

**POR UM NOVO OLHAR AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, POIS
NADA DO QUE FOI SERÁ DE NOVO DO JEITO QUE JÁ FOI UM DIA**

***FOR A NEW LOOK AT STRATEGIC PLANNING, BECAUSE NOTHING
OF WHAT HAS BEEN WILL BE AGAIN THE WAY IT ONCE WAS***

LIZEU BARROSO ALVES

Doutor e Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Positivo (PPGA-UP), vinculado à área de 'Organizações, Gestão e Sociedade', e de estudos concentrados em 'Organização e Mudança'. Possui graduação em Administração e MBA em Gestão de Marketing pelo Centro Universitário Internacional UNINTER. Atualmente é professor e Coordenador dos CST's Gestão Comercial e Varejo Digital da Escola Superior de Gestão, Comunicação e Negócios (ESGCN) no Centro Universitário Internacional UNINTER. É membro dos Grupos de pesquisa (i) Práticas de Gestão em Contexto Organizacional (PEGO-UNINTER) e (ii) Cidades Educadoras, Inteligentes e Sustentáveis (CEIS-UNINTER). É membro do Comitê de Governança Ecosistema de Inovação de Curitiba e RMC e da Comunidade Inovadores & Inquietos. Tem experiência na área de Administração, interessando-se, sobretudo, em termos de pesquisa científica e atuação profissional, pelos seguintes temas: Racionalidades, Empreendimentos de Economia Solidária, Pragmática da Linguagem, Formação do Egresso em Administração, Crimes Corporativos, Accountability, Compliance, Gestão Pública, Mercadologia e Inovação nas Organizações. ORCID iD <http://orcid.org/0000-0001-8954-3383>

EDILAINE CEGAN

Práticas de Gestão em Contexto Organizacional (PEGO-UNINTER)

ALESSANDRA DE PAULA

Práticas de Gestão em Contexto Organizacional (PEGO-UNINTER)

ELTON IVAN SCHNEIDER

Práticas de Gestão em Contexto Organizacional (PEGO-UNINTER)

RESUMO:

Este estudo objetiva a discussão de como a nova realidade ambiental, tecnológica, pós-pandêmica está desafiando os estrategistas e forçando a releitura dos modelos estratégicos, que devem ser atualizados. Sobre as organizações, temos que estas existem para atingir objetivos, e para isso se estruturam com seus recursos humanos, materiais e financeiros. Assim, traçar estratégias faz parte de sua rotina que analisa seus ambientes e, a partir de seus propósitos organizacionais, propõem e executam suas estratégias. Ocorre que vivenciamos uma nova realidade, com as incertezas do ambiente, que nos últimos tempos se fizeram um desafio a pensar estrategicamente,



principalmente a longo prazo. Neste contexto, de forma ensaística, busca-se realizar uma releitura do pensamento estratégico, em seus modelos clássicos, para então juntar novos elementos, que devem ser considerados nessa análise, principalmente o VUCA e o BANI.

Palavras-chave: Teoria da Contingência; Planejamento Estratégico; Análise Ambiental.

ABSTRACT:

This study aims to discuss how the new environmental, technological, post-pandemic reality is challenging strategists and forcing a reinterpretation of strategic models, which must be updated. Regarding organizations, we know that they exist to achieve objectives, and to achieve this they are structured with their human, material and financial resources. Therefore, outlining strategies is part of their routine that analyzes their environments and, based on their organizational purposes, proposes and executes their strategies. It turns out that we are experiencing a new reality, with the uncertainties of the environment, which in recent times have made it a challenge to think strategically, especially in the long term. In this context, in an essayistic way, we seek to reinterpret strategic thinking, in its classic models, to then add new elements, which must be considered in this analysis, mainly VUCA and BANI.

Keywords: Contingency Theory. Strategic planning. Environmental analysis.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Ao longo do tempo, a atividade de planejar estrategicamente o negócio foi sendo desenvolvida e testada com razoável aceitação e bons resultados, ou seja, empresas que planejavam estrategicamente suas atividades, tendiam a obter mais bem resultados em relação à remuneração ao investidor, crescimento na participação de mercado, motivação do pessoal interno, reconhecimento da marca, maior domínio sobre os processos de negócios, entre outros.

Com isso, o ambiente em que as empresas estão, tem sido considerado uma dimensão importante para compreender as dinâmicas das organizações e como elas se comportam diante dele para traçar as suas estratégias (ALDRICH; PFEFFER, 1976; BENDIX, 1956; HANNAN; FREEMAN, 1977; WEBER, 1968).

Latour (2005) apresenta o ambiente organizacional como uma rede dinâmica e complexa de atores humanos e não humanos, e é nesse contexto que as empresas fazem suas análises para interagir fora de sua esfera organizacional, visto que são fatores que, de alguma forma, afetam sua estrutura (DONALDSON, 2001; HANNAN; FREEMAN, 1977; HATCH, 2013).



Essa interação da organização com seu ambiente tem a intenção de possibilitar a aquisição de matérias-primas, contratações de pessoal e tecnologia, ou seja, seus recursos produtivos, culminando nas vendas de seus produtos e serviços, sob a influência das trocas comerciais ou, em caso de organizações de cunho não mercantilista, na entrega de fins políticos, sociais e econômicos (HATCH, 2013).

Segundo Rosseto *et al.* (2021, p. 2), “em mercados cada vez mais dinâmicos, quando a competição aumenta, as organizações desenvolvem e aprimoram seus recursos e capacidades”. Isso ocorre “por meio de rotinas e mecanismos de integração social, coletando informações sobre as mudanças e adoção de estratégias/estrutura para responder a elas e tornarem-se competitivas” (ROSETTO *et al.*, 2021, p. 21).

Com isso, traçar estratégias faz parte da rotina das organizações que analisam seus ambientes e, a partir de seus propósitos organizacionais, propõem e executam suas estratégias. Vale ressaltar que a estratégia eficiente/eficaz só pode ser verificada *a posteriori*, e que as análises e metodologias desenvolvidas em diferentes eras/etapas são cumulativas e substitutivas.

Por outro lado, temos as incertezas do ambiente, que nos últimos tempos se fizeram um desafio a pensar estrategicamente, principalmente a longo prazo. A epidemia de Covid 19 (SARS-CoV-2), com seus picos em diferentes momentos, em diversos locais do mundo nos mostrou que muitas decisões, que se tomariam a longo prazo, passaram-se a se tornar ações de curto prazo.

Por exemplo, quando diversas cidades nos mais diversos locais do mundo decretam *lockdown* ou quando uma nova cepa é identificada, isso torna-se um desafio aos estrategistas, que precisam de decisões rápidas ou então rever o seu planejamento em tempo ágil.

No mesmo sentido, agora em 2022, vimos uma ação militar de um país sobre o outro, com poderes bélicos nucleares que, ao receber diversas sanções de outros países, passa a congelar suas compras e suas vendas ou, então, exigir que o pagamento de seus produtos ocorra em sua moeda local, como, por exemplo, o exigir o pagamento em rublos do gás que fornece à Europa. O comércio do mundo é global e, de alguma maneira, decisões e situações como essas atingem em certo grau a todos.

Ainda nessa condição que chamamos de gatilhos ou aceleradores de estratégia, temos também a tecnologia, que está em ampla evolução, mudando em



vários aspectos as relações, as práticas que conhecemos, e isso já faz por si só um movimento amplo de incerteza da estratégia. Para exemplificar, temos o metaverso, que ainda é um conceito e já há uma grande correria para se estar nele.

Com isso apresentamos que, além de gatilhos/aceleradores previsíveis de estratégia que se pode analisar, como por exemplo, a inflação, a conectividade, temos também que considerar o que chamamos de imprevisíveis, como a guerra. Afinal, qual será o comportamento mundial após a finalização da ação bélica da Rússia sobre a Ucrânia?

Neste sentido, o objetivo deste ensaio é discutir como essa nova realidade ambiental está desafiando os estrategistas e forçando a releitura dos modelos estratégicos, que devem ser atualizados.

Para o alcance do objetivo, traça-se uma releitura do pensamento estratégico, em seus modelos clássicos, para então juntar novos elementos, que devem ser considerados nessa análise.

2 ANÁLISE AMBIENTAL PARA A ESTRATÉGIA

O ambiente das organizações é a grande vertente do que deve ser analisado para a compreensão do *status quo* com vistas à criação de estratégias de interação com esse ambiente. Soma-se, a essa apreciação, a análise interna da empresa, de seus propósitos e recursos, a fim de se criar vantagens competitivas de ação.

A teoria da Contingência originou-se em decorrência de pesquisas realizadas por Chandler (1976), Burns e Stalker (1961) e Woodward (1977), almejando como objetivo a proposta de modelos estruturais para as organizações, que fossem mais eficazes para a complexidade do ambiente, frente à visão clássica de um único e melhor modo de se organizar.

A Teoria da Contingência preconiza que “as organizações são sistemas abertos que cautelosamente precisam se adaptar a circunstâncias externas e atender as necessidades internas” (DALLABONA; NARDELLI; FERNANDES, 2019, p. 59). Assim, se faz necessária a fuga de padrões e a realização de ajustes em sua ação sobre o ambiente.



Foi a abordagem sistêmica que influenciou fortemente o surgimento da Teoria da Contingência, principalmente a partir do final da década de 1950, quando pesquisadores passaram a investigar os processos estruturais das organizações, sob uma visão sistêmica, levando em consideração o ambiente externo ao qual as organizações estavam inseridas. (MOURA; CAMARGO; ZANIN, 2017, p. 88).

Outrossim, segundo a lógica de sistema, em sua visão clássica, a organização empresarial se constitui para ter a sua entrada, seu processamento, ou seja, a transformação da entrada e sua saída, que é a devolução ao ambiente dos insumos de entrada transformados, sendo que tal saída irá gerar uma retroalimentação ou feedback. Isso, dentro de um ambiente dinâmico e, em muitas vezes, incerto.

Nesse sentido, tanto os fatores externos quanto os internos devem ser levados em consideração, principalmente em grau de impacto, de incerteza, de urgência, de gravidade e de tendências. Nisso, temos o exemplo clássico da Kodak que, ao inventar a máquina fotográfica digital, não apostou nela estrategicamente. A sua análise de que as pessoas gostam de compartilhar imagens de momentos estava certa, seu erro foi não acompanhar o ambiente, que trouxe novas formas de compartilhamento.

Ou então, a estratégia de Akio Morita da Sony, quando as pesquisas indicavam baixa aceitação do Walkman (vale lembrar que havia também oposições internas nos setores da empresa) e, mesmo assim, ele persistiu na estratégia, cujo resultado nós já conhecemos. Esse exemplo dá sustentação à frase de Steve Jobs, de que as pessoas não sabem o que querem até mostrarmos a elas, o que pode ser compreendido como a realização de uma análise eficaz, sistêmica de todo o ambiente, e suas tendências de transformação, é vital para as estratégias.

Entende-se que uma organização é aquela que existe para atingir objetivos, e para isso se estrutura com seus recursos humanos, materiais, financeiros. E, ao entendê-la como um sistema organizacional, tornando-a possível a partir de um conjunto de processos integrados, se faz necessário entender como se gerencia essa organização, ou seja, quais são os processos administrativos necessários para sua gestão.

Esses processos são: PODC - Planejar, Organizar, Dirigir, Controlar, que se sintetizam nas funções técnicas, comerciais, financeiras, segurança, produção, contábeis, etc., sendo que o fluxo de funcionamento do PODC ocorre de uma forma



lógica, ou seja, não se pode controlar o que não foi planejado e, se algo saiu do controle, vai gerar novo planejamento.

Assim, para se planejar algo, com uma visão sistêmica, se faz necessário o saber, ou seja, aplicar o conhecimento, ver onde as partes se interconectam e, assim, julgar os procedimentos a serem tomados para ser capaz de gerenciar a mudança e promover a comunicação no ambiente organizacional interno e externo.

Outra função do PODC é identificar e alocar os recursos, as pessoas e funções, lidando com mudanças e situação de risco, pois as organizações são sistemas em ambientes dinâmicos e complexos.

É sobre esses auspícios do ambiente, com toda sua complexidade, com aceleradores/gatilhos previsíveis e imprevisíveis, que os estrategistas se debruçam em suas análises para a elaboração de estratégias, tendo como base as mais diversas ferramentas, que culminam em seu posicionamento estratégico.

3 UM OLHAR SOBRE A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Na proposta clássica da Estratégia, ela nasce de um diagnóstico, depois da elaboração dos propósitos organizacionais (missão, visão e valores), da análise interna e externa, e da elaboração dos objetivos e das estratégias para alcançá-los. Para saber se está no caminho certo, são criados indicadores, os projetos e processos, e só assim ocorrem as ações efetivas. Há um processo de mentalidade estratégica.

Assim, a estratégia se baseia em atividades únicas, ou seja, ser diferente, entregar um conjunto único de valores. Isto gera uma definição de posicionamento para a organização, que deve fugir do padrão que as demais empresas estão adotando para suas ações e para os valores que entregam a seus clientes.

Quando se pensa na estratégia, pode-se concebê-la de diversas formas, como Estratégia como plano, Estratégia como pretexto, Estratégia como padrão, Estratégia como posicionamento e Estratégia como perspectiva, que são os 5P's da Estratégia, sendo que essas definições possuem inter-relações que acabam transformando tudo isso em um processo único. Quando há a adoção dessa inter-relação, ela se mostra mais coerente, eliminando a possibilidade de mau uso do termo estratégia.

Vejamos a evolução do Pensamento Estratégico.



Evolução do Pensamento Estratégico

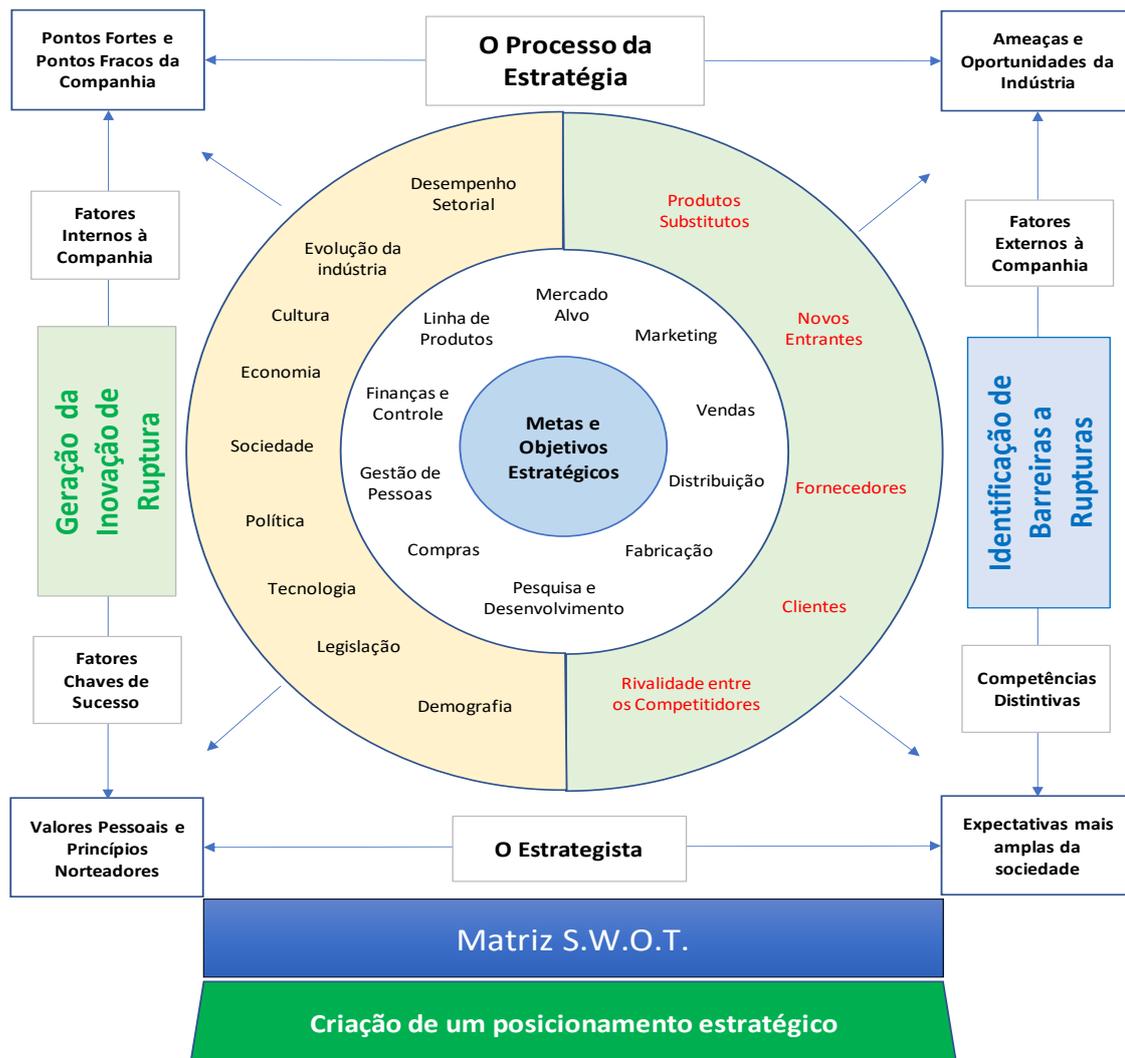


Quando se busca pelo entendimento da evolução do pensamento estratégico, temos que eles podem ser considerados em 6 etapas/eras, sendo que seu princípio estava focado no curto prazo, principalmente nas questões financeiras básicas de aquisição de recursos. Tal mentalidade foi se modificando, até chegar à atualidade, levando em considerações fatores novos, como o foco na inovação, governança corporativa, estruturas flexíveis, dentre outras.

Com isso, o estrategista dos tempos atuais tem muito mais variáveis a levar em consideração quando se compara a mentalidade estratégica do início do século XX. Dessa forma, as estratégias devem ser definidas e bem adotadas, utilizando-se de uma combinação que seja capaz de dar conta dessas novas variáveis e definições. Os tempos são outros.

A figura a seguir apresenta a clássica forma de se analisar o ambiente externo e interno para que, com a combinação dessa análise, seja possível criar estratégia para a interação, principalmente buscando diferenciais competitivos, conforme figura a seguir.

Figura 1: Análise ambiental para a elaboração da estratégia



Fonte: os autores.

Os processos de agir e pensar estrategicamente, bem como a ação de transformação estratégica, são providências que demandam das organizações e de seus principais estrategistas a tomada de algumas decisões prévias, necessárias para que as orientações e caminhos sejam adequados à realidade do ambiente.

Para se realizar um diagnóstico estratégico são necessárias providências e ações diversas, de forma a conhecer e especificar não apenas a situação atual e presente da empresa, mas igualmente saber sobre aspectos das ferramentas estratégicas mais importantes para fazer frente ao procedimento de transformação estratégica.

O diagnóstico estratégico possibilitará conhecer outras informações não menos importantes sobre elementos estratégicos de gestão da empresa, tais como suas forças e suas fraquezas, ou ainda seus pontos positivos e seus pontos negativos, os



quais se transformarão em objetos de ação estratégica visando sua reformulação e transformação, como nos casos das fraquezas empresariais e pontos negativos ou, de outra forma, objetos de ratificação, ou rerratificação daquelas ações que podem ser mantidas e que podem servir como exemplo de boas ações empresariais.

A estratégia nunca nasce pronta, ela é fruto de um processo que se inicia com um diagnóstico, porém, em tempos incomuns como os atuais, que inclusive anteciparam diversas tendências, fazer apenas uma análise ambiental clássica pode não ser frutífero ao não atender às novas exigências ambientais. Assim, devem ser apresentados novos fatores e uma nova visão de análise e proposta de estratégia, a seguir apontados em nossa proposta.

4 POR UMA NOVA VISÃO ESTRATÉGICA

A literatura sobre os fundamentos da Administração nos apresenta as funções básicas de um administrador como sendo planejar, organizar, dirigir e controlar (P.O.D.C.) e que, ao longo do tempo, foram colocadas como dependentes das atividades de planejamento, principalmente das atividades de planejamento de longo prazo, do planejamento estratégico.

Mintzberg (2004) em seu livro *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico*, afirma que “menos de 10% das estratégias são implementadas com sucesso” (2004, p.36), e explica, na sequência, que isto se trata de um problema de situações emergentes que obrigam os gestores a mudarem os rumos da estratégia organizacional, utilizando-se para isso do termo estratégia emergente.

Atualmente vivemos um momento em que a mudança ocorre de forma impactante e relevante, onde se precisa lidar com tecnologias, surgimento de pandemias, guerras, mudanças de comportamento da sociedade, que fica difícil “determinar a importância das coisas a priori...simples detalhes podem vir a se mostrar estratégicos”. (MINTZBERG, 2004, p.37).

Para Ireland, Hoskisson e Hit (2014) a capacidade de resposta de uma organização a fatores emergentes demonstra a habilidade da organização e de sua equipe de gestão em termos de flexibilidade, forçando a releitura dos modelos estratégicos, o que implica em identificar ameaças e oportunidades à estratégia



organizacional, existentes em ambientes competitivos, incertos e dinâmicos, característica marcante do século XXI.

Na década de 1990, os militares norte-americanos começaram a usar o termo VUCA para descrever o ambiente de Guerra, e que bem pode ser empregado, no atual cenário de negócios, o qual se apresenta tecnologicamente intenso (Volátil - Volatility), com resultados incertos e inesperados (Incerteza – Uncertainty), de relacionamentos, relações, projeções, impactos e reflexos imprevisíveis (Complexo – Complexity) e com resultados imprecisos e variáveis em cada negócio, região ou sociedade (Ambíguo – Ambiguity), daí o acrônimo VUCA (KINGSINGER; WALCH (2019)).

Embora não existam muitas pesquisas sobre o tema, devido a sua recente ocorrência e pelo fato de que ainda o estamos vivenciando, a pandemia de Covid-19 talvez tenha nos colocado realmente no século XXI, alterando o curso e a velocidade com que as mudanças devam ser identificadas, ações sejam planejadas e implantadas, para que o resultado seja atingido.

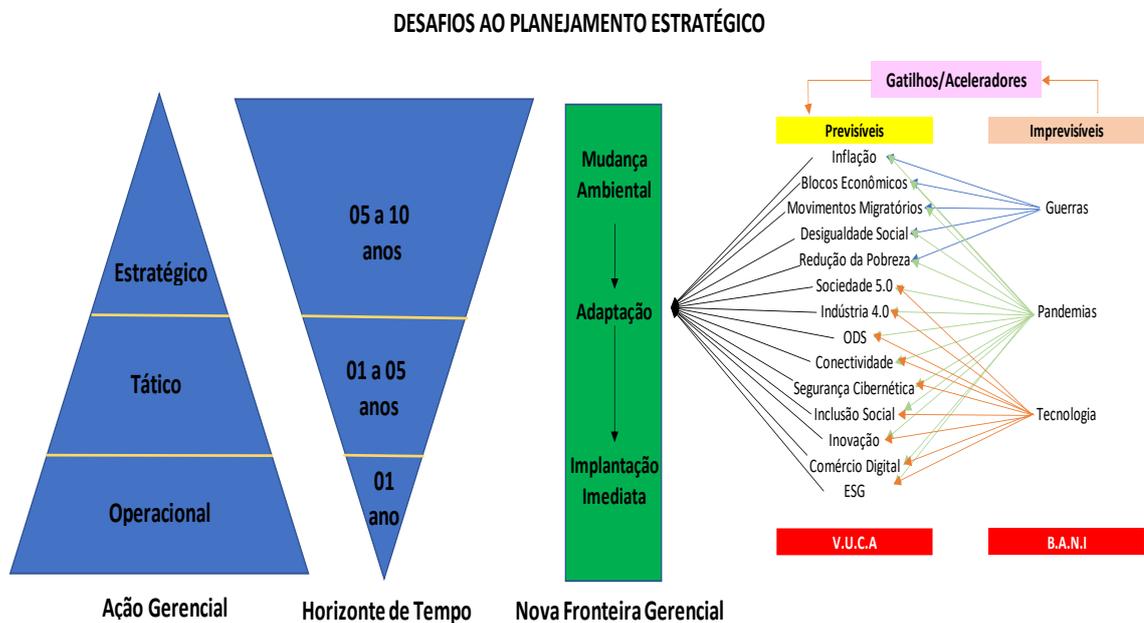
Para o antropólogo americano Jamais Cascio, após a pandemia o mundo VUCA ficou obsoleto e precisa ser substituído por um novo acrônimo chamado B.A.N.I., que parte do pressuposto de que estamos, em um primeiro momento, vivendo em um mundo FRÁGIL (Brittle), em que a certeza de hoje pode ser a incerteza de amanhã, em que um fato positivo hoje pode se tornar um fato negativo amanhã.

Um segundo fator a ser considerado envolve a velocidade e o senso de urgência com que as decisões precisam ser tomadas, gerando ANSIEDADE (Anxious), impactando os tomadores de decisão, gerando angústia, tristeza e desmotivação diante de tragédias, mortes e notícias ruins, gerando de fato uma falta de controle sobre o resultado das ações tomadas, levando a atividade de planejar a um status de impossibilidade.

A NÃO LINEARIDADE (Nonlinear) das relações de causa e efeito neste novo momento social e organizacional, implica que muitas das ações e metodologias de planejamento estratégico percam sua capacidade de previsibilidade ou de redução do nível de incerteza. Isto acontece devido ao fato de que as decisões precisam ser tomadas em espaços de tempo muito curtos, característicos do planejamento operacional, não dos planos estratégicos. Aliado ao fato de que não se conhecem as relações e conexões entre os diferentes fatores de impacto (pandemia, tecnologia, reclusão, home office, impacto ambiental, aumento da pobreza, guerras), os gestores se veem em um ambiente de mudança constante, de tentativa e erro, de



Imprevisibilidade e de INCOMPREENSÃO/INCOMPREENSÍVEL (Incomprehensible), em que as informações são poucas, não testadas, baseadas em suposições e comportamentos realizados no passado, conforme a figura 3, na próxima página.



Fonte: os Autores.

Essas mudanças se refletiram no desenvolvimento de novos conceitos, geração de novos métodos e criação de novos postulados na estratégia e gestão das organizações ao longo dos anos, que agora estão sendo questionados quanto a sua capacidade de geração de informações para a tomada de decisão e o planejamento futuro dos negócios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo ensaístico intentou-se instigar o debate sobre como a nova realidade de ambiente complexo e incerto está desafiando os estrategistas e forçando a releitura dos modelos estratégicos, que devem ser atualizados, como a consideração dos vieses VUCA e BANI.

Tradicionalmente, o pensamento estratégico tem acompanhado a evolução do ambiente, das tecnologias e das empresas, sendo que as novas metodologias de análise ambiental incorporadas procuravam transformar eventos incertos do ambiente

geral de negócios das organizações em elementos com certa previsibilidade, reduzindo assim a incerteza.

No entanto, o VUCA descreve um cenário de negócios que expressava, de maneira impactante, a realidade empresarial vivida a partir da década de 1990, quando a globalização, trazendo em sua esteira os avanços, principalmente tecnológicos, provocou alterações nos modos de ver e fazer, notadamente no campo das organizações, que se tornou mais competitivo devido ao aumento da concorrência exigindo a tomada de novas decisões e posicionamentos estratégicos.

No entanto, por exemplo, a pandemia de Covid-19 surgiu e provocou novas mudanças, cuja extensão e profundidade ainda não são passíveis de mensuração. Essa fragilidade repercute nos planejamentos pois os resultados, além de instáveis, podem ser imprevisíveis.

Pode-se conceber que não houve, na história econômica contemporânea do mundo, momento que demandasse tanta urgência na tomada de decisões e ao mesmo tempo demonstrasse que essa urgência poderia não trazer os resultados esperados. Não havendo meios de prever ações futuras, de projetar ganhos ou perdas, num período em que a ansiedade provoca presa na tomada de decisões, e as ações não lineares estão mais presentes, resistindo ao que se espera conseguir com a estratégia.

Embora as informações estejam mais presentes e circulem mais rapidamente, também rapidamente elas se tornam obsoletas, e essa obsolescência se traduz pela imprevisibilidade.

Dessa forma, os conceitos de administração, utilizados para compor ações de planejamento estratégico, até então utilizados, como o planejar, organizar, dirigir e controlar, não mais acontecem dessa forma linear, principalmente em relação ao controle, devido à imprevisibilidade dos resultados, o implica diretamente o ato de planejar.

E ainda, se tomarmos como base que a última grande pandemia mundial aconteceu durante a primeira guerra mundial e que já se passaram mais de cem anos desse evento, podemos inferir que os efeitos atuais são mais impactantes, mais imediatos, mais imprecisos quanto aos resultados, mais difíceis de serem compreendidos e analisados.

Não se trata apenas de um momento de mudança, mas de instabilidade na mudança, de imprevisibilidade de resultados, de desconhecimento de soluções, de



um momento de caos que talvez, no futuro, nos remeta à ordem e possibilite que se desenvolva, verdadeiramente, um novo olhar com uma dinâmica diferenciada, para o desenvolvimento de ações do pensamento estratégico.

REFERÊNCIAS

ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. Environments of Organizations. **Annual Review of Sociology**, 79–105, 1976.

BENDIX, R. **Work and authority in industry: ideologies of management in the course of industrialization**, 1956.

DALLABONA, L. F.; NARDELLI, L. T.; FERNANDES, A. R. V. Variáveis contingenciais e sistemas de controle gerencial predominantes em uma rede de supermercados do Brasil. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, João Pessoa, v. 7, n. 1, p. 58-77, jan./abr. 2019.

DONALDSON, L. **The Contingency Theory of Organizations**. SAGE Publications, Inc, 2001.

KINGSINGER, P.; WALCH, K. **Living and leading in a VUCA world**. Thunderbird University. Disponível em: <http://www.foreviewinternational.com/Content/sites/foreview/pages/1482/4_1__Living_and_L_eading_in_a_VUCA_World_Thunderbird_School.PDF>. Acesso em: 05 Abr. 2022.

LATOUR, B. **Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, p. 929–964, 1977.

HATCH, M. J. **Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Vol.3. Oxford University Press, 2013.

IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A. **Administração estratégica**. 10. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

MINTZBERG. H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

MINTZBERG. H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MOURA, G. D.; CAMARGO, T. F.; ZANIN, A. Competitividade de Mercado e Gerenciamento de Resultados: Um Estudo sob a ótica da Teoria da Contingência. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 49, p. 86-101, dez. 2017.

WEBER, M. **Economy and Society**, 1968.



