

A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E O DIRECIONAMENTO DAS EMPRESAS

 DOI: 10.5281/zenodo.7044441

Fernando José Pereira da Costa

Economista e Mestre em Energia. Pesquisador. E-mail: fjpcosta@sapo.pt

Manoel Gonçalves Rodrigues

*Administrador e Engenheiro Químico e Doutor em Engenharia Mecânica. Professor
Universitário. E-mail: manoel.grodrigues@gmail.com*

Resumo: O gerenciamento das empresas em um ambiente de negócios cada vez mais instável advinda da entrada acelerada na economia digital, com grandes inovações tecnológicas na chamada revolução industrial 4.0, exige a presença nas corporações da gestão estratégica, e não exclusivamente no foco na eficácia organizacional dos negócios. A administração estratégica confere um direcionamento estratégico para as organizações e viabiliza o potencial de alcançar as metas e visão das mesmas, interagindo dinamicamente com o planejamento estratégico. Este, por seu lado, realiza o seu potencial pleno em interação com a administração estratégica.

Palavras-chave: Empresas, Administração Estratégica, Planejamento Estratégico.

Abstract: The management of companies in an increasingly unstable business environment arising from the accelerated entry into the digital economy, with major technological innovations in the so-called industrial revolution 4.0, requires the presence in corporations of strategic management, not exclusively focused on the organizational effectiveness of the business. Strategic management gives organizations a strategic direction and enables the potential to achieve their goals and vision, dynamically interacting with strategic planning. The latter, in turn, realizes its full potential in interaction with strategic management.

Keywords: Companies, Strategic Management, Strategic Planning.

Introdução

Dentro do conceito de Administração Estratégica considera-se a importância do Planejamento Estratégico a nível da gestão das organizações e no âmbito de uma sociedade cada vez mais interativa com o avanço da economia digital e da indústria 4.0 Assim, o Planejamento Estratégico deve ser visto como um instrumento de

Administração Estratégica em uma empresa ou organização de qualquer dimensão. Por outro lado, dispor de um sistema de indicadores vinculados aos requisitos da clientela ou do desempenho da empresa/organização nos mais variados domínios representa uma base clara/objetiva para alinhar todas as atividades com as metas da empresariais.

Por outro lado, a complexização do entorno das organizações, mais torna necessária a presença da Administração Estratégica, sendo possível promover a análise da evolução da maturidade estratégica de uma empresa/organização pelos seus valores, sua forma de controle/alocação dos recursos e o relacionamento com o meio ambiente onde se encontra. Ter em linha de conta a presença de determinadas funções/obrigações no contexto das empresas/organizações, implica um impacto sobre o processo de Administração Estratégica. Assim, o Planejamento Estratégico assume importância no âmbito do processo da Administração Estratégica, de modo a que se venham a posicionar os dois processos como ferramentas úteis a nível da gestão das empresas.

A Administração Estratégica deve ser vista como elemento de vantagem competitiva para as empresas/organizações. Haveria que considerar a importância da Administração Estratégica para as organizações no atual momento vivido pela gestão. De fato, no ambiente empresarial na modernidade se adotam a Administração Estratégica para práticas de vantagem competitiva, mormente a nível das etapas que a conformam. A adoção da Administração Estratégica confere maior eficiência à gestão das empresas/organizações, de modo a gerar um direcionamento estratégico repleto de robustez e segurança, de modo a conseguir um posicionamento favorável em termos de mercado. Assim sendo, a adoção da Administração Estratégica possibilita a adoção de novos modelos de gestão, num contexto de volatilidade do entorno das organizações.

Metodologia

Na coleta de dados e informações buscou-se ter em linha de conta artigos que considerassem a Administração Estratégica e o Planejamento Estratégico nela inserido como forma de se estruturar a estratégia das empresas e organizações em um ambiente competitivo, direcionados para o ambiente de negócios no século XXI com o início da economia digital.

Ao mesmo tempo, também se consideraram referências bibliográficas e eletrônicas que buscassem apresentar a importância de um sistema baseado na Administração Estratégica, notadamente no que se refere a se ter um sistema estratégico atualizado face a um entorno empresarial e organizacional cada vez mais interativo, e alto grau de incertezas no ambiente dos negócios.

E, portanto pretende-se uma análise e discussão sobre a existência de um sistema de gestão mais em conformidade com o alto grau de instabilidade hoje vigente nos mercados nacionais e internacionais, nos quais operam de forma sistêmica as corporações modernas. Com base nesses elementos procurou-se construir um eixo de apresentação de objetivos a serem procurados por sistemas atualizados de gestão e planejamento. Por outro lado, partir para abordagens mais atualizadas de gestão e estratégia implica em considerar a Administração Estratégica como fonte de vantagem competitiva.

Planejamento Estratégico e Administração Estratégica

Destacam Melo e Thafarell (2016, p. 1) a importância do Planejamento Estratégico na gestão das organizações, dentro do conceito de Administração Estratégica. A Administração Estratégica está relacionada ao caminho seguido pela empresa que pretende alcançar sucesso por meio de uma estrutura bem organizada, com a definição de visão, missão, valores, objetivos e outros elementos claros e transparentes. Em sua aplicabilidade, a Administração Estratégica abrange o Planejamento Estratégico que faz parte da base de uma empresa/organização. O Planejamento Estratégico, como um instrumento de Administração Estratégica de Negócios aplica-se em uma empresa/organização, de pequeno, médio ou grande porte. É preciso reconhecer que se vive numa sociedade de empresas/organizações cada vez mais complexa/interativa. A base dessa sociedade é a produção de resultados esperados, havendo sinergia entre todos os seus setores constituintes.

Assim, consoante observam Melo e Thafarell (2016, p. 1 e 2), a partir do momento em que as empresas/organizações alcançam certo tamanho e complexidade e conseqüentemente o seu modelo de gestão é precário ou inexistente, surge à necessidade da utilização das abordagens contidas nas teorias gerais da Administração, que permite oferecer aos executivos e gestores das organizações os modelos e as estratégias adequadas para a solução de seus problemas empresariais. Entre estas abordagens encontra-se a Administração Estratégica, que é uma evolução

do planejamento estratégico. Trata-se de uma abordagem focalizada na definição de resultados e na escolha da estratégia para atingi-los, por meio de ações sistemáticas de planejamento empresarial/organizacional. Estas ações desdobram-se a nível estratégico, tático e operacional, definindo-se etapas em termos do planejamento estratégico dos negócios que vão desde declaração da visão/missão do negócio, passam pela análise do ambiente externo de oportunidades e ameaças, pela análise do ambiente interno com pontos fortes e pontos fracos, pela formulação de metas e serviços e chegam à formulação de estratégia pela implementação, feedback e controle.

Deve-se ter em mente, conforme alertam Melo e Thafarell (2016, p. 3), que o produto do planejamento estratégico, não é um plano, nem um conjunto de planilhas e tabelas, nem mesmo uma nova metodologia de análise. O produto de um planejamento estratégico compreende os resultados compatíveis com a missão e com os objetivos organizacionais. Com isto, emerge um movimento estratégico nas empresas. As empresas/organizações que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração com indicadores têm muito mais probabilidades de executá-la porque conseguem transmitir os objetivos e metas a todos os níveis hierárquicos. É preciso reconhecer que um sistema de indicadores vinculados aos requisitos dos clientes ou do desempenho da organização nas mais variadas e necessárias perspectivas ou áreas de resultados, representam uma base clara e objetiva para alinhar todas as atividades com as metas da organização.

Conceito de Estratégia

Destacam Melo e Thafarell (2016, p. 5-9), que a origem do termo estratégia remonta ao grego, (*strategía*), aplicada ao planejamento e execução de operações militares, com vista a alcançar determinados objetivos. Na verdade, o que acaba diferenciando uma estratégia da outra é exatamente o perfil de cada empresa e organização juntamente com seus objetivos e metas. Uma estratégia bem elaborada propicia à empresa e organização a capacidade de enfrentar o ambiente externo com maior eficácia.

Uma Estratégia estabelece uma mesma direção para a organização em termos de seus diversos objetivos e orienta o aproveitamento dos recursos usados para a empresas/organização seguir em direção a estes objetivos. Por outro lado, deve-se definir o escopo de atuação estratégica, podendo-se ter como alvo um mercado mais

amplo, com vários segmentos industriais, ou mais restritos, atuando em segmentos específicos.

Com base nessas duas dimensões, há quatro possíveis estratégias genéricas. As estratégias genéricas são: liderança em custo, diferenciação, enfoque/foco em custo e enfoque/foco em diferenciação. Através da definição da estratégia competitiva genérica a empresa/organização poderá estabelecer uma posição competitiva favorável e sustentável contra as forças externas e internas que determinam a concorrência em mercados competitivos. A estratégia de diferenciação focada torna diferente das outras em relação ao seu objetivo, que está em determinar um nicho de mercado para atuar. Podem-se encontrar dois tipos de enfoque, a saber: enfoque custo e enfoque diferenciação.

O segredo da estratégia está em encontrar o mercado alvo para atuar, devendo a empresa/organização dedicar todos seus esforços neste mercado. Cabe o registro de que os riscos neste tipo de estratégia são altos, pois a empresa/organização para trabalhar com este tipo de estratégia precisa optar em atuar apenas em um tipo de segmento, abandonando os outros.

Conforme já foi salientado qualquer das estratégias genéricas que a empresa e organização possa escolher não está livre de riscos. Um dos riscos que a estratégia de diferenciação pode ter é o cliente não sentir a real diferença do produto em relação ao seu concorrente e não aceitar pagar o preço da diferenciação. Quanto à estratégia de custos, os riscos estão voltados na eficácia da administração da empresa/organização. Neste sentido, torna-se de fundamental importância a promoção de uma reengenharia dentro dos departamentos, uma vez que a eficiência e a eficácia só poderão ser alcançadas se a empresa/organização, em vez de trabalhar com a estrutura hierárquica clássica, der lugar à integração das diversas áreas da organização.

De acordo com Melo e Thafarell (2016, p. 15), a Administração Estratégica permite a organização dos contributos das diversas áreas da organização, possibilitando uma visão temporal mais favorável à sobrevivência da empresa/organização, pensando-se constantemente a curto e longo prazo. De fato, a Administração Estratégica permite ainda uma visão temporal mais favorável à sobrevivência da empresa/organização, pensando-se constantemente a curto e longo prazo. Por outro lado, é possível analisar a evolução da maturidade estratégica de

uma organização pelos seus valores, sua forma de controle e alocação dos recursos, e o relacionamento com o meio ambiente onde se encontra.

Conforme apontam Melo e Thafarell (2016, p. 16), a Administração Estratégica deve ser praticada dentro de uma empresa em particular. Durante os últimos anos, os negócios tenderam a se envolver com atividades internacionais. Como se espera que essa tendência continue, cada vez mais as empresas terão questões internacionais a considerar no futuro como parte de seu processo de Administração Estratégica.

Em conformidade com a análise conceitual descrita por Michael Porter (HBR 10 Artigos Essenciais, 2018), eficácia operacional não é estratégia no sentido que a gestão das empresas devem tomar decisões rápidas fundamentada numa boa análise de dados em cenários de rápidas mudanças competitivas e de mercado nos mercados globalizados e na economia cada vez mais virtualizada.

A responsabilidade social, por sua vez, é a obrigação administrativa de tomar atitudes que protejam e promovam os interesses da organização e o bem-estar da sociedade como um todo. Reconhecer que tais obrigações existem tem, necessariamente, um impacto sobre o processo de administração estratégica. Neste texto, procurou-se destacar a importância do Planejamento Estratégico dentro do processo de Administração Estratégica, colocando-o como uma ferramenta útil para a gestão das organizações.

A Administração Estratégica como Vantagem Competitiva

De acordo com Darlan et al (2016, p. 40 e 41), atenta-se para a importância da Administração Estratégica como vantagem competitiva para organizações. Cabe realizar um estudo teórico sobre a importância da Administração Estratégica para as empresas/organizações no momento atual. Deve-se considerar o processo de Administração Estratégica, abordando suas etapas, tais como: Missão, Objetivos, Análise Externa, Análise Interna, Escolha Estratégica, Implementação Estratégica e Vantagem Competitiva. De fato, há a importância das empresas adotarem a Administração Estratégica para determinar práticas de vantagem competitiva, de modo a gerar um direcionamento estratégico robusto. Para fazer face a todas as mudanças/exigências que o mercado tem feito, torna-se necessário mudar a forma de gestão das organizações. É preciso agir, buscando implantar a Administração Estratégica para a empresa, a fim de conseguir vantagens competitivas e ocupar uma posição equilibrada no mercado.

Neste contexto, o processo de Administração Estratégica auxilia na escolha de estratégias e implementação dessas mudanças. Vive-se uma era de mudanças aceleradas e a maioria das estruturas organizacionais e práticas administrativas não foi criada para atender a esse ritmo de mudança em voga, visto que a estrutura organizacional e os modelos de gestão estão mudando.

Como destacam Darlan et al (2016, p. 43 - 48), a Administração Estratégica se torna cada vez mais necessária para as empresas e organizações. A Administração Estratégica é um processo que vai desde a escolha da missão de uma organização, até a obtenção da vantagem competitiva. Com a implantação do processo de Administração Estratégica, considerando-se todas as suas etapas (retomada dos dados levantados: missão escolhida, objetivos elencados, identificação de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, dentre outros), a empresa passa a dispor de uma grande bagagem para tomar decisões referentes à escolha de sua estratégia.

Por outro lado, a competitividade pode ser conquistada/mantida através da inovação. Já a inovação pode ser decorrente da necessidade de buscar melhores condições de mercado ou para defendê-las. Nesse processo, a competição traz como consequência, o desenvolvimento econômico. Por outro lado, a possibilidade de realizar revisões sobre o planejamento de forma periódica é uma questão considerada importante para que as empresas/organizações possam firmar as ações e fazer um acompanhamento mensal dessas mesmas ações.

Na verdade, grande parte das empresas/organizações não realizam uma administração estratégica alinhada ao Planejamento Estratégico para conseguirem vantagem competitiva, antes agindo de forma isolada, sem alinhamento de propósitos. O planejamento e sua verificação são possíveis de se realizar em qualquer empresa/organização, independente da sua dimensão. O Planejamento Estratégico é considerado uma técnica de gestão descomplicada, porém, o que acaba por complicá-lo é a falta de conhecimento.

Administração Estratégica e Estratégia

Para Camargos (2003, p. 27-29), para além da Administração Estratégica tem-se a Estratégia Corporativa, que deve ser vista como o nível mais norteador dos demais níveis da estratégia empresarial, considerando-se as condições da empresa pelo (porte, setor, estrutura, entre outros. Por outro lado, há que registrar que a

evolução da Administração Estratégica, faz com que esta disciplina caminhe para uma constituição mais elaborada/independente, até mesmo da Administração.

Entretanto, o crescimento do porte das empresas/organizações e o incremento da sua complexidade estrutural, associados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais, têm exigido das empresas/organizações uma maior capacidade de formular/implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado e atingir os seus objetivos tanto de curto como de médio e longo prazo. A velocidade de ocorrência das mudanças no ambiente de mercado pode estar associada a diversos fatores, com destaque para o desenvolvimento tecnológico, a integração de mercados, o deslocamento da concorrência para o âmbito internacional, a redefinição do papel das empresas/organizações, para além das mudanças no perfil demográfico e nos hábitos dos consumidores. Efetivamente, estas mudanças têm exigido uma redefinição das estratégias.

Ao tentar estabelecer relações entre a Administração Estratégica e a Estratégia, Camargos (2003, p. 31) observa que a Administração Estratégica é, atualmente, uma das disciplinas do campo da Administração de maior destaque/relevância, pela produção científica e também pelo número de consultorias empresariais e organizacionais. De fato, qualquer empresa/organização, conscientemente ou não, adota uma estratégia, considerando-se que a não adoção deliberada de estratégia por uma empresa pode ser entendida como uma estratégia. Para além disto, a importância maior da Administração Estratégica está no fato da mesma se constituir em um conjunto de ações administrativas que possibilitam aos gestores de uma organização mantê-la integrada ao seu ambiente e no curso correto de desenvolvimento, assegurando-lhe atingir seus objetivos e sua missão.

Nesse contexto acima, a estratégia, assim como a empresa e o seu respectivo meio ambiente, não são estáticos, mas ao contrário, estão em contínua mudança, desempenhando a função crucial de integrar estratégia, empresa e ambiente em um todo coeso, rentável e sinérgico para os agentes que estão diretamente envolvidos ou indiretamente influenciados.

A Administração Estratégica e a sobrevivência das empresas

Oliveira e al. (2017, p. 42), com a ocorrência de mudanças cada vez mais aceleradas em um mundo globalizado, torna-se cada vez mais perceptível para as empresas/organizações a necessidade de se adequarem a essas mudanças, por

questão de manutenção e crescimento, considerando-se que as certezas acerca das tendências conjunturais do presente são ilusórias e os administradores necessitam buscar uma compreensão mais apurada da realidade e dos riscos. Nessa perspectiva, a administração estratégica converte-se em importante elemento para a sobrevivência das empresas/organizações, conforme ocorre a evolução dos processos de descontinuidade do ambiente e da dificuldade de previsibilidade. As empresas são sistemas abertos que recebem influências externas do ambiente, que podem afetar o seu funcionamento e o seu desempenho.

Consoante é assinalado por Oliveira (2017, p. 42) a análise ambiental ajuda a identificar tendências e serve como base para diagnóstico de cenários futuros. Previsões bem elaboradas auxiliam no planejamento e na tomada de decisões e favorecem os executivos a descobrir/avaliar oportunidades e ameaças. Alinhado a essa perspectiva, registra-se que os cenários auxiliam na organização das percepções dos gestores, e, identificar um cenário não tem como objetivo escolher um futuro preferido e aguardar que ele se realize, nem tão pouco é encontrar o futuro mais provável e se adaptar a ele. Em vez disso, a elaboração de cenários busca tomar decisões estratégicas que sejam plausíveis para todos os futuros possíveis.

Assim, a Administração Estratégica nas organizações tem de lidar com ambientes de negócios em mudança. Na verdade, enquanto as empresas/organizações desejarem gerenciar com sucesso o seu futuro, reforçar a sua competitividade e gerar valor para os acionistas, eles devem ser capazes de prever o aparecimento de fatores de risco que podem afetar o desempenho da empresa, o qual resulta de um plano estratégico de forma dinâmica em mudança.

De acordo com o que é alinhado por Oliveira (2017, p. 53), o objetivo principal dos cenários não é o de se ter certeza absoluta sobre o que prevalecerá no futuro, uma vez que a conjuntura futura será moldada no transcorrer do tempo presente. Na elaboração de cenários leva-se em consideração a análise das variáveis independentes (econômica, tecnológica, política, sócio cultural e demográfica), independentemente do modelo que venha a ser utilizado na sua criação. No geral, esses modelos sugerem a criação de até três cenários, a saber: Otimista, Realista e Pessimista) para que a organização desenvolva uma Estratégia robusta que seja capaz de funcionar eficientemente e obter os resultados esperados em qualquer um. Considerando-se as estratégias que lidam com as incertezas e riscos deste ambiente

em mudança, a criação de cenários constitui uma etapa importante que antecede ao da elaboração do planejamento estratégico.

Resultados

A Administração Estratégica reforça a componente estratégica das organizações. De fato, a adoção do conceito e aplicação na esfera organizacional da Administração Estratégica confere maior eficiência à gestão das empresas e organizações nas sociedades da economia digital, de modo a gerar um direcionamento estratégico seguro e robusto, alcançando um posicionamento favorável a nível mercadológico.

Por outro lado, um dos resultados mais significativos diz respeito à adoção do Planejamento Estratégico no âmbito da Gestão Estratégica, de forma a conseguir uma maior robustez a nível de alcançar os objetivos estratégicos, e mesmo em termos da configuração das organizações a nível estratégico, de modo a lidar melhor com o tratamento das questões afetas às incertezas e aos riscos nesta era do mundo multipolar e de economia digital.

A adoção do conceito de Administração Estratégica permite um direcionamento mais eficiente à componente estratégica, e não apenas com foco em maximar o retorno com instrumentos de eficácia organizacional frente a necessidade de sobrevivência corporativa de longo prazo, e mesmo interger e forçando a interação com o Planejamento Estratégico. Com isto, fortalece-se o lado estratégico das empresas e organizações, de maneira a lhes conferir maior aderência a nível da gestão e estratégia.

Considerações Finais

Os processos de Administração Estratégica e Planejamento Estratégico fazem sentido com a interação do segundo no âmbito do primeiro, no contexto da gestão das empresas. Na verdade, a configuração da Administração Estratégica amplia o potencial estratégico das empresas. De fato, a turbulência do entorno das organizações, conduz à presença da Administração Estratégica. Na verdade, será a presença da Administração Estratégica a fornecer um direcionamento estratégico às empresas. O fato é que a Administração Estratégica deve ser considerada como um elemento de construção de vantagem competitiva para as empresas/organizações no contexto da extrema volatilidade vivida pela gestão nos dias que correm. De fato, a

adoção da Administração Estratégica possibilita a consideração de novos modelos de gestão, num contexto de mudança e volatilidade do entorno das empresas/organizações.

No contexto de um meio ambiente volátil/complexo, a Administração Estratégica surge como fator de orientação estratégica para as organizações. De fato, no contexto de uma ambiente instável, a Administração Estratégica fornece o direcionamento estratégico à gestão das empresas/organizações. Com a Administração Estratégica potencializa-se o Planejamento Estratégico e a interação de ambos os elementos configura o potencial estratégico das empresas. O Planejamento Estratégico, inserido no contexto da Administração Estratégica, viabiliza o potencial estratégico organizacional e configura um sistema estratégico mais confiável e seguro no âmbito das empresas. Tudo isto faz-se necessário na presença de um meio ambiente dotado de grande volatilidade e caracterizado por uma elevada instabilidade, que se mostram como atributos do clima atualmente vivido pelo ambiente de negócios afeto às organizações.

Haveria que considerar a importância da Administração Estratégica para as empresas no atual momento vivido pela gestão. De fato, as empresas adotam a Administração Estratégica para práticas de vantagem competitiva, mormente a nível das etapas que a conformam. A adoção da Administração Estratégica confere maior eficiência à gestão das empresas, de modo a gerar um direcionamento estratégico repleto de robustez e segurança, de modo a conseguir um posicionamento favorável em termos de mercado. Assim sendo, a opção pela Administração Estratégica possibilita a adoção de novos modelos de gestão, num contexto de mudança do entorno das organizações.

Por outro lado, a mesma constitui-se em elemento de vantagem competitiva para as organizações bem administradas com foco em resultados. Com a aplicação do conceito de estratégia em seus modelos de negócios, as empresas definem práticas de vantagem competitiva e ocupam uma posição equilibrada no mercado. Por outro lado, para além da Administração Estratégica, a competitividade pode ser conquistada através da inovação e do desenvolvimento tecnológico. Esta, por seu lado, pode advir de um determinado arranjo estratégico-competitivo, com bons reflexos nas operações das empresas.

Referências

- CAMARGOS, M. A. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, nº 1, v. 10, janeiro/março 2003.
- COSTA, F. J. P.; RODRIGUES, M. G. Globalização, Economia e Política, 2017, mimeo.
- COSTA, F. J. P.; RODRIGUES, M. G. Globalização, Desindustrialização e Inserção Subordinada: O Possível Papel do Estado e da Nacional-Estratégia. Rio de Janeiro. UERJ. VI Congresso NUCLEAS, 2019.
- DARLAN, R.; JULKOVSKI, D. J.; CASARIN, T.; GESUA, R. M. Um estudo sobre a importância da administração estratégica como vantagem competitiva para as organizações. ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia, v. 8, n. 1, p. 40-52, 2016.
- FERNANDES, B. H. R. e BERTON, L. H. Administração Estratégica: Da Competência Empreendedora à Avaliação de Desempenho. São Paulo: Saraiva, 2012.
- HBR 10 ARTIGOS ESSENCIAIS. Estratégia. Coimbra: Conjuntura Actual, 2018. (artigos selecionados da Harvard Business Review)
- HITT, M. A. et al. Administração Estratégica: Competitividade e Globalização. São Paulo. Cengage Learning, 2011.
- JACOBSON, R. The “Austrian” school strategy. The Academy of Management Review, 17 (4), 782-807, 1992.
- MELO, S.; THAFARELL, E. Planejamento Estratégico dentro do conceito de Administração Estratégica. Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Faculdade Doctum de Administração da Serra como requisito parcial para obtenção do título de Bacharelado em Administração, 2016.
- OLIVEIRA, W. F. M.; EL-AOUAR, W. A.; NÓBREGA, K. C. A elaboração de cenários estratégicos como vantagem competitiva. Revista Raunp, v.10, n.1, p. 41-58.