

Planejamento estratégico: conceitos e metodologia para sua formulação



Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA
Vinculada ao Ministério da Agricultura
Departamento de Planejamento - DPL
Brasília, DF

ISSN 0103-4618

Planejamento estratégico: conceitos e metodologia para sua formulação

Antonio de Freitas Filho



Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA
Vinculada ao Ministério da Agricultura
Departamento de Planejamento - DPL
Brasília, DF

1989

© EMBRAPA - 1989

EMBRAPA - DPL. Documentos, 6

Subdivisão da Série EMBRAPA - SEP Documentos

Exemplares dessa publicação podem ser solicitados à

EMBRAPA - DPL

SAIN - Av. W3 Norte (Final)

Parque Rural

Caixa Postal 04-0315

Telefone: (061) 272.4500

Telex: (061) 1620

70770 - Brasília, DF

Tiragem 1.000 exemplares

Freitas Filho, Antonio de

Planejamento estratégico: conceitos e metodologia para sua formulação. Brasília, EMBRAPA - DPL, 1989.

23p. (EMBRAPA-DPL. Documentos, 6).

1. Planejamento. 2. Planejamento agrícola. I. Título

CDD.658.404

APRESENTAÇÃO

Vivemos num mundo em constantes e rápidas transformações. São mudanças políticas, econômico-sociais e tecnológicas, que condicionam significativamente a sobrevivência das instituições.

As instituições de pesquisa, em particular as de pesquisa agrícola, encontram-se submetidas a uma crescente pressão para justificar a sua existência perante a sociedade. Pressão que tem origem na escassez de recursos e na competição movida por outras instituições com atividades em áreas correlatas.

O planejamento estratégico emerge como uma resposta a essas pressões. Sua utilização, como instrumento capaz de maximizar os resultados obtidos na alocação estratégica de recursos e como ferramenta gerencial para nortear o processo decisório dos dirigentes e administradores, deverá ser gradativa e amplamente difundida na Empresa.

Este documento representa o esforço do Departamento de Planejamento, e em particular de seu autor, no apoio à Empresa na formulação do planejamento estratégico, o qual se constituirá em pré-condição para uma reorientação do desenvolvimento tecnológico na agricultura brasileira. Uma reorientação que passa obrigatoriamente por uma revisão da programação atualmente desenvolvida no âmbito das unidades de pesquisa da EMBRAPA.

Outrossim, esperamos que o documento ora colocado à disposição, além de atender às necessidades da organização em termos de capacitação em planejamento estratégico, sirva como elemento motivador a todas as instituições do Sistema Cooperativo de Pesquisa Agropecuária, em particular as da EMBRAPA, para uma análise dos rumos da pesquisa agropecuária para o futuro.

Carlos Henrique Simões Ayres
Chefe do DPL

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONCEITOS E METODOLOGIA PARA SUA FORMULAÇÃO*

Antonio de Freitas Filho**

1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico surgiu da necessidade de contrabalançar o elevado ritmo de mudanças políticas, sociais e tecnológicas que condicionam, significativamente, a sobrevivência das organizações. O ambiente muda a cada instante e exige que as organizações adotem uma postura estratégica perante o contexto que passa a vigorar e condicionar a vida ou a morte das empresas.

O planejamento estratégico foi uma resposta às deficiências do sistema tradicional de planejamento de longo prazo que vigorou nas décadas de 50 e 60. Via de regra, o sistema tradicional dependia de prognósticos baseados em tendências passadas, conduzindo, frequentemente, à formulação de detalhados planos plurianuais, que rapidamente se tornavam obsoletos.

Atualmente, inúmeras instituições, tanto do setor privado como público, lançam mão do planejamento estratégico, com o objetivo de delinear rumos para o futuro. Essa situação não é diferente com relação às instituições de ciência e tecnologia.

* O autor agradece ao Prof. Silvio Aparecido dos Santos do PACTO/USP e à Dra. Maria Lúcia D'Apice Paez do DPL/EMBRAPA, pelas sugestões apresentadas ao trabalho.

** Pesquisador da EMBRAPA/DPL.

As instituições de pesquisa agrícola encontram-se submetidas a uma crescente pressão para justificar sua existência perante a sociedade. Pressão que tem origem na escassez dos recursos e na competição por fundos movida pelas diversas instituições que trabalham em áreas correlatas. Como resposta a essas pressões, muitas instituições, em particular as de pesquisa agrícola, têm recorrido ao planejamento estratégico de longo prazo.

2. CONCEITOS BÁSICOS

Sendo o planejamento estratégico de introdução recente na Empresa, torna-se necessário esclarecer alguns conceitos de utilização corrente ao longo do seu processo de elaboração. É importante que todos aqueles que têm alguma responsabilidade na condução deste processo tenham percepção clara dos conceitos utilizados.

O planejamento estratégico consiste em definir:

- conjunto de diretrizes que orientam os rumos da organização no futuro;
- direções nas quais a organização procurará crescer;
- forças com as quais a organização poderá contar;
- mudanças de rumo e de áreas de ênfase na sua atuação em face das necessidades ambientais;

A diretriz estratégica é definida como:

. A arte de utilizar adequadamente os recursos tendo em vista contornar os problemas e maximizar as oportunidades;

. Um conjunto de postulados com o objetivo de posicionar uma organização;

. Um conjunto de objetivos, finalidades, metas, planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir quais as atividades da empresa, que tipo de empresa é, ou deseja ser;

- . A escolha de um caminho de ação;
- . A arte de preparar e aplicar o poder (recursos) para conquista dos objetivos estabelecidos pela política, a despeito dos óbices atuais ou potenciais;
- . O padrão de resposta da organização ao seu ambiente no tempo.

As metas correspondem:

- . Aquilo que uma organização aspira alcançar, bem como o que, na sua totalidade, deseja ser a longo prazo.

3. INTERROGAÇÕES FUNDAMENTAIS

Um repertório das questões essenciais que o planejamento estratégico tenta responder certamente ajudará a melhor compreender o seu processo de elaboração. Entre as principais indagações, podemos enumerar as seguintes:

- Quais as necessidades futuras de nossos clientes/beneficiários e como poderemos satisfazê-los?
- Quais as conseqüências sobre os nossos planos/programas e orientações futuras, decorrentes do ambiente externo que deverá prevalecer no futuro?
- Quais as implicações de nossos pontos fortes e pontos fracos, em nosso trabalho futuro?
- Em que medida a nossa estratégia atual é eficaz?
- Qual deve ser nossa missão no futuro?
- Quais devem ser nossos valores orientadores e a filosofia de nossas atividades?
- Quais as atividades a que deveremos nos dedicar e quais as metas a serem perseguidas em cada uma delas?

- Quais os principais aspectos estratégicos que enfrentamos e que prioridades deveremos eleger em relação a nossa orientação futura?
- Como deveremos estabelecer as prioridades em nossas áreas de atividades?
- Quais as principais repercussões operativas de nossa estratégia futura, em particular no que concerne aos recursos humanos, financeiros, materiais e na estrutura organizacional?

4. COMPONENTES

Na formulação de um plano estratégico, não existe um procedimento único que se adapte às necessidades de todas as organizações. A experiência tem demonstrado que a adoção de uma metodologia adequada às características da empresa, isto é, que respeite a sua cultura e os seus valores, é um dos fatores-chaves condicionantes dos resultados finais do processo.

Os elementos componentes do plano devem sintetizar dois tipos principais de informação. O primeiro diz respeito à informação contextual, pertinente ao futuro da organização, incluindo a análise dos acontecimentos futuros. O segundo esboça as alternativas estratégicas básicas eleitas pela instituição, bem como seus fundamentos.

Neste documento serão definidos alguns elementos básicos do processo, objetivando facilitar a instituição na elaboração de seu plano estratégico. Aqueles que desejarem se aprofundar mais sobre o assunto poderão recorrer à bibliografia especializada, conforme citada no item 6, no final deste artigo.

As principais etapas da metodologia de formulação do plano estratégico estão representadas na Figura 1.

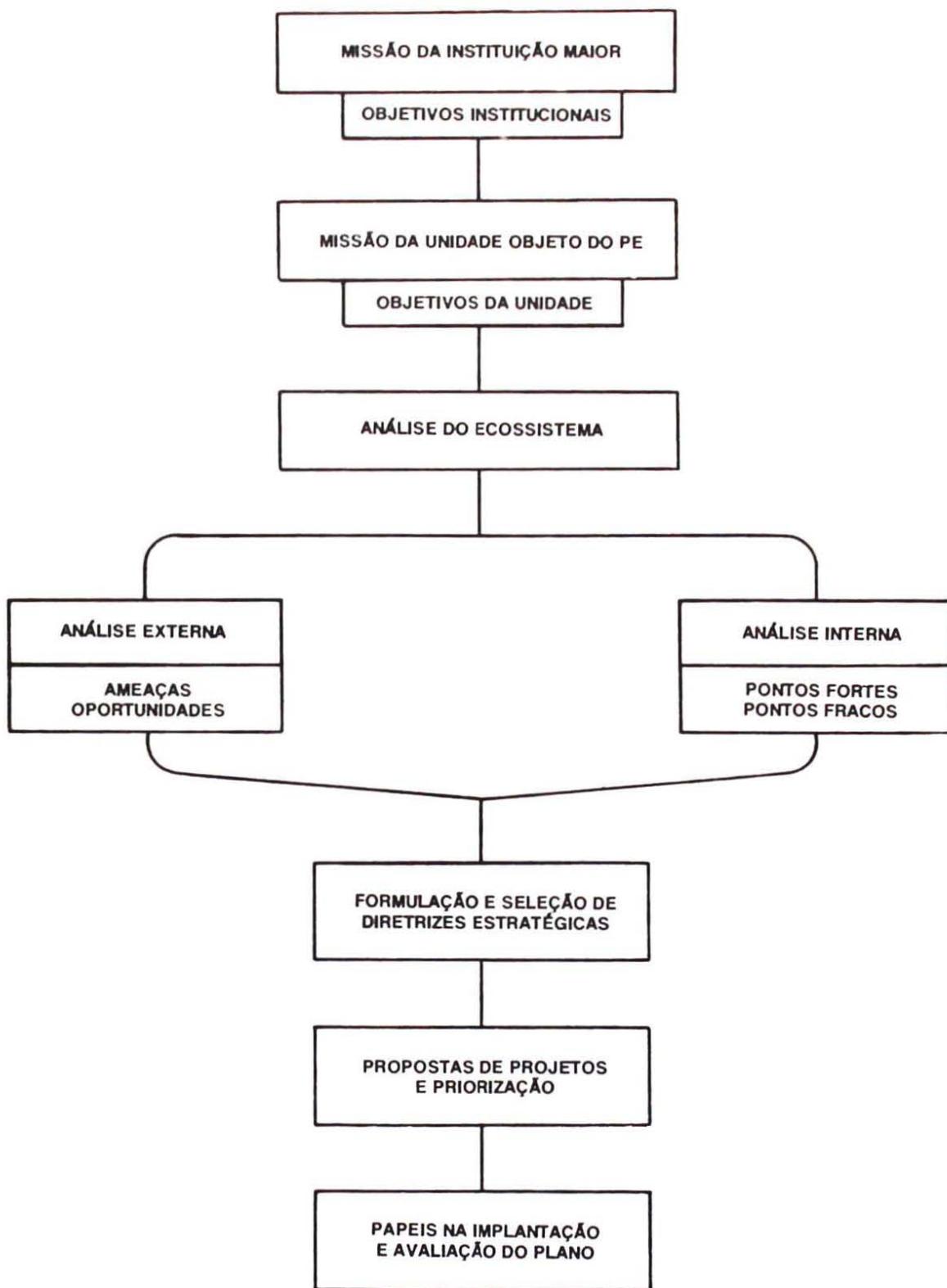


FIG. 1. Etapas principais da metodologia de formulação do Plano Estratégico

4.1. Missão da Instituição

A missão é definida como sendo a razão da existência da instituição dentro de seu campo de atuação. Alguns sinônimos utilizados são: finalidade, propósito, objetivo principal etc. O importante é que a empresa saiba e divulgue a razão de sua existência.

Os atos constitutivos, estatutos e regimentos, via de regra, definem os campos de atuação da instituição e os parâmetros dentro dos quais ela deve funcionar.

É necessário que a missão, como expressão da razão da existência de uma instituição, seja dotada de certo grau de flexibilidade, de maneira a acompanhar as mudanças ambientais.

Periodicamente, é preciso repensar a missão da instituição, questionar a sua validade no contexto vigente e efetuar mudanças que se tornem instrumentos de sobrevivência para a empresa.

4.2. Objetivos e metas

Os objetivos e metas são resultados essenciais a serem alcançados pela instituição para o cumprimento de sua missão. Através da definição dos objetivos, a instituição assegura o desejado grau de unidade de ação ao seu corpo administrativo. Ao discuti-los e reformulá-los, eles nos ajudam a melhor equacionar perguntas, como: onde se situa a empresa hoje e para onde vamos encaminhá-la no futuro? O que podemos esperar como resultados ao agir desta ou daquela forma? O que deve representar a empresa hoje e dentro de um futuro previsível para seu corpo de funcionários, seu público-alvo e para a sociedade a que pertence?

Os objetivos devem possuir as seguintes características: validade; consistência horizontal e vertical; passíveis de mensuração (quantitativa e qualitativamente); congruência com os objetivos individuais;

clareza e conhecimento em todos os níveis; credibilidade; estimuladores de ações concretas; e viáveis, porém desafiantes.

Os objetivos podem ser categorizados segundo os vários campos de atuação da instituição. Por exemplo, podem ser estabelecidos: os objetivos de pesquisa, os objetivos de recursos humanos, os objetivos financeiros etc.

As metas são desdobramentos dos objetivos, através das quais é possível medi-los no tempo. As metas possibilitam melhor distribuição das tarefas e melhor acompanhamento dos desdobramentos potenciais.

4.3. Análise ambiental

Uma instituição de pesquisa, como qualquer organização, deve levar em conta o ambiente ou ecossistema em que se situa. Esse ambiente é constituído pelos seus usuários (indústria, agricultura, governo), pela própria comunidade, pelo sistema de ensino superior que supre suas necessidades de recursos humanos e de conhecimento, por outras instituições de pesquisa, por fornecedores de materiais e equipamentos, pelo governo como normalizador e por outros elementos que a influenciam e que são por ela influenciados. Vários desses componentes podem ser relativos ao país ao qual a organização pertence, ou relativos a outros países como, por exemplo, no caso de universidades estrangeiras.

É esse ambiente dinâmico – alterando-se com uma rapidez jamais testemunhada antes nas comunidades industrializadas ou em estágio pós-industrial – que faz com que as soluções retiradas de experiências passadas se tornem cada vez menos úteis para os problemas presentes.

A análise do ecossistema proporciona uma noção do que é possí-

vel, do que é influenciável do que é desejável. O conhecimento dos objetivos e atividades das agências governamentais, das associações comerciais e industriais, das cooperativas agrícolas e de outros grupos pode auxiliar a direção das organizações a efetuar cálculos mais realísticos dos recursos potencialmente disponíveis e aumentar esta disponibilidade no médio prazo.

A identificação do ecossistema da organização de pesquisa pode ser facilitada mediante o preenchimento das células em branco constantes da Figura 2.

4.3.1. Ambiente externo

Uma estratégia bem elaborada deve conter uma descrição da imagem futura da organização. A obtenção dessa imagem requer um conhecimento do provável âmbito externo futuro da instituição, bem como das ameaças e das oportunidades que provavelmente se farão presentes.

A definição clara da missão da instituição ajuda a identificar as variáveis ambientais externas que serão mais relevantes para o desempenho da instituição.

Uma vez estabelecidas as variáveis ambientais mais relevantes, é importante que se coloque um questionamento estratégico através das seguintes perguntas:

- Quais as ameaças ambientais?
- Quais as oportunidades que o ambiente oferece?
- Que mudanças poderão ocorrer?

No caso das instituições de pesquisa, as variáveis externas que adquirem maior importância para o estabelecimento de um diagnóstico/prognóstico são: a) variáveis sociais; b) variáveis econômicas; c) variáveis políticas; e d) variáveis científicas e tecnológicas.

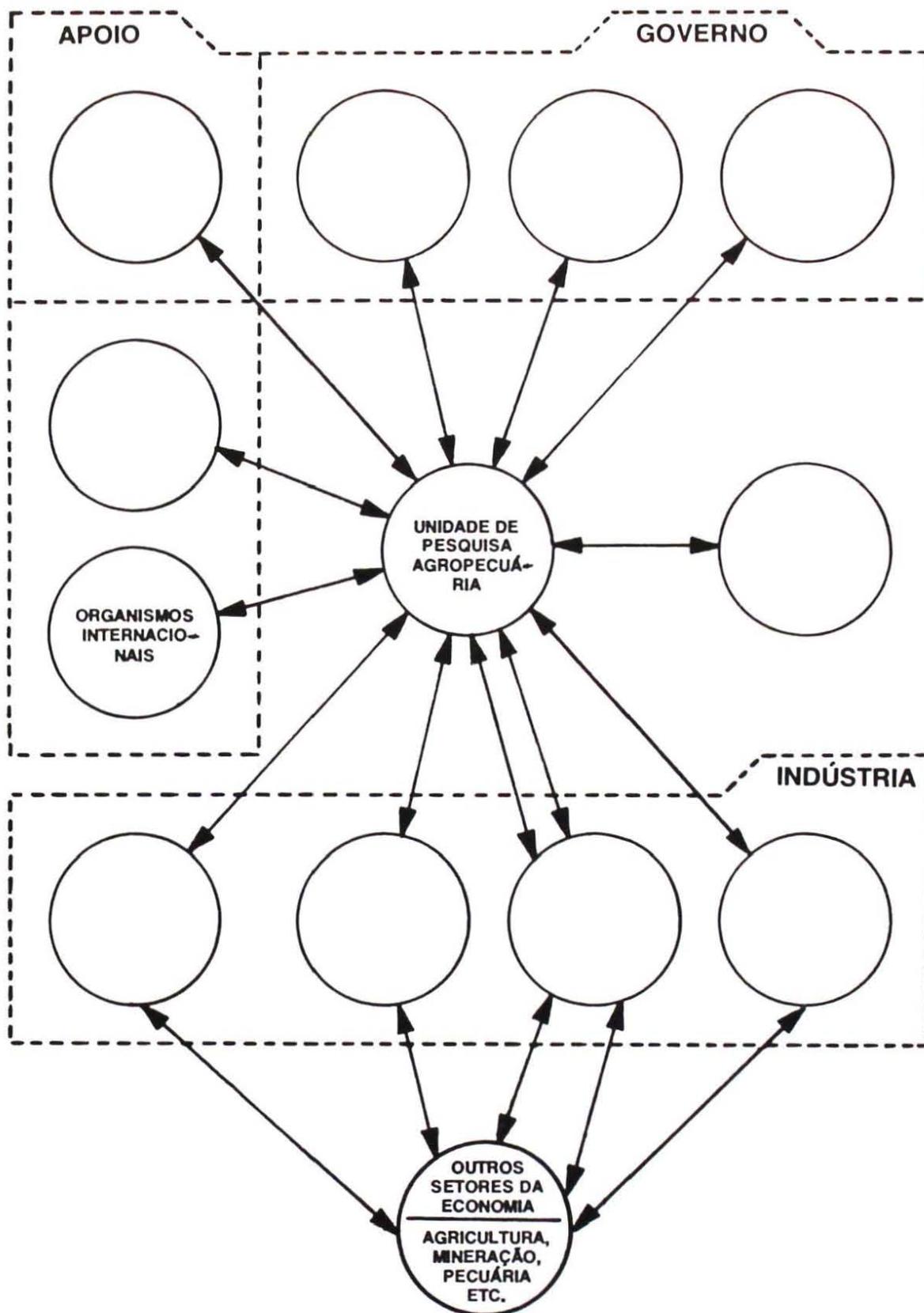


FIG. 2. Elementos do ecossistema da unidade de pesquisa agropecuária

A análise do ambiente externo pode ser facilitada mediante listagem das principais oportunidades e ameaças, conforme modelo apresentado na Tabela 1.

4.3.2. Ambiente interno

É importante conhecer o âmbito interno da organização para elaborar uma estratégia que se fundamente nos pontos fortes da instituição e que forneça os elementos para superar os seus pontos fracos. Os principais aspectos do âmbito interno que devem ser analisados são: interesses dos membros da instituição (diretoria, administradores e pessoal de apoio), cultura da instituição (valores, crenças e comportamentos); insucessos anteriores, bem como limitações principais. Aqui, também, é fundamental realizar um questionamento estratégico através das seguintes perguntas:

- Quais são nossos pontos fortes?
- Quais são nossos pontos fracos?
- Quais são os pontos fortes e fracos dos concorrentes?
- Quais pontos fortes poderemos desenvolver?
- Quais pontos fracos poderemos minimizar?
- De que modo nossos pontos fortes e fracos podem ser afetados pelas mudanças ambientais?

A sistematização das variáveis a serem consideradas, segundo o modelo apresentado na Tabela 2, facilita a análise do ambiente interno da organização.

A compreensão do ambiente e da missão da organização é pré-requisito para identificar as discrepâncias existentes entre as potencialidades exigidas para desempenhar as atividades correntes e as almeçadas. Na medida que existe um conhecimento desta discrepância, é possível determinar as ações necessárias para que as potencialidades

A análise do ambiente externo pode ser facilitada mediante listagem das principais oportunidades e ameaças, conforme modelo apresentado na Tabela 1.

4.3.2. Ambiente interno

É importante conhecer o âmbito interno da organização para elaborar uma estratégia que se fundamente nos pontos fortes da instituição e que forneça os elementos para superar os seus pontos fracos. Os principais aspectos do âmbito interno que devem ser analisados são: interesses dos membros da instituição (diretoria, administradores e pessoal de apoio), cultura da instituição (valores, crenças e comportamentos); insucessos anteriores, bem como limitações principais. Aqui, também, é fundamental realizar um questionamento estratégico através das seguintes perguntas:

- Quais são nossos pontos fortes?
- Quais são nossos pontos fracos?
- Quais são os pontos fortes e fracos dos concorrentes?
- Quais pontos fortes poderemos desenvolver?
- Quais pontos fracos poderemos minimizar?
- De que modo nossos pontos fortes e fracos podem ser afetados pelas mudanças ambientais?

A sistematização das variáveis a serem consideradas, segundo o modelo apresentado na Tabela 2, facilita a análise do ambiente interno da organização.

A compreensão do ambiente e da missão da organização é pré-requisito para identificar as discrepâncias existentes entre as potencialidades exigidas para desempenhar as atividades correntes e as almejadas. Na medida que existe um conhecimento desta discrepância, é possível determinar as ações necessárias para que as potencialidades

TABELA 2. Análise do ambiente interno

VARIÁVEIS A ANALISAR	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
-----------------------------	----------------------	----------------------

ALTA ADMINISTRAÇÃO

MARKETING DA ORGANIZAÇÃO

- PROMOÇÃO
- DIVULGAÇÃO
- CATÁLOGOS/REVISTAS
- OUTROS

ADMINIST. DE REC. HUMANOS

- CARREIRA/SALÁRIOS
- RECICLAGEM DO PESSOAL
- FORMAÇÃO
- AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

- DISTRIBUIÇÃO DOS RECURSOS
- CAPTAÇÃO DE NOVOS RECURSOS
- GERAÇÃO DE REC. PRÓPRIOS

OUT. ASPECTOS DA ADMINIST.

- ESTRUTURA
- CLIMA ORGANIZACIONAL

sejam desenvolvidas em função das novas atividades a serem desempenhadas.

4.4. Matriz de serviço/produto e mercado

A matriz de serviço/mercado revela-se de grande utilidade na elaboração do plano estratégico das instituições de pesquisa. Ela procura compatibilizar os produtos/serviços oferecidos pela instituição com as necessidades das entidades/clientes atingidos. Por outro lado, essa matriz permite reorientar a alocação de recursos da empresa.

No caso de instituições de pesquisa, “serviço” deve ser entendido como as atividades de pesquisa e desenvolvimento realizadas, atendendo a uma necessidade de elementos do ambiente. “Mercado” deve ser entendido como o conjunto dos vários segmentos ou tipos de entidades que a instituição procura atender.

A título de ilustração, é apresentado na Figura 3 um exemplo de matriz produto/mercado, em que é simulada a aplicação de matriz s/m para o instituto X. O campo superior de cada célula da matriz reflete o posicionamento presente em termos da situação de serviços/mercados. O campo inferior corresponde à situação desejada. No exemplo, 20% dos recursos do instituto são alocados no presente (campo superior), para a execução de serviços de desenvolvimento experimental, cujos beneficiários são as empresas públicas. No campo inferior (situação desejada), está evidenciado que a instituição deseja manter a mesma proporção de 20%.

É preciso esclarecer que a definição dos produtos/serviços, utilizados na matriz s/m, deve ser ajustada às necessidades de cada instituição.

4.5. Diretrizes estratégicas

As estratégias indicarão como cada área participará do esforço

"Serviços"		"Mercados"						Total de Tipos de Pesq. e Serv. %
		Empresas Públicas	Órgãos da Administração Governamental	Empresas Privadas	Próprio Instituto	Universidades	Outros	
Pesquisa Fundamental					10 15			10 15
Pesquisa Aplicada		20 10		0 5				20 15
Desenvolvimento Experimental		20 20		15 10	5 5			40 35
Assistência Técnica	Formação de Técnicos	5 5	5 5	5 5	0 5	0 2	0 3	15 25
	Testes de Qualidade	5 5		3 3				8 8
	Análises Químicas							
	Assessoria e Pareceres Técnicos			7 2				7 2
% de Recursos		50 40	5 5	30 25	15 25	0 2	0 3	100%

Fonte: MARCOVITH, J. e VASCONCELLOS, E. Técnicas de Planejamento Estratégico para instituições de pesquisa e Desenvolvimento. Revista de Administração, São Paulo, 1987.



A - corresponde à situação presente

B - corresponde à situação desejada

FIG. 3. Matriz de Serviço/Mercado para o Instituto X

total da instituição para cumprir bem sua missão dentro da área de atuação, atingindo os objetivos e respeitando as políticas e a filosofia de atuação.

A estratégia interna da instituição deve reportar-se à estratégia atual e estabelecer os fundamentos para modificações quando necessário.

A estratégia atual de uma organização é estabelecida a partir de suas atividades passadas. Para avaliar a estratégia atual podem ser utilizados os seguintes critérios: avaliação dos recursos humanos, financeiros e materiais; adequação da estrutura organizacional; satisfação das necessidades dos clientes; adequação do prazo estipulado para atingir a estratégia estabelecida; coerência com os planos governamentais; e interesses de outros agentes do âmbito externo da organização.

Exemplos de Estratégia

– Estratégia de recursos humanos

- . Aumentar a produtividade dos recursos humanos em relação a todas as dimensões da organização, especialmente no que se refere aos impactos sócio-econômicos da pesquisa agropecuária.
- . Mostrar reconhecimento e premiar a eficácia dos funcionários.
- . Estabelecer e implantar uma política de pessoal e de valorização dos recursos humanos da empresa etc.

De modo semelhante, devem ser estabelecidos objetivos estratégicos para a pesquisa, recursos financeiros e materiais, estrutura organizacional etc.

Uma estratégia bem delineada deve refletir as prioridades das principais áreas de atividades.

As diretrizes estratégicas, depois de estabelecidas, precisam ser incorporadas às operações diárias da organização. A estratégia, por mais criativa que seja, não será benéfica para a instituição, se não for transformada em ações concretas. Assim, é necessário que as estratégias sejam traduzidas nos planos, programas e orçamentos apropriados.

4.6. Implantação e controle

A formulação do plano estratégico, contendo a missão, os objetivos e as estratégias, não é condição suficiente para alcançar o sucesso. É necessário que os dirigentes saibam também agir estrategicamente. É preciso que o processo de planejamento se complete com a implementação de mudanças organizacionais estratégicas, que permitirão à instituição caminhar com flexibilidade através das turbulências do ambiente, atual e futuro.

O plano estratégico só estará completo quando forem analisados os meios pelos quais as estratégias serão implantadas.

Esse controle é efetuado mediante à análise dos desvios entre o que se planejou e o que se fez, avaliando-se o nível de adequação das estratégias selecionadas para as condições do ambiente externo.

As duas principais perguntas a serem feitas no controle são: a) a estratégia está sendo implantada conforme o planejado? b) Está dando os resultados desejados?

A partir dessas questões, o plano deve ser periodicamente revisado, tendo-se em vista as suas premissas básicas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico nas instituições de pesquisa assume uma importância fundamental, por várias razões: Primeiramente, em

relação às peculiaridades dos recursos humanos envolvidos, desde que se tratam de cientistas e técnicos com alto grau de qualificação e de criatividade. O planejamento e o controle estão entre as principais formas de coordenação e de orientação das atividades. Em segundo lugar, uma instituição de pesquisa deve sempre estar apta a resolver problemas dentro de sua especialidade. Para isso, precisa estar atenta às mudanças ambientais, para planejar levando em conta as necessidades futuras. Em terceiro lugar, o desenvolvimento científico e tecnológico é um processo complexo e muitas vezes de longa maturação. Portanto, é necessário que seja decidido hoje o perfil que uma instituição de pesquisa deverá ter no futuro.

Finalmente, vale ressaltar que o planejamento estratégico é um instrumento que fornece uma direção a seguir pela organização. Com o planejamento estratégico, as organizações funcionam melhor e ficam mais sensíveis a um ambiente em constantes transformações. Entretanto, devemos ressaltar que o planejamento estratégico não é panacéia que garante resultados ou a sobrevivência da organização. Ele não é um fim, em si mesmo, mas um meio. Não pretendemos, com o planejamento estratégico, ponderar o futuro ou eliminar a incerteza, mas nos prepararmos para ele.

6. BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF, Russel L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Ltda., 1981.
- ACKOFF, Russel L. **A Concept of Corporate Planning**. New York, Wiley Interscience, 1970.
- ALBERT, Kenneth, J. (Editor Chefe). **The Strategic Management Handbook**. Estados Unidos, McGraw-Hill Book Company, 1983.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo, Editora Atlas S/A., 1983.
- ANSOFF, H. Igor. **Administração Estratégica**. São Paulo, Editora Atlas S/A., 1983.
- ANSOFF, H. Igor. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. Trad. Carlos Roberto Vieira de Araújo. Editora Atlas, São Paulo, 1981.

- ANSOFF, H. Igor. **Administração Estratégica**. Trad. Mário Ribeiro da Cruz. Editora Atlas, São Paulo, 1983.
- BETHLEN, Agrícola de Souza. **Política e Estratégia de Empresas**. Rio de Janeiro, Editora Guanabara Dois S/A., 1981.
- DEGEN, Ronald Jean. As Vantagens do Planejamento Estratégico. **Revista Exame** nº 177 (13/6/79).
- FISCHMANN, Adalberto A., e APARECIDO, Silvio, l Uma Aplicação de UEN's - Unidades Estratégicas de Negócios - Na Formulação do Planejamento Estratégico. **Revista de Administração**, 17(3) 5-20, jul./set. 1982.
- GLUCK, Frederick W.; KAUFMAN, Stephen P.; WALLECK, A. Steven. Administração Estratégica e Vantagem Competitiva. **Revista Exame** de 25-3-81.
- HENDERSON, Bruce D. **The Logic of Business Strategy**. Estados Unidos, Ballinger Publishing Company, 1984.
- HOSMER, La Rue T. **Strategic Management** (Text and Cases on Business Policy). Estados Unidos, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1982.
- KAUFMAN, Luiz. Planejamento Estratégico e Eficiência. **Revista Exame** de 29-6-83.
- KIECHEL III, Walter. Corporate Strategists. **Fortune**, December 27, 1982.
- LORANGE, Peter. **Implementation of Strategic Planning**. Estados Unidos, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1982.
- MARCOVITCH, Jacques. (Coordenador) **Administração em Ciência e Tecnologia**. São Paulo, Editora Edgard Blucher Ltda., 1983.
- MARCOVITCH, J.; e VASCONCELO S, E. Técnicas de Planejamento Estratégico para Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento. **Revista de Administração**. São Paulo, 12(1):61-78, Abr./Jul., 1987.
- MARCOVITCH, J. Eficiência e Eficácia Organizacional na Instituição de Pesquisa Aplicada. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 13(1):69-79, Jan./Mar., 1979.
- MARCOVITH, Jacques; RADOSEVICH, Raymond. Planejamento Estratégico nas Organizações Estruturadas por Projeto. **Revista de Administração**, IA/FEA/USP, vol. 13, nº 2 (abr./jun., 1978).
- MARCOVITH, Jacques. O Centro de Tecnologia na Empresa: Seu Papel no Processo de Inovação. **Revista de Administração**. IA/FEA/USP, vol. 16, nº 2 (abr./jun., 1981).
- MAXIMIANO, A. C. Amaru; JOHNSON, B.; VASCONCELLOS, E.; MARCOVITCH, J.; O'KEEFE, W. M. (Coordenadores). **Administração do Processo de Inovação Tecnológica**. São Paulo, Editora Atlas S/A., 1980.
- OHMAE, Kenichi. **The Mind of the Strategist** (Business Planning for Competitive Advantage). Estados Unidos, McGraw-Hill, Inc., 1982.
- O'KEEFE, William M. Duas Abordagens do Planejamento a Longo Prazo. **Revista de Administração**. São Paulo, 14(1):77-96, jan./mar., 1979.
- OLIVEIRA, Djálma. **Planejamento Estratégico**. Atlas, São Paulo, 1986.
- OZGEDIZ, Selcuk. **Conceptos y Temas de la Planificación Estratégica**. Informe Anual 1987. CYMMIT: Centro Internacional de Mejoramiento de Maiz y

- Trigo, México, 1988.
- OUCHI, William. **Teoria Z (Como as empresas podem enfrentar o desafio Japnês)**. Rio de Janeiro, Intercultural Livraria e Editora Ltda., 1981.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. México, Companhia Editorial Continental, S/A de C. V., 1982.
- PORTER, Michael E. **Competitive Advantage**. (Creating and sustaining superior performance). Estados Unidos, The Free Press, 1985.
- RANDOLPH, Robert M. **A Administração do Planejamento**. (Como tornar realidade uma idéia). São Paulo, Editora McGraw-Hill do Brasil Ltda., 1977.
- RICHERS, Ralmar. **Estratégia, Estrutura e Ambiente**. **Revista Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, vol. 21(4), out./dez., 1981.
- SAMMON, William L.; KURLAND, Mark A.; SPITALNIC, Robert. **Business Competitor Intelligence**. Estados Unidos, John Willey & Sons, Inc., 1984.
- VANCIL, Richard F., LORANGE, Peter. O Planejamento Estratégico em Empresas diversificadas. **Revista Exame** de 29-9-76.
- VASCONCELLOS, Filho Paulo. Afinal, o que é Planejamento Estratégico. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro - FGV, V. 18, nº 2 - abr./jun., 1978.
- VASCONCELLOS, Filho Paulo. **Planejamento Estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, São Paulo, 1985.
- VASCONCELLOS, Filho Paulo; MACHADO, Antonio de Matos Vieira. **Planejamento Estratégico - Formulação, Implantação e Controle**. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S/A., 1982.
- ZACCARELLI, Sergio B.; FISCHMANN, Adalberto A.; LEME, R. A. da Silva. **Ecologia de Empresas**. São Paulo, Editora Atlas S/A., 1980.
- ZACCARELLI, Sergio B. A Formulação de Alternativas Estratégicas. **Revista de Administração**. São Paulo, FEA/USP, 1980.