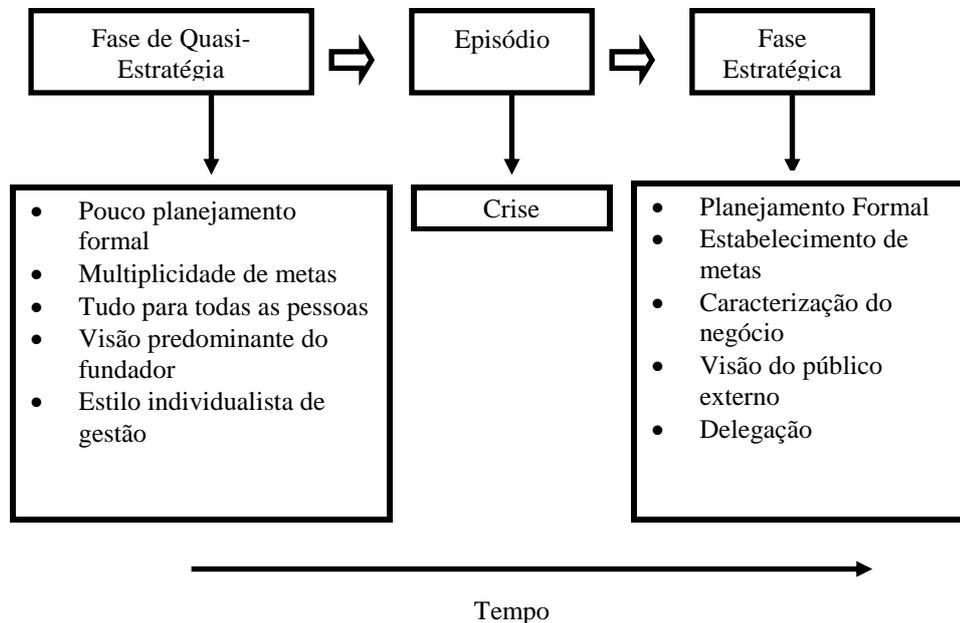
Alguns dos pontos em comum entre os diversos autores sobre os benefícios e características do planejamentos estratégico são (adaptado de ROSSI, 2002 e OLIVEIRA, 1986): o planejamento estratégico não é uma fórmula e não possui uma metodologia ou “receita” específica; o planejamento estratégico deve ser formulado e implementado por executivos de linha e por agentes envolvidos com a execução das ações; a capacitação estratégica dos executivos é condição importante, tanto para o êxito da formulação (o pensar, filosófico), quanto para a implementação (o fazer, o executar) dos planos estratégicos; a elaboração de cada etapa do planejamento estratégico é crucial para a boa performance do plano estratégico como um todo; a definição da visão, missão mais valores mais objetivos, juntamente com a construção de cenários, é essencial para a formulação dos planos estratégicos; o acervo de conhecimento construído pela teoria e prática de planejamento estratégico viabiliza a sua instrumentação e; para perseverar como tecnologia de gestão em cada organização, o planejamento estratégico precisa melhorar os resultados destas organizações.

Por características específicas internas, de mercado e pelo momento em que a organização se encontra em seu processo de crescimento, a utilização do planejamento estratégico formal pode ser inviável em função do seu custo de estruturação e, principalmente, implemetação. O custo de oportunidade é muito alto e faz com que a empresa foque na sobrevivência e nas ações de curto e médio prazos.

Uma das justificativas para o uso do planejamento estratégico formal é a necessidade de mudança que pode ser provocada por um "episódio" originado de uma fonte *interna*: falecimento do gestor principal, mudança na cultura da empresa, falta de recursos financeiros, queda nas vendas; ou *externa*: mudanças no cenário econômico, intensificação do nível de concorrência, mudanças nos hábitos da sociedade ou na legislação e alterações de características sócio-econômicas.

É importante salientar que a mudança é aqui vista como algo que precisa ser alterado na organização e o episódio algo que provoca uma mudança específica, que é a formalização do planejamento estratégico. As denominadas forças de mudança também agem sobre a organização, porém nem sempre estão relacionadas com o planejamento estratégico (HAMMER, 1997).

Segundo Shermerhorn et al (1999, p. 283), o processo de mudança pode ser planejado ou não planejado. Já Senge (1999), ressalta a importância e propõe metodologias para implementar a contínua adequação às mudanças e construir um organização que aprende. A Figura 1 mostra o papel do episódio nessa mudança.



Fonte: (Adaptado de McCARTHY B.; LEAVY, B. op. cit. p. 55)

Figura 1: Fase de mudança Estratégica

Os **episódios externos** podem ser caracterizados pelas mudanças no ambiente institucional. Segundo North (1990), “o maior papel das instituições na sociedade é reduzir a incerteza, estabelecendo uma estável (porém não necessariamente eficiente) estrutura para interação humana”. O ambiente institucional é definido como as regras que ditam as estratégias das organizações. Entender a forma como este ambiente se estrutura é fundamental para traçar as estratégias públicas, privadas e coletivas que proporcionem um nível de bem estar adequado, desejadas pela sociedade.

Em *Estratégia Competitiva* (1981) e *Vantagem Competitiva* (1989), Michael Porter desenvolveu seu modelo de competitividade empresarial definindo os conceitos de estratégia genérica e de cadeia de valor que tornaram-se um paradigma da análise estratégica. No entanto, como notado por diversos autores, aspectos internos das firmas, por mais importantes que sejam, não são levados em conta na concepção teórica da organização industrial e, por conseguinte, na teoria porteriana (HEXSEL, 2002). Nesse sentido, os **episódios internos** ficam vinculados aos recursos dos quais as organizações desenvolvem internamente. Segundo Hitt et. al. (2003), “os recursos são inputs ao processo de produção da instituição, como equipamentos importantes, habilidades individuais dos funcionários, patentes, finanças e gestores de talento.” Via de regra, podem ser classificados em três categorias: físicos, humanos e capital organizacional. Eles podem ser de natureza tangível ou intangível (STALK, 1992).

3. Metodologia

A pesquisa foi realizada em uma instituição de ensino superior confessional localizada no interior do Estado de São Paulo. Um dos métodos utilizados para a coleta das informações foi o da pesquisa-ação. Segundo Thiollent (1997, p. 14) “a pesquisa-ação consiste essencialmente em acoplar pesquisa e ação em um processo no qual os atores implicados participam, junto com os pesquisadores, para chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão

inseridos”. A experiência dos autores com a atividade acadêmica e administrativa na universidade, no departamento financeiro e coordenação de curso auxiliaram a coleta dos dados.

Os episódios ocorridos no ambiente competitivo e legal externo foram coletados com base em dados secundários. As informações sobre os episódios de origem interna foram coletadas com base em documentos internos e entrevistas.

4. Resultados

A visão do planejamento estratégico é tida como importante pela organização estudada conforme o seu plano de ação explícita:

A responsabilidade sobre qualquer organização exige o constante exercício do planejamento: pensar e definir antecipadamente, mesmo que em cenários, o que se quer conseguir, aonde se quer chegar, à luz das injunções conjunturais externas e internas, específicas do ramo de atuação e mais gerais em termos dos rumos econômicos e sociais. Manter essa atitude de planejamento é o grande desafio das organizações. Envolve avaliação de riscos e oportunidades, antecipação de fatos, definição de ações, ajustes da organização e abertura de novas situações, a partir da análise constante. (INSTITUTO, 2003. p.25)

A seguir são avaliados e relacionados os episódios de origem interna e externa que culminaram em uma exigência de formalização do planejamento estratégico na instituição de ensino analisada.

4.1. Episódios internos

Em busca da realização de seus objetivos, a instituição de ensino tem de administrar episódios internos que culminam na formalização do PE: Os principais episódios são: resultados deficitários, necessidade de gerar diferenciação, mudança estrutural, necessidade de investimentos, existência de um processo de avaliação institucional e as habilidades, perfil e competências exigidas pelas funções dos coordenadores de curso.

Na gestão da instituição ampliou-se a preocupação com os **resultados deficitários**. A manutenção de projetos deficitários. Para contornar o problema, propostas capazes de reverter esta situação são esperadas de seus gestores. Um planejamento torna-se necessário para a eliminação de atividades deficitárias que precisam ser cuidadosamente estudadas antes, sendo necessário rever os projetos dos diversos cursos e áreas de conhecimento na instituição.

O fato complicador é que determinados projetos, mesmo deficitários, não significam que devam ser eliminados, pois é possível identificar novos caminhos para estes projetos. Em uma universidade, quase todas as áreas do conhecimento são essenciais para a sua atividade. Segundo a instituição, “é necessário buscar sustentabilidade aos projetos deficitários. Deve-se desenvolver para estas áreas críticas, novas "estratégias" um projeto diferenciado pautado na ética e nos valores da instituição em seu comprometimento com a dignidade da vida para todos e em seu processo participativo de construção”. Existe na instituição a necessidade de



implantar e gerar valor por meio dos **diferenciais** propostos pela política acadêmica. A marca da instituição, que completa os 40 anos de ensino superior em 2004, exige um planejamento de longo prazo para manter seu valor em termos de reputação e imagem (AAKER, 1998).

Houve uma mudança na **estrutura gerencial** da instituição. A reitoria e a direção geral, ocupada anteriormente pelo mesmo gestor, passa a ser dividida, sendo que esta última, passa a assumir um papel mais estratégico, abrindo espaço para um “pensar estratégico” conforme Mintzberg (1994) propõe. Ao relacionar algumas características do pensamento estratégico, Senge (op. cit, p.567) argumenta que “hoje, o campo da estratégia e do planejamento estratégico estão muito agitados. Tradicionalmente, este era o domínio da alta administração, de planejadores estratégicos e consultores de estratégia”.

A constante necessidade de **investimentos** em infra-estrutura como novos recursos de multimídia e equipamentos de informática são necessários para que as competências estratégicas possam ser desenvolvidas e ampliadas na organização. A abertura de novos tipos de cursos baseados em Ensino a Distância (EAD) também necessitam de investimentos em estrutura física e capacitação de docentes. Esses novos investimentos e o desenvolvimento de ativos tangíveis e intangíveis: prédios, equipamentos, treinamento e capacitação dos funcionários, técnicos e professores, que necessitam uma organização para a realização das metas e objetivos estratégicos.

Embora o processo de avaliação institucional venha ocorrendo na instituição há vários anos, a necessidade de envolvê-lo com a estratégia da instituição tornou-se mais presente. O objetivo foi criar e ampliar o conceito da avaliação entre os envolvidos. O crescimento profissional com este processo conota a visão de aprendizado conforme Senge (op. cit.).

As atividades desenvolvidas pelos coordenadores geram **competências**, perfis e habilidades que exigem planejamento e a adequação constante entre o foco acadêmico e o empresarial. As questões relacionadas ao aprendizado em uma organização estão centradas no funcionário, pois o aprendizado eficaz depende antes de tudo do seu engajamento às metas organizacionais.

4.2. Episódios Externos

Os principais episódios externos que propiciaram a formalização do PE na instituição em análise foram: a expansão do setor, as mudanças no cenário econômico interno, papel do estado, o modelo de financiamento da educação a expansão da concorrência e os novos entrantes.

Mundialmente a educação tornou-se uma das mais importantes atividades econômicas, absorvendo 5% da produção bruta, segundo dados da Organização das Nações Unidas (ONU). A educação será a indústria de **maior crescimento** nos próximos 20 anos, acompanhada pela saúde. No Brasil a conta da educação já representa 9% do PIB, ou seja, 90 bilhões de reais, segundo estimativa da Ideal Invest, consultoria especializada em negócios do ensino. A educação tem sido vista no país como um negócio muito lucrativo ou um mercado em expansão. Este fato pode conduzi-la a perda de qualidade e a concorrência predatória caso não haja um crescimento planejado.

Embora haja este cenário de crescimentos, as mudanças no contexto atual da **economia interna** como a volatilidade, desemprego em alta, renda em baixa, altas taxas de juros, instabilidade cambial, baixo índice de crescimento e apresentar uma das menores taxas de investimento desde 1994, revela um cenário preocupante e desfavorável para os diversos



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



setores da economia, onde a educação não é exceção e, portanto, um planejamento de longo prazo é necessário para sobreviver a esta fase e colher os resultados futuros.

Na busca pelo equilíbrio orçamentário e eliminação de déficits governamentais, o **estado** restringiu seu papel social de provedor de serviços sociais (educação, saúde, entre outros), o que pode levar, no longo prazo, a redução dos serviços oferecidos a determinadas camadas da população. No que tange a educação, os atuais investimentos públicos estão voltados a ampliar a capacidade de atendimento das demandas do ensino médio. Este fato, associado às mudanças no mundo do trabalho e as transformações tecnológicas nos conteúdos das diversas profissões, trazem para dentro das instituições de ensino privado profissionais em busca de uma conexão com as transformações que ocorrem em sua volta. A busca de competências e empregabilidade aumentam a demanda por conhecimento, “fator de criação de competências reais”, sendo considerado como importante ativo empresarial.

As instituições educacionais particulares, instituições confessionais, sem fins lucrativos, com registro de filantropia, encontram-se submetidas a um quadro adverso, em virtude dos reflexos da situação econômica e social do país, bem como pelas recentes decisões do governo federal de natureza fiscal e previdenciária, desfavoráveis. (MAIA, 1999, p. 13).

A inexistência de uma **linha de financiamento** que dê acesso à educação superior para a população de menor renda, associado aos fatos relacionados acima são alguns dos fatores responsáveis pela diminuição da receita, aumento da evasão e da inadimplência nas instituições particulares de ensino. O aumento da demanda no ensino superior no Brasil, apresenta um paradoxo, pois se concentra na classe de menor renda, enquanto sua oferta só tem sido possível pelo ensino privado.

Frente ao cenário desenhado acima, que requer das instituições investimentos vultuosos para atender as demandas diversas por oferta, por financiamento, por alta qualidade, entre outras, há de se enfrentar a incapacidade das escolas em repassar seus custos a mensalidade, quase sempre a principal fonte receita.

O quadro 2 apresenta a grande expansão das instituições de ensino particulares e a redução das instituições de ensino privadas, comunitárias, confessionais e filantrópicas. Na gestão destas novas instituições privadas particulares, muitas vezes encontram-se profissionais de origens e formação no campo político ou empresarial, que trazem para o setor práticas, valores e a racionalidade utilizada nas empresas de negócio. A educação tem sido vista no país como um negócio muito lucrativo ou um mercado em expansão, fato que pode conduzi-la a perda de qualidade e a concorrência predatória.

Ano	Total de Instituições Privadas	Instituições Privadas Particulares	Instituições privadas comunitárias, confessionais ou filantrópicas
1990	905	526	379
2000	1004	698	306
2001	1208	903	305

Crescimento 1999/2001	33%	72%	-20%
----------------------------------	------------	------------	-------------

Fonte: Sinopses estatísticas dos Censos do Ensino Superior de 1999, 2000 e 2001. Mec/Inep.
Quadro 2 – Crescimento das Instituições Privadas

Entre os **novos entrantes** que atuam no setor encontramos: (a) instituições de ensino que atuavam em outras modalidades/níveis de ensino; (b) novos protagonistas envolvidos na educação, treinamento e desenvolvimento profissional, como organizações não formais – empresas de informática, entretenimento, entre outras; (c) empresas das mais diversas áreas, formando universidades corporativas cujo objetivo é de formar seus próprios quadros de colaboradores que passam a estender seu atendimento a sociedade e; (d) a criação de arranjos institucionais através de consórcios para ofertar o ensino universitário à distância.

5. Considerações finais

Os resultados permitiram identificar os principais episódios que culminaram na implantação de um planejamento estratégico formal em uma instituição de ensino. Embora existam limitações na extrapolação desses resultados, é razoável supor que, pelas características internas e externas similares, outras organizações de ensino possam ter seu planejamento estratégico originado em função dos mesmos episódios, o que permitiria a construção de um modelo para prever o momento de sua implementação.

Este estudo aponta a impotência dos episódios para o surgimento do planejamento estratégico formal na organização. A análise também aponta que este processo nem sempre ocorre de forma abrupta, mas sim pelo conjunto de episódios que ocorrem ao longo da existência da organização.

Aprofundamentos são sugeridos. Outros estudos podem confirmar os resultados aqui obtidos bem como evidenciar as características dos episódios existentes em outros segmentos de mercado.

Referências

AAKER, David A. **Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio Editora, 1998. 309p.

ANDRADE, Arnaldo Rose de. Gestão estratégica das universidades: análise comparativa de instrumentos de planejamento e gestão. **Anais**: ENANPAD, 2003, 15p.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente. SP, Atlas, 1990.

DORNELLAS, João Wesley. **Pequena história do povo chamado metodista**. Lins: IALIM – Instituto Americano de Lins da Igreja Metodista, maio de 2002. 48p.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 380p.

HAMMER, Michael. O processo de mudança. In: _____ **Além da Reengenharia**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997, cap. 13, p. 184-199



HEXSEL, Astor Eugênio; TONI, Deonir De. **Salton: a retomada da vantagem competitiva nos anos noventa. Anais: ENANPAD.** 2002, 15p.

HITT, M.A; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração Estratégica e Competitividade Estratégica. In: **Administração Estratégica.** São Paulo: Thomsan, 4.ed., 2003, cap 1, p. 2-44.

JENSEN, M. C. **Foundations of Organizational Strategy.** Harvard University Press: Cambridge, 1998, 414p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização Orientada para Estratégia.** Ed. Campus: Rio de Janeiro, 2001, 411p.

LAHÓZ, André; CAETANO, José Roberto. **Como voltar a crescer: o investimento secou, sem ele não há crescimento.** Exame, ed. 799, ano 37, n. 17, ago/2003, p.44-54.

MACMILLAN, I. C. e MCGRATH, R. G. Discovering new points of differentiation, **Harvard Business Review**, jul./ago. 1997, p. 133-145.

MAIA, Almir de Souza. Apresentação. In **Plano de ação: gestão 1999/2002.** Piracicaba: Editora UNIMEP, 2000. 46p.

MAIA, Almir de Souza. Diretrizes para uma universidade. In **Diretrizes para o plano de trabalho 1999/2002.** Piracicaba: Editora UNIMEP, 1999. 64p.

MAIA, Almir de Souza. Martha Watts, a educadora. In **Evangelizar e Civilizar: cartas de Martha Watts, 1881-1908.** de Zuleica Mesquita. Piracicaba: Editora UNIMEP, 2000. 297p.

MCCARTHY B.; LEAVY, B. Phases in the strategy formation process: exploratory study of Irish SMEs. **Irish Journal of Management**; 2000; 21, 2, 47-60p.

MINTZBERG, H. **The Rise and Fall of Strategic Planning.** The Free Press: New York, 1994, 458p.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. **Safári de Estratégia.** São Paulo: Bookman. 2000, 299p.

NORTH, Douglass C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance.** Cambridge University Press. 1990, 152p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática.** SP, Atlas, 1986.

PASCUCCI, Lucilaine M.; GRAVE, Paulo S.; SILVEIRA, João M. **A Unimed Maringá e seu posicionamento estratégico: uma explicação a partir da visão baseada em recursos.** ENANPAD, 2003.

PORTER, Michael E. What is strategy? **Harvard Business Review**, nov./dez., 1996, p.61-78.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1986. 512p.

RÉGNIER, Karla; **Evolução recente e tendências da educação superior no Brasil.** Rio de Janeiro: Macroplan, 2003, 78p.



ROSSI, Carlos Alberto Vargas; LUCE, Fernando Bins. Construção e Proposição de um Modelo de Planejamento Estratégico Baseado em 10 anos de Experiência. **Anais...** ENANPAD, 2002, 14p.

SCHERMERHORN Jr., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. Liderança. In: _____ **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 2a. ed., 1999, cap. 14, p. 225-238.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**: caderno de campo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000, 543p.

SPERS, Eduardo E. et. al. **Estudo Exploratório sobre o Uso de Ferramentas Estratégicas e Mercadológicas pelas Empresas do Setor de Varejo e Serviços no Município de Piracicaba**. Projeto de Pesquisa Submetido ao FAP/UNIMEP, 2003, 38p.

STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. E. Competing capabilities: the new rules of corporate strategy. **Harvard Business Review**, mar./abr., 1992, p.57-69.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997, 164p.

UNIMEP. Proposta para a Capacitação Institucional dos Docentes da UNIMEP. Seminário Institucional, março de 2002 p. 5.