ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS EM UMA EMPRESA NO SETOR DE CONSTRUÇÃO: ESTUDO DE CASO NA CIDADE DE SUMÉ-PB

FABIOLA RENATA ALVES ROBERTO (UFCG)
fab.renata@hotmail.com
Krisllen Samara Feitosa de Souza (UFCG)
krisllen_samara@hotmail.com
RYLLA OHANA DA SILVA SALES (UFCG)
rylla_ohana@hotmail.com
Fernanda Raquel Roberto Pereira (UFCG)
fernandaraquel_@hotmail.com.br
Matheus Yanko da Luz Aires (UFCG)
matheusyanko@hotmail.com

Com a crescente exigência do mercado consumidor, tornou-se cada vez mais necessário a otimização e inovação nos processos produtivos das organizações, sejam elas de bens ou serviços. Com isso, o referido estudo teve como objetivo aplicar ferramentas estratégicas como: Análise de SWOT, análise do mercado de Porter e a matriz BCG (Boston Group Consulting), em uma empresa do setor de material de construção localizada da cidade de Sumé-PB. A abordagem é caracterizada como exploratória e descritiva, na qual se utilizou de questionários e observação direta para coleta de dados. Em suma, pode-se concluir que, embora, a organização não provesse de estratégias de administração, a mesma direcionava seus negócios com base em conhecimentos empíricos, conseguindo assim, permanecer no mercado competitivo.

Palavras-chave: Estratégias organizacionais, mercado competitivo, construção.

1. Introdução

O cenário competitivo do século XXI desafia os gestores a adotarem uma mentalidade estratégica de natureza globalizada, onde a empresa aprende a concorrer em ambientes caóticos e turbulentos. A globalização aumenta o padrão de desempenho das empresas tornando-as estrategicamente competitiva.

Devido a crescente concorrência entre empresas, tornou-se primordial a elaboração e uso de técnicas e ferramentas estratégicas, pois sabe-se que a inovação é hoje uma garantia de espaço no mercado. As empresas tem consciência desse fato, portanto, desenvolvem métodos para que possam permancer estáveis no mercado, reduzindo assim, adversidades existentes e evitando o surgimento de outras.

Diante de um mercado competitivo e consumidores rigorosos em suas exigências é imprescindível que as empresas mantenham o vínculo e fidelizem seus consumidores e fornecedores, garantindo assim, seu crescimento através de modificações, que podem ser de caráter incremental ou radical.

A aplicação de ferramentas de produção acarreta em vantagens competitivas para as empresas que, em decorrência do uso destas, passam a possuir maior número de informações sobre si e seus concorrentes, facilitando e aprimorando significativamente a tomada de decisão.

O objetivo desse estudo é evidenciar as ferramentas estratégicas que são aplicadas pela empresa Casa Feitosa - Material de Construção, utilizando: Análise de *SWOT*, análise de mercado de Porter e a matriz BCG, e seu funcionamento operacional. Para tanto, o estudo de caso é caracterizado como exploratório, visto que houve um levantamento bibliográfico e que foi implantada a teoria sobre a estratégia e algumas ferramentas. Em suma, realizou-se visitas técnicas regulares a empresa visando observar, *in loco*, as técnicas e procedimentos até então utilizados; identificação e qualificação das características da empresa, frente ao contexto onde a mesma está inserida.

2. Fundamentação teórica

2.1. Ferramentas de estratégia

O termo estratégia devido a sua amplitude e complexidade dentro da administração passou a ter diversos significados, o que torna cada vez mais difícil uma única tradução.

Thompson Jr. e Strickland III (2000, p.1) definem estratégia como sendo: "Conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. É também o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho". Thompson e Strickland III (2000, p. 22) pode-se associar estratégia a palavra "como", pois pelas estratégias determinamos como satisfazer clientes, como vencer a concorrência, como responder as condições variáveis de mercado, como gerenciar cada segmento, como alcançar metas. "Os "comos" da estratégia tendem a se transformar em específicos da empresa, adaptados para a situação própria da empresa e seus objetivos de desempenho."

Segundo Welh (2005, p.155) estratégia significa fazer escolhas claras sobre como competir. Não se pode ser tudo para todos, não importa o tamanho do negócio ou a profundidade do seu bolso.

2.2 Ferramentas de administração estratégica

2.2.1 Análise de *SWOT*

Criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicadas por inúmeros acadêmicos, a análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Oportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Através destas quatro variáveis, poderá fazer-se a inventariação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo (RODRIGUES, et al., 2005).

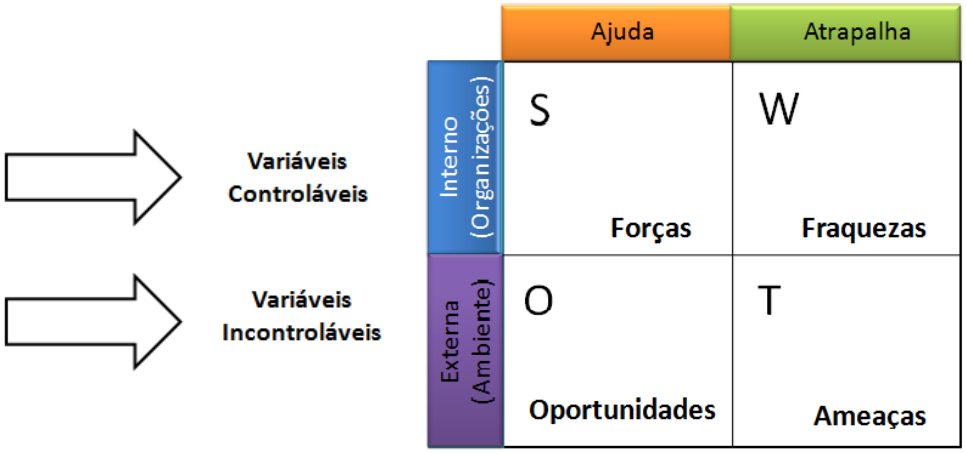
Acredita-se que por meio de uma análise do ambiente externo são verificados os fatores como economia, política, aspectos sociais, demográficos, culturais e tecnológicos, sendo possível mostrar à empresa os caminhos que devem ser seguidos por ela, tendo sempre uma perspectiva de crescimento da empresa e de todos os envolvidos nesse processo de produção (DIAS, 2005).

A análise SWOT (figura 1) é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a

prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando (MARTINS, 2006).

Cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. Analisam-se as competências de marketing, financeiras, de fabricação e organizacionais e classifica cada fator como uma grande força, uma força, uma característica neutra, uma fraqueza ou uma grande fraqueza (KOTLER, 2000).

Figura 1 – Análise de *SWOT*



Fonte: Adaptado de Ferrell et al. (2000, p.71)

De acordo com a figura acima se pode constatar que:

Força ou pontos fortes: São as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. São características ou qualidades da organização, que podem influenciar positivamente o desempenho da organização. Os pontos fortes devem ser amplamente explorados pela organização(REZENDE, 2008).

Fraquezas: São aspectos mais negativos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios. Devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico (MARTINS, 2007).

Oportunidades: São situações, tendências ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos (CALLAES, BÔAS, GONZALES, 2006).

Oportunidades: São aspectos mais positivos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico (MARTINS, 2007).

Ameaças: São situações ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem prejudicar a execução de objetivos estratégicos (CALLAES, BÔAS, GONZALES, 2006).

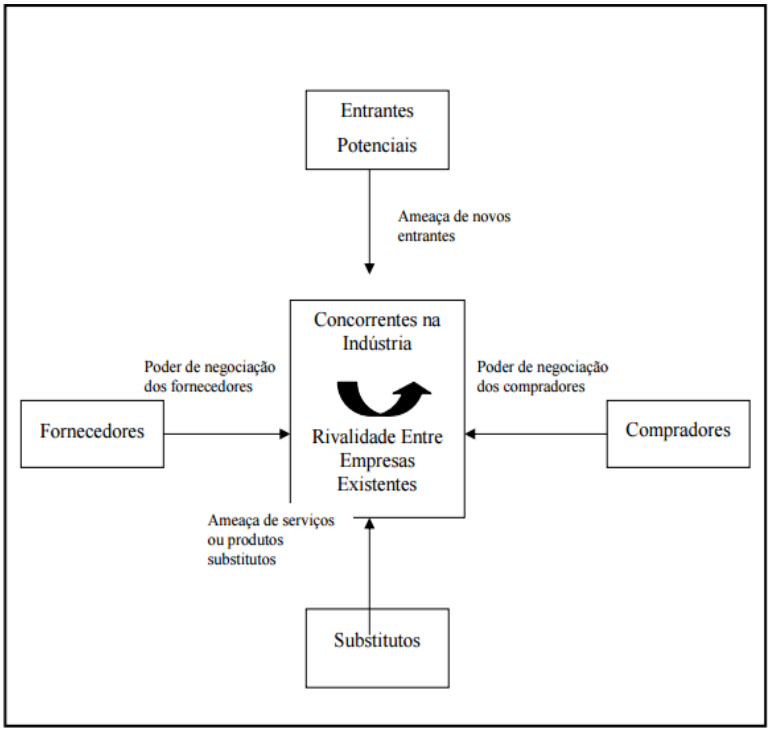
São atividades que podem levar a empresa para uma redução de receita ou até mesmo a seu desaparecimento. Estão ligadas aos concorrentes e novos cenários, desafiando a atual estratégia do empreendimento. Para evita-las devem ser analisados seus graus de possibilidade de ocorrerem e níveis de gravidade (MARTINS, 2007).

2.2.2 Análise do mercado de Porter

Estratégia competitiva é o conjunto de ações de uma empresa para criar uma posição sustentável no mercado, enfrentar as forças competitivas e obter retorno sobre o capital investido (PORTER, 1991).

Para Porter (1991) o objetivo essencial de uma estratégia competitiva é relacionar a empresa ao seu ambiente. De acordo com essa visão, a estratégia competitiva de uma empresa dentro de uma indústria deve procurar encontrar uma posição favorável para a companhia, na qual ela possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. Segundo Porter (1989), existe cinco forças que influenciam a concorrência em uma indústria: ameaça de novos concorrentes; ameaça de produtos e serviços substitutos; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores; e rivalidade competitiva entre os atuais concorrentes (Figura 2).

Figura 2 - As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria



Fonte: PORTER, 1989, p. 4

Com essa análise, são identificados os pontos fortes e fracos de cada situação de mercado e a influência dessas forças na definição das estratégias competitivas. No entendimento de Porter (2004), as cinco forças competitivas podem ser contrastadas a partir de três abordagens para fazer frente às demais empresas, denominadas estratégias genéricas: estratégia de liderança em custo, estratégia de diferenciação e estratégia de enfoque.

A estratégia de liderança em custo é consubstanciada, principalmente, em um rigoroso controle dos custos e despesas, otimizando-os nas áreas de assistência pós-venda, vendas e publicidade.

Na tipologia proposta por Porter (2004) a estratégia genérica identificada pela diferenciação, ou seja, diferenciar o produto ou serviço que a empresa oferece criando algo, uma identidade para o produto ou serviço, materializando, desta maneira, um produto direcionado para atender a clientes com necessidades específicas. Porter (2004, p. 39) afirma que "a diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca, como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço.".

A terceira estratégia, proposta por Porter (2004) é a de enfoque. Esta ocorre quando se escolhe como foco um determinado grupo comprador ou um segmento de produtos. O fundamento

dessa estratégia é que a empresa deve ser capaz de atender a um público alvo, de forma mais efetiva do que seus concorrentes que competem em nível amplo e que não têm a preocupação de atender às particularidades de um público específico.

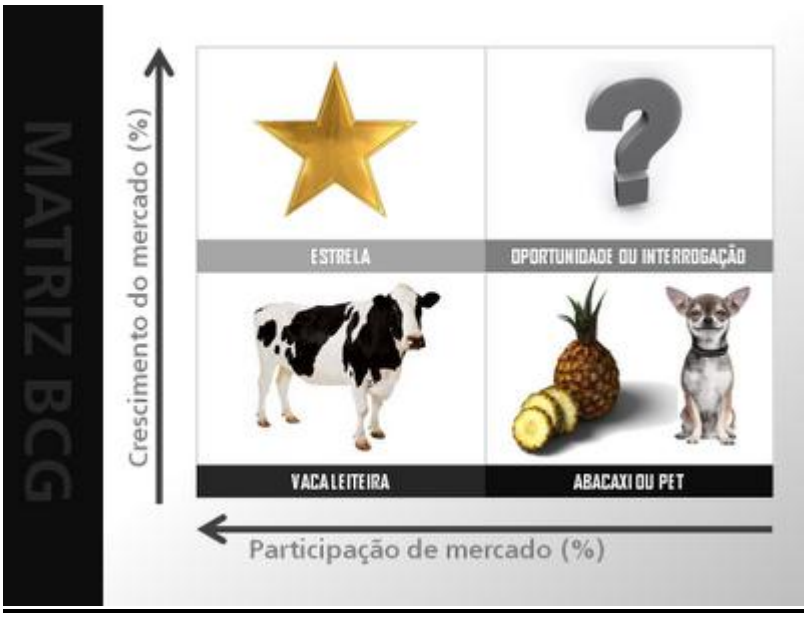
2.2.3 Matriz *BCG*: *Boston Group Consulting*

A *Boston Consulting Group* foi criada em 1963, empresa líder em consultoria de administração, cujo desenvolveu e popularizou uma matriz estratégica de crescimento da participação de mercado dos produtos, conhecida popularmente como BCG.

Conforme Kotler (2000), a Matriz BCG, Matriz Crescimento-Participação é uma ferramenta analítica que visa classificar os produtos de uma determinada empresa, de acordo com o seu potencial. Assim, a Matriz BCG permite à empresa analisar seu portfólio de produtos, visando uma melhor distribuição de seus recursos.

Segundo Certo e Peter (1993), sua principal ideia consiste que a empresa deve ter um quadro equilibrado de negócios, de modo que alguns gerem mais rentabilidade do que usam e possam suportar negócios dos que precisam de caixa para poder se desenvolver e outrora tornarem-se lucrativos. A matriz BCG possui quatro células, que representam tipos particulares de negócios ou produtos, são eles: estrelas, pontos de interrogação, vacas leiteiras e vira-latas (Figura 3).

Figura 3 – Matriz *BCG*



Fonte: Adaptado Stern e Stalk Jr (2002:66)

Estrelas: Para Maximiano (2000) classifica produtos estrelas como os que têm participação elevada em mercados com altas taxas de crescimento, portanto, tem alta lucratividade. Já Chiavenato (2003) mostra que são esses produtos ou negócios que na maioria das vezes apresentam lucros, mas podem ou não gerar todo o seu próprio caixa, mas são produtos que garantem seu futuro.

Pontos de Interrogação: Operam em mercados de altas taxas de crescimento, mas com baixa participação relativa de mercado. Portanto, precisam de dinheiro para um investimento cujo retorno é incerto. Nesse contexto, Fernandes e Berton (2005) explicam que esses são produtos ou negócios que operam em um mercado de altas e de baixas taxas de crescimento, mas com participação relativa, no futuro esses produtos podem apresentar resultados satisfatórios para empresa, uma vez que o mercado está em grande crescimento.

Vacas Leiteiras: Segundo Chiavenato (2003) afirma são produtos com alta participação de mercado, mas com baixo crescimento, produzem grandes volumes de caixa. São esses produtos ou negócios que fornecem fundos para o crescimento da organização.

Vira-latas: Segundo Fernandes e Berton (2005) são aqueles produtos que têm baixa participação no mercado com um custo alto e que poderá ter baixo um crescimento, sendo recomendado do ponto de vista estratégico o seu descarte.

Portanto, para Fernandes e Berton (2005), uma empresa que procura atingir o sucesso no mercado competitivo, deve focar em uma linha de negócios, ter uma boa composição de produtos estrelas e vacas leiteiras, ou seja, duas linhas geradoras de lucro. Somente desta forma a empresa conseguirá investir em uma linha de produtos pontos de interrogação, que no futuro possam, talvez, ser geradoras de caixa, tendo boa participação de mercado com altos lucros para a organização.

3. Metodologia

A pesquisa do referido estudo foi realizada no mês de janeiro de 2015. No qual foram realizadas consultas bibliográficas, com o intuito de aquisição dos conceitos de estratégia e aplicação dos mesmos na empresa em questão.

Após a realização de visitas técnicas e de uma coleta de dados, foi feita uma análise dos mesmos para uma decorrente determinação do mercado competitivo, das intalações físicas, o atendimento e gerenciamento, os pontos positivos e negativos, os problemas e as possíveis

melhorias, além da determinação do seu ambiente interno (organizacional) e externo (mercado) e mapeamento do layout.

A metodologia classifica-se como descritiva, isto porque sua finalidade é expor como é estruturada e como funciona as estrategias do sistema. É também exploratória, pois foram estabelecidos critérios, métodos e técnicas para a elaboração da pesquisa e elaboração de hipotéses. Tendo em vista que há pouco conhecimento sobre a utilização de ferramentas estratégicas na região. No mais, pode ser considerada como aplicada, por sua natureza prática e pela ânsia de resolver problemas encontrados, ajudando a empresa no que diz respeito a estratégica organizacional.

4. Resultados e discussões

4.1 A Empresa objeto de análise

A empresa Casa Feitosa - Material de Construção situa-se na cidade de Sumé, Paraíba. Fundada por volta de 1960 pelo brasileiro Inácio das Neves Feitosa que saiu da zona rural e passou a residir na zona urbana onde percebeu a necessidade da criação de uma empresa no ramo de materiais de construção, pois os moradores dessa região eram desprovidos de produtos básicos como: cimento, tijolos e areia. A princípio era apenas um pequeno comércio que foi ganhando espaço no mercado por ser uma das empresas pioneiras nesse serviço e assim consolidou a empresa. Alguns anos depois, Inácio das Neves Feitosa passou seu negócio para seu filho que com outra visão de mercado, percebeu que as necessidades dos consumidores não eram as mesmas, fazendo assim, inovações em seus negócios para atrair os clientes. A empresa conta hoje com 3 (três) funcionários e atualmente atende a cidade de Sumé e municípios vizinhos.

4.2 Análises estratégicas

De início, verificou-se que a empresa possuia uma visão de mercado que supervalorizava a qualidade dos seus produtos, como consequência do alto índice de qualidade havia um custo elevado em seus produtos, limitando assim, a capacidade de compra dos clientes, que se preocupam mais com o preço do que com a qualidade dos mesmos. Desta forma, é notável que uma má visão de seu mercado pode, e provavelmente irá, implicar em um deficit nas vendas, pois seu público alvo opta por menores custos e preza menos por qualidade.

O proprietário possui uma visão inovadora buscando produtos que representassem novidades aos seus clientes, porém, essas decisões eram tomadas sem embasamento ou pesquisas de

mercado, resultando em uma má aceitação dos produtos por parte dos seus compradores. Implicando assim, em uma alta variedade de produtos, onde uma boa parte deles possuem demanda baixissima ou, até mesmo, nenhuma, deixando um grande déficit no capital da empresa.

Uma melhor observação do mercado, através de pesquisas frequentes, disponibilização de caixa de sugestões e análise da concorrência, representa uma excelente estratégia para uma empresa que quer se renovar ou se manter no mercado competitivo, portanto foi sugerida mais uma ferramenta para que a Casa Feitosa se atualizasse da situação atual das casas de materiais de constução. Mostrou-se necessária a observação, no que se diz a respeito da realidade das vendas das empresas locais, compreendendo os requisitos de mercado a empresa estará garantindo que as operações estejam atingindo a prioridade dos seus objetivos de desempenho.

A empresa possui um bom espaço físico, porém, mal aproveitado. O *layout* mostrou-se confuso e sem qualquer estratégia, de forma que chegava a dificultar a localização de alguns produtos. O mesmo pode-se dizer do estoque que além de confuso, estava desorganizado.

Por meio das pesquisas de mercado realizadas, constatou-se que a aparência interna e externa do ambiente de comércio mostram-se estritamente importantes no que diz respeito à escolha do cliente pela empresa. Então foi proposta uma reorganização no espaço físico, uma vez que o mesmo era pouco proveitoso. Também foi proposta a criação de uma logomarca e sugerido um maior investimento no setor de marketing para a divulgação da casa de material que estava sendo pouco vista socialmente.

A estratégia precisa ser moldada não por apenas intuição, como por exemplo, experiência diária das vendas, além disso, os funcionários precisam ter um poder de voz significativo no que diz respeito à estratégia da empresa e influência sobre o gerente da mesma.

Almejou-se evidenciar a qualidade, a exclusividade e flexibilidade da Casa Feitosa - Material de Construção diante da competitividade do mercado, sendo estes de grande importância para os resultados adquiridos.

Qualidade: A empresa busca os melhores fornecedores e consequentemente os melhores produtos, independente de sua linha, para seus clientes;

Exclusividade: A empresa apresenta uma singularidade, especificamente no que tange o seu carro chefe. As tintas skylack (em especial as pinturas automotivas) são os produtos mais

requisitados na empresa, isso ocorre devido ao fato de que é uma das poucas empresas da região a disponibilizar essa linha de produtos.

Flexibilidade: A empresa possui uma grande variedade de produtos que vão desde parafusos até tintas automotivas, ocasionando assim, uma grande procura por partes de clientes, fazendo com que muitos deles se fidelizem a empresa.

Elaborada a análise de *SWOT* (Tabela 1), a partir de observações feitas na empresa sob o ponto de vista de seu ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças), assim foram observados vários quesitos que se referem a casa de constução.

Tabela 1- Análise de *SWOT*

	Forças	**Fraquezas**
Internos	Localização; Bom atendimento; Espaço físico; Atende a todas as classes sociais.	Controle de estoque; Variedade de produtos; Layout; Previsão de venda; Marketing.
	Oportunidades	**Ameaças**
Externos	Alta qualidade dos produtos em relação aos concorrentes; Fluxo de pessoas em sua localidade.	Concorrentes mais experientes; Disputas de preço; Centro do mercado.

Fonte: Autoria própria

Fazendo a análise das estratégias de acordo com mercado de Porter, a casa Feitosa necessita de um enfoque nos requisitos das estratégias de liderança em custo, pois não está a altura de seus concorrentes, em relação a preços mais acessíveis, já que dispõe de produtos de ótima qualidade, porém em sua maioria, caros, com difícil acesso ao consumidor, que procura por produtos mais acessiveis mesmo que sejam disprovidos de qualidade. Podendo assim, optar por produtos com preços mais acessíveis mesmo que tenham qualidade inferior aos qua já dispõe, possibilitando, um embate com seus concorrentes e maior destaque no mercado competitivo.

Na estratégia genérica identificada pela diferenciação, a casa Feitosa - material de consrtução, possui as tintas *skylack* que, além da alta qualidade, destaca-se por ser usada em vários

segmentos, em realce, o automotivo. Fazendo assim, a casa Feitosa, uma casa de material de construção diferenciada por possuir essa tinta como um de seus principais produtos.

Referente as estratégias de diferenciação por suporte, a casa Feitosa - materiais de construção, possui uma significativa atuação frente ao mercado, já que a entrega de seus produtos acontece de forma rápida e satisfatória (análise realizada por questionários com os clientes), a qual gera um ponto aspecto positivo diante do mercado competidor, além de, dispor de funcionários prestativos e carismáticos que atraem o consumo de clientes e os fidelizam.

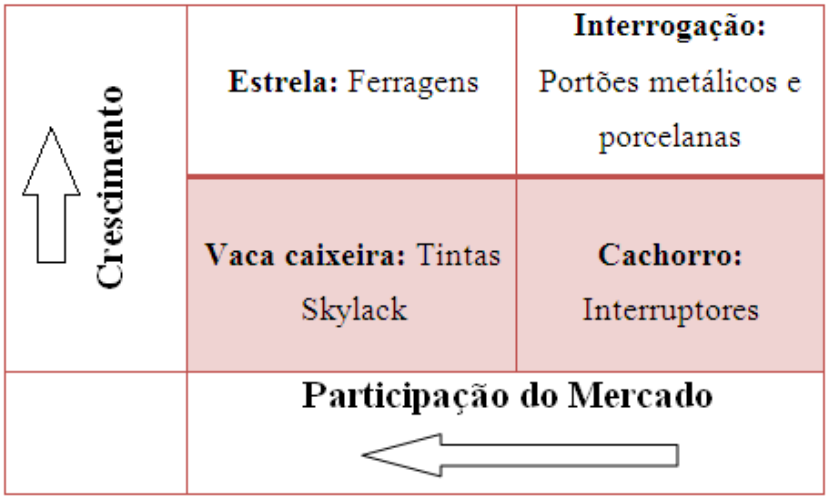
Na estratégia de enfoque, a casa Feitosa tem, novamente, as tintas *skylack* em destque, a qual tem como público alvo, os pintores, principalmente, os de automovéis. A casa Feitosa é a única a possuir dessa marca de tinta automotiva na cidade de Sumé.

Figura 4 - Análise das cinco forças competitivas da empresa

Fonte: Autoria própria

Por fim, conforme as pesquisas de campo realizadas com os funcionários e clientes da empresa casa Feitosa - material de construção, classificam-se de acordo com a matriz BCG os componentes mostrados na tabela 2.

Tabela 2 - Matriz BCG da empresa



Fonte: Autoria própria

Estrelas: Segundo a matriz BCG, as ferragens se encaixam no produto estrela da empresa. Devido ao seu alto valor quando vendido, trazem lucro significativo para a empresa, porém, sua baixa demanda o deixa, em determinados períodos, numa posição de capital imobilizado. Contudo, na grande maioria das vezes, suas vendas ocorrem em quantidades significativas, funcionando como importante alavancamento financeiro para a empresa.

Vaca caixeira: Segundo a matriz BCG, as tintas skylack se encaixam na vaca caixeira da empresa, pois é o produto mais requisitado na empresa, devido a sua alta qualidade e sua grande abragência de utilização.

Interrogação: De acordo com a matriz BCG, os portões metálicos e louça chinesa se enquadram na interrogação, porque são os produtos que requerem alto investimento, porém os resultados com sua venda não são tão significativos para o lucro da empresa.

Cachorros: Conforme a matriz BCG os interruptores, pois esses produtos são os que não atingiram uma fase de crescimento em relação ao mercado consumidor da empresa, ou seja, raramente são vendidos e que geram baixos lucros e perdas.

5. Considerações finais

Com base nos conhecimentos sobre as análises estratégicas e o emprego das mesmas, constatou-se a importância de execução de estratégias em todos os segmentos, desde a busca por preços mais baixos até a observação de concorrentes e preferência de consumidores.

No estudo de caso da empresa Casa Feitosa – Material de construção, é de extrema importância o conhecimento dessas estratégias, pois assim, o gestor da empresa identifica a aréa na qual a empresa se destaca no mercado e a qual precisa de mais atenção e implantação

de melhorias e quais estratégias devem ser implementadas. É de fundamental importância que se conheça a empresa de dentro para fora, destacando suas forças e fraquezas e sabendo aproveitá-las ao seu favor.

Foram constatadas algumas falhas na organização que mostraram a ausência de estratégias organizacionais em alguns setores. Algumas limitações, como por exemplo, o seu layout que apesar de ser adequado para o seu sistema, mostrou-se confuso e pouco utilizado. O controle do estoque também sofre um deficit, que por sua vez apresentava uma insuficiência no volume de alguns produtos considerados fundamentais e um alto volume em produtos relevantes. Foram propostas então algumas melhorias para que a empresa aplicasse mecanismos como pesquisas de mercado para oferecer aquilo que o seu público procura. Com isto, após a observação no sistema produtivo da empresa aplicou-se os conhecimento adquiridos, obtendo assim uma visão geral sobre a importância de tal aprendizado para o gestor da empresa.

REFERÊNCIAS

CALAES, Gilberto Dias.; VILLAS BÔAS, Roberto C; GONZALES, Arsenio. Planejamento Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na Indústria Mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro. 1. ed. Rio de Janeiro: Cyted, 2006.

CERTO, Samuel C; PETER J.Paul. Administração Estratégica. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria Geral da Administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed. Rio de Janeiro: Elservier, 2003.

DIAS, Sergio Roberto. Gestão de Marketing. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Haminton. Administração Estratégica: da competência empreendedora a avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. Administração de marketing. 12. Edição. São Paulo: Pearson-Prentice Hall, 2006.

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

MARTINS, Leandro. Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MARTINS, Marcos Amâncio P. Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

PORTER, Michael. Estratégia competitiva: técnicas para análise das indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael. Estratégia competitiva: técnicas para análise das indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Introdução à Administração. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SLACK, Nigel. et al. Administração da Qualidade Total. In: ____. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 1997. cap. 20. p. 650-674.

REZENDE, Denis Alcides. Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. 50 Gurus Para o Século XXI. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.