

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM LEVANTAMENTO DE PRÁTICAS COMUNS NO SETOR DE TI DO RIO GRANDE DO SUL

Eduardo Uberti Mallmann¹, Louise Potrich², Henrique Nogueira Teixeira³, Marcelo Nogueira Cortimiglia⁴

Abstract: *This work had as objective to identify the Strategic Planning (SP) practices that are better known, utilized, and have a perceived better result by managers of Information Technology departments in companies in the Brazilian state of Rio Grande do Sul. Thus, a survey was conducted where they described the SP of their companies and evaluated several tools used for SP as to their level of familiarity, degree of utilization, and perceived performance. The result was that some tools had a better response on all three categories, such as SWOT, 5W2H, and Benchmarking. Others, such as Porter's five forces and PESTEL analysis achieved much inferior results.*

Keywords: strategic tools. strategic planning; information technology.

Resumo. *Este trabalho teve como objetivo identificar as práticas de Planejamento Estratégico mais conhecidas que possuem melhor desempenho na visão de gestores da área de Tecnologia da Informação (TI) de empresas do Rio Grande do Sul. Foram caracterizados os Planejamentos Estratégicos das empresas e avaliadas diversas ferramentas difundidas na literatura quanto ao grau de conhecimento, frequência de utilização e nível de desempenho percebido por parte dos respondentes. Como resultado, aponta-se altos índices nos três quesitos para algumas ferramentas, tais como análise SWOT, 5W2H e Benchmarking. Por outro lado, práticas como Cinco Forças de Porter e análise PESTEL obtiveram resultados muito inferiores comparados aos outros métodos contidos na pesquisa.*

Palavras-chave: *práticas de estratégia; planejamento estratégico; tecnologia da informação; estratégia formal; formulação de estratégia.*

¹ Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) Porto Alegre – RS – Brasil. Email: e.mallmann@hotmail.com

² Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) Porto Alegre – RS – Brasil. Email: lou.potrich@gmail.com

³ Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) Porto Alegre – RS – Brasil. Email: henteix@gmail.com

⁴ Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) Porto Alegre – RS – Brasil. Email: cortimiglia@producao.ufrgs.br

1 INTRODUÇÃO

O mercado de Tecnologia da Informação (TI) apresenta uma dinâmica muito particular, pois os fatores que influenciam os rumos desse segmento atuam de modo cada vez mais intenso e seus impactos são cada vez maiores. O cenário no qual se encontram as empresas de TI é caracterizado por alto *turnover* e por impactos significativos de novas tecnologias que modificam tanto os recursos e competências necessárias, quanto os *drivers* de valor associados a produtos e serviços.

Independente da abordagem, são muitos os fatores que devem ser contemplados para a determinação da estratégia empresarial. Na análise desses fatores podem ser utilizadas metodologias já propostas por outros autores. Para o posicionamento da empresa frente à concorrência, por exemplo, Porter (2004) sugere que seja realizada a análise das cinco forças competitivas: fornecedores, entrantes potenciais, compradores, substitutos e os concorrentes no mercado. No atual cenário do mercado de TI, a análise das cinco forças deve ser constante, devido às frequentes mudanças inerentes ao segmento.

Por outro lado, grande parte das técnicas e ferramentas assume um nível de estruturação e formalidade de planejamento estratégico (PE) que não necessariamente traduz a real situação de competitividade em ambientes dinâmicos. Assim, as empresas podem se encontrar em situações de desvantagem competitiva em virtude de desconhecimento quanto às técnicas de PE ou inadequação na aplicação das referidas técnicas, seja por desalinhamento com as características de empresa ou por necessidades do ambiente competitivo.

Posto isso, o objetivo desse trabalho é, através de um levantamento junto a *Chief Information Officers* (CIOs) de empresas de TI do Rio Grande do Sul, identificar quais são as práticas de planejamento, execução e controle de estratégia mais conhecidas, quais são as mais utilizadas, e quais possuem melhor desempenho na percepção dos gestores dessas empresas. Esse esforço justifica-se, sobretudo, pela ausência de estudos sistemáticos relativos à adoção, uso e desempenho de técnicas de formulação e implementação de estratégia no Brasil e, mais particularmente, pela importância da estratégia em contextos competitivos de mudanças dinâmicas. Com esse resultado será possível identificar quais ferramentas têm uma melhor aceitação, seja pelo desempenho, conhecimento ou frequência de uso, nas empresas e entre os gestores de TI.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta uma breve revisão da literatura correspondente aos três principais temas que serão abordados nesse estudo: (i) a importância de um planejamento estratégico na visão de vários autores, (ii) apresentação das ferramentas utilizadas para a realização de Planejamento Estratégico e, (iii) resultados obtidos em outras pesquisas semelhantes.

2.1 ESTRATÉGIA

Todas as empresas buscam atingir o sucesso através da definição de uma estratégia. Na literatura, inúmeros autores empenham-se em estabelecer definições atribuídas a esse termo tão utilizado. Pontualmente, Porter (1996) afirma que o objetivo da estratégia é a conquista de uma posição única e valiosa no mercado, fundamentada por uma série de atividades realizadas, tendo sua essência na escolha dessas atividades, a fim de se diferenciar de seus rivais. Já na visão de Hafsi e Martinet (2008), estratégia é uma busca incessante de uma visão, através da realização de ações. Para Mintzberg e Waters (1985), a estratégia é um processo cujo resultado é a soma das estratégias deliberadas mais as estratégias emergenciais.

Barney (1991) popularizou a abordagem da visão baseada em recursos, através da qual defende que o posicionamento da empresa deve convergir para aquilo que os recursos possibilitam e oferecem de melhor. Neste contexto, as estratégias definidas devem contemplar as capacidades dos recursos físicos, técnicos e intelectuais da organização. Com isso, devem-se definir suas competências mais desenvolvidas e seus pontos fracos. Esse tipo de abordagem estratégica é bastante utilizado em setores dinâmicos, como no caso de TI, uma vez que desenvolver novas competências requer considerável investimentos.

Para Porter (1996), as posições estratégicas apresentam-se em três tipos e podem aparecer simultaneamente em algumas organizações. A primeira é baseada em variedade de produtos ou serviços, a qual naturalmente aplica-se quando a empresa possui vantagens competitivas em diversas áreas e quer maximizar o uso de todas estas. O segundo tipo é o foco em um grupo específico de clientes, o posicionamento baseado em necessidades. Por fim, o terceiro baseia-se na segmentação de clientes que serão acessados de uma forma diferente.

Em outra vertente, Mintzberg (2010) chega a criticar o uso de definições e busca uma fundamentação através do desdobramento da estratégia em cinco tipos. (i) Estratégia como um

plano: é uma tática ou um conjunto de ações definidas para alcançar os objetivos desejados; (ii) Estratégia como um padrão: é um histórico de comportamentos coerentes entre si; (iii) Estratégia como posição: é a escolha da localização de um produto em um mercado específico; (iv) Estratégia como perspectiva: é a maneira fundamental da empresa realizar suas ações, o seu estilo único de fazer as coisas; e (v) Estratégia como um truque: uma ação deliberada capaz de enganar um concorrente no mercado.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento no nível organizacional é frequentemente denominado Planejamento Estratégico (PE), onde são contemplados os elementos que são considerados ameaças e oportunidades para a instituição, e definidas ações que têm como finalidade a mitigação e a potencialização dessas respectivas considerações (CHIAVENATO, 1994). Chiavenato (1994) completa que o PE exige a realização de seis etapas: (i) Determinação dos objetivos da empresa; (ii) Análise do ambiente externo; (iii) Análise interna da empresa; (iv) Criação de alternativas estratégicas e as suas escolhas; (v) Elaboração, de fato, do PE; e (vi) Implantação do PE por meio de planos táticos e operacionais.

Conforme Mintzberg (2010), existem centenas de técnicas para formulação da estratégia, mas a grande maioria se resume a ideias básicas sobre o tema, tais como: realizar análise SWOT, dividi-las em etapas claras, vinculá-las aos objetivos da estratégia e realizar orçamentos e planos de ação para executá-las. Complementando, Porter (1996) afirma ser importante não fazer a distinção entre eficácia operacional e estratégia. O mesmo autor reconhece que a busca por essa eficiência vem gerando notáveis técnicas e ferramentas gerenciais, tais como: Benchmarking, Gestão da Qualidade Total, Gestão de Mudanças, entre outras. Já Gunn e Willians (2007) levantaram uma série de práticas de planejamento, execução e controle de estratégia: BSC (*Balanced Scorecard*), benchmarking, análise da concorrência, análise do core da empresa, identificação de fatores chaves e críticos para o sucesso, análise das cinco forças de Porter, análise do ciclo de vida, 7'S de McKinsey, análise da cultura organizacional, análise da capacidade dos recursos, planejamento de cenário, análise das partes interessadas, mapeamento das partes interessadas, análise SWOT (HELMS & NIXON, 2010) e análise da cadeia de valor.

2.3 PRÁTICAS MAIS UTILIZADAS

Vários estudos já foram realizados com a finalidade de elencar as ferramentas de PE mais comumente utilizadas para definições estratégicas das empresas. Um exemplo de uma dessas pesquisas é de Gunn e Willians (2007). Os autores, com o objetivo identificar quais as ferramentas eram mais utilizadas por empresas do Reino Unido, analisaram uma amostra de 149 empresas, formada por instituições públicas, privadas, do setor industrial e de serviços. Como resultado obteve-se o seguinte *ranking* de utilização: análise SWOT, benchmarking, análise dos fatores críticos de sucesso, análise da concorrência e análise das partes envolvidas, respectivamente na ordem das mais citadas. He et al. (2012), com objetivo semelhante, analisaram empresas chinesas de grande porte de diversos segmentos de mercado. Como resultado apresentou-se o percentual de uso de ferramentas estratégicas: 59,91% das empresas entrevistadas, indicou a análise PEST (Política, econômica, social e tecnológica), 58,46% as análise SWOT e 56,85% o *brainstorming*. Já Maia et al. (2010) analisando empresas brasileiras ligadas a BM&F Bovespa apresentaram uma abordagem distinta, visto que além de identificar o as ferramentas utilizadas, também apontaram o grau de conhecimento dos envolvidos em relação à algumas delas. Destacou-se como as duas ferramentas mais utilizadas a análise financeira de investimento e a declaração de visão e missão. Quanto ao grau de conhecimento, destacaram-se as ferramentas Relógio da Estratégia de Bowman e Matrizes de *Parenting* Corporativo. O Quadro 1 apresenta um resumo das práticas nos estudos citados.

Quadro 1 – Práticas citadas em pesquisas anteriores

Prática	Citações
SWOT	Clark (1997), He et Al (2012), Maia et al. (2010), Gunn e Willians (2007)
<i>Balanced Scorecard</i>	He et Al (2012), Maia et al. (2010), Gunn e Willians (2007)
5 Forças de Porter	Clark (1997), Maia et al. (2010), Gunn e Willians (2007)
PESTEL	Clark (1997), He et Al (2012), Maia (2010)
5W2H	Maia et al. (2010), Gunn e Willians (2007)
Diretrizes Empresariais	Clark (1997), Maia et al. (2010), Gunn e Willians (2007)
<i>Benchmarking</i>	Clark (1997), Maia et al. (2010), Gunn e Willians (2007)

Fonte: autoria própria

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como o objetivo do artigo caracteriza-se pelo interesse no conhecimento e nas práticas utilizadas, a pesquisa foi do tipo aplicada. Quanto ao objetivo geral do trabalho, é classificado como exploratório, uma vez que visa mapear o cenário gaúcho de tecnologia da informação, através de levantamento bibliográfico e entrevistas aplicadas. A abordagem foi quantitativa, pois apresenta a compilação dos dados levantados na pesquisa do tipo *survey*.

O trabalho foi composto em cinco etapas: (i) levantamento de conceitos e ferramentas utilizados em planejamentos estratégicos; (ii) desenvolvimento de um questionário que aborda o tema em questão; (iii) realização de um piloto na aplicação do questionário; (iv) aplicação do questionário para os profissionais envolvidos em planejamento estratégico de empresas de TI do Rio Grande do Sul; (v) processamento e discussão dos resultados obtidos.

No referencial teórico foram apresentadas sete ferramentas utilizadas em PE, baseado nos estudos de Gunn e Willians (2007), Maia et al. (2010), He et al. (2012), Clark (1997), que destacaram essas ferramentas como as mais utilizadas. Na segunda etapa do estudo, foi desenvolvido um questionário fechado com perguntas objetivas no *software Survey Monkey*®. O questionário teve como finalidade a avaliação de três pontos principais: (i) o domínio do entrevistado acerca da ferramenta em questão; (ii) a frequência de utilização dessa ferramenta; (iii) a percepção em relação ao desempenho.

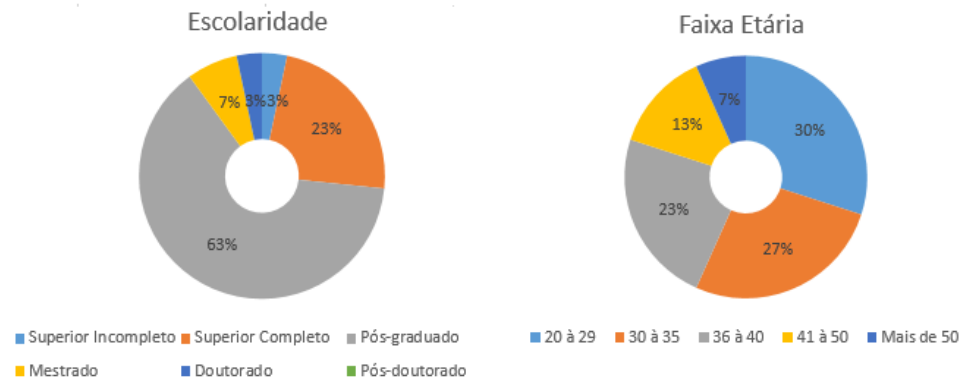
Na terceira etapa, foi realizado um pré-teste do questionário junto a especialistas acadêmicos em PE e TI a fim de avaliar sua compreensão e melhorar aspectos que não estivessem adequados. A partir dessa validação, o questionário foi enviado para uma amostra não-aleatória de 12 *Chief Information Officer* (CIO) obtida a partir de contatos pessoais dos pesquisadores. A pesquisa foi propagada através de uma lógica tipo *snowball*, em que cada respondente informou novos potenciais respondentes de mesmo perfil conhecidos por ele; em muitos casos, os próprios respondentes intermediaram o contato com o novo respondente. Segundo Parker (2014), esse método de amostragem é recomendado quando o público alvo é raro e de difícil acesso.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O número total de respostas válidas foi trinta (30). Os respondentes tem como perfil uma maioria de profissionais pós-graduados (63%), sendo a faixa etária mais comum entre 20

a 29 anos (30%). Os outros dados referentes a escolaridade e idade dos entrevistados podem ser vistos na Figura 1.

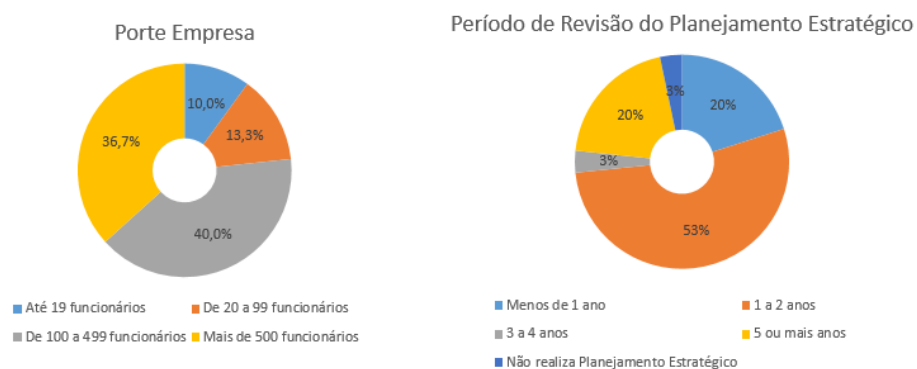
Figura 1- Perfil dos respondentes



Fonte: Autoria própria

O questionário com o propósito de definir perfil das empresas dos profissionais entrevistados abordou perguntas como o porte da empresa, período de revisão dos PE, grau de formalidade do modelo de Planejamento Estratégico, e a importância percebida da Tecnologia da Informação na tomada de estratégias. Dentre os resultados obtidos, ressalta-se que mais de 73,3% das empresas têm como prática uma revisão de até dois anos de seus Planejamentos Estratégicos e que apenas em 3% das empresas, o planejamento não era realizado. Um sumário das respostas a essas questões pode ser visto na Figura 2.

Figura 2 – Perfil das empresas

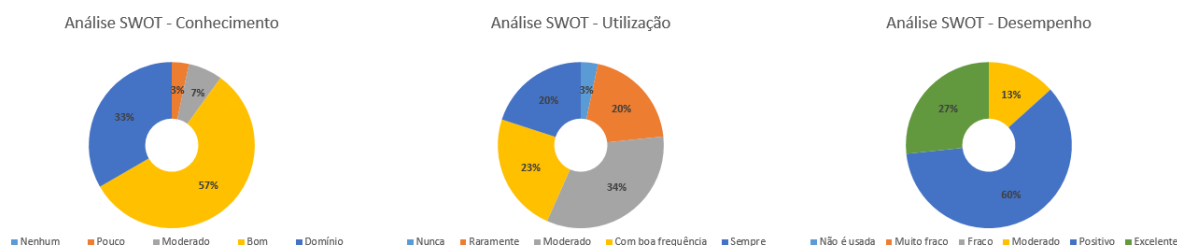


Fonte: Autoria própria

A mais destacada dentre as ferramentas investigadas foi a Análise SWOT. Esse método de análise mostrou ótimo desempenho nos quesitos conhecimento/domínio, frequência de utilização e desempenho percebido. No universo de respondentes, 90% deles

afirmaram ter bom conhecimento ou domínio. Quanto à utilização, 20% disseram sempre utilizar a SWOT, o que pode ser explicado pelo fato dessa ferramenta ser mais comum na fase de definição da estratégia, o que comparado a fase de execução é de menor duração. Para 87% o desempenho desse modelo de análise é positivo ou excelente. Na Figura 3 são apresentados os demais dados relativos a Análise SWOT.

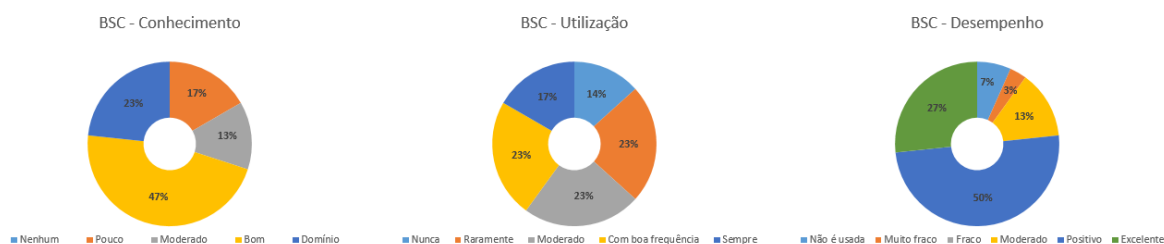
Figura 3 – Resultados referentes à Análise SWOT



Fonte: Autoria própria

O *Balanced Scorecard* (BSC) mostrou-se ser conhecido entre os gestores de TI, porém no quesito utilização, mais de um terço (37%) responderam usar raramente ou nunca a ferramenta. Na percepção de desempenho o BSC teve uma boa avaliação, para mais de 75% dos participantes da pesquisa, a ferramenta tem desempenho excelente ou positivo. Os resultados completos podem ser vistos na Figura 4.

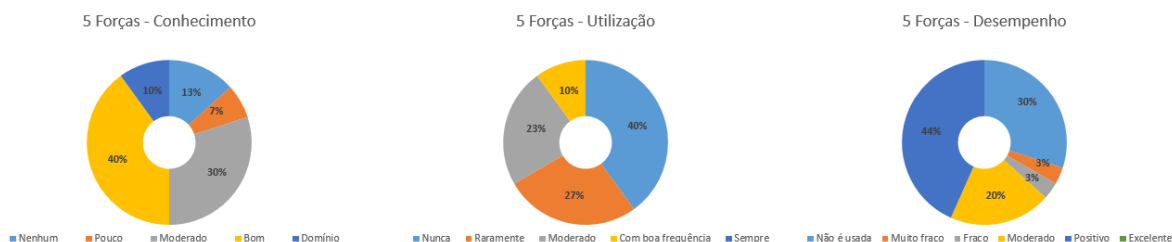
Figura 4 – Resultados referentes ao BSC



Fonte: Autoria própria

A Análise das 5 Forças de Porter teve como destaque um alto índice de profissionais que afirmaram não utilizar essa ferramenta (40%). Quanto à questão de desempenho da ferramenta, nenhum usuário classificou como excelente, porém para 44%, o desempenho é positivo. Os resultados completos podem ser vistos na Figura 5.

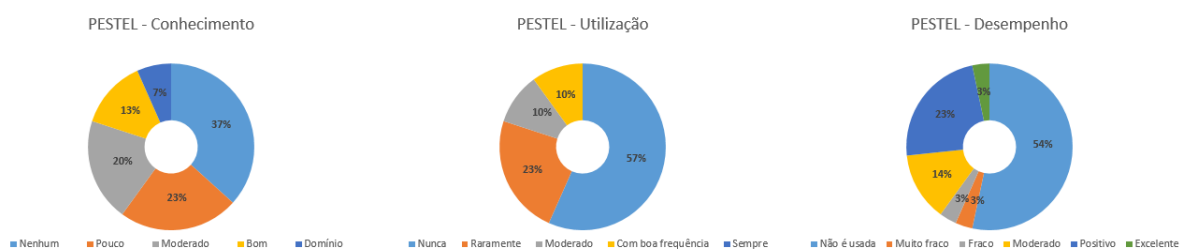
Figura 5 – Resultados referentes à Análise das 5 Forças



Fonte: Autoria própria

Com o pior resultado entre as práticas investigadas, a análise PESTEL teve um percentual de 37% para o quesito conhecimento/domínio. Naturalmente, também apresentou um baixo nível de utilização, 57% responderam nunca ter utilizado a PESTEL. Os resultados completos podem ser vistos na Figura 6.

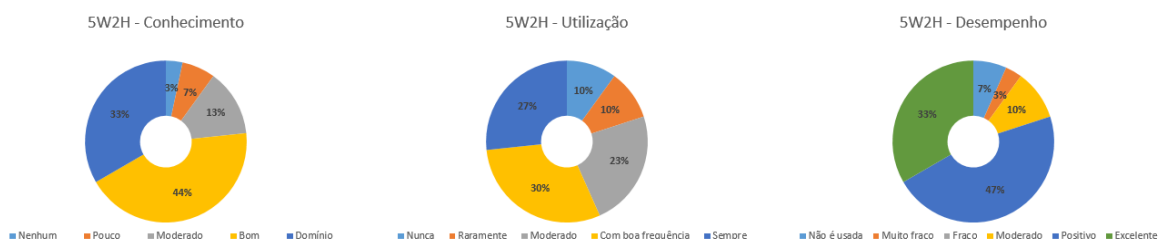
Figura 6 – Resultados referentes à Análise PESTEL



Fonte: Autoria própria

O 5W2H obteve um elevado nível na avaliação de conhecimento, apresentando 77% dos profissionais com bom conhecimento/domínio. Mais de 50% dos entrevistados disseram utilizar sempre ou com uma boa frequência o 5W2H e, para 80%, o desempenho é considerado excelente ou positivo. Os resultados completos podem ser vistos na Figura 7.

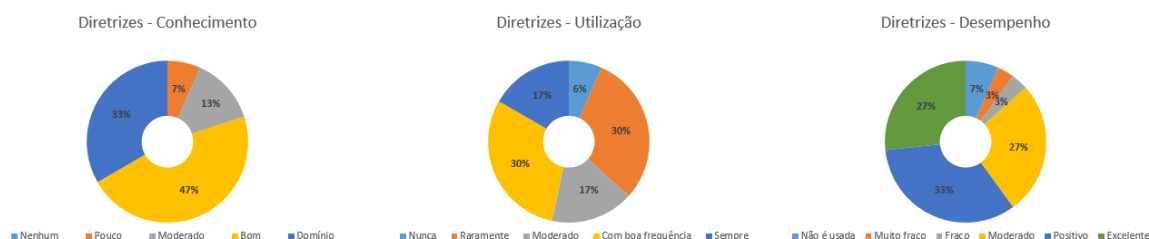
Figura 7 – Resultados referentes ao 5W2H



Fonte: Autoria própria

O conhecimento das Diretrizes Empresariais teve um bom desempenho: 80% dos respondentes afirmaram ter domínio ou bom conhecimento da prática. Também ficou evidente a aprovação do uso de diretrizes, com pelo menos 60% dos respondentes tendo avaliado o desempenho como no mínimo positivo. Os resultados completos estão na Figura 8.

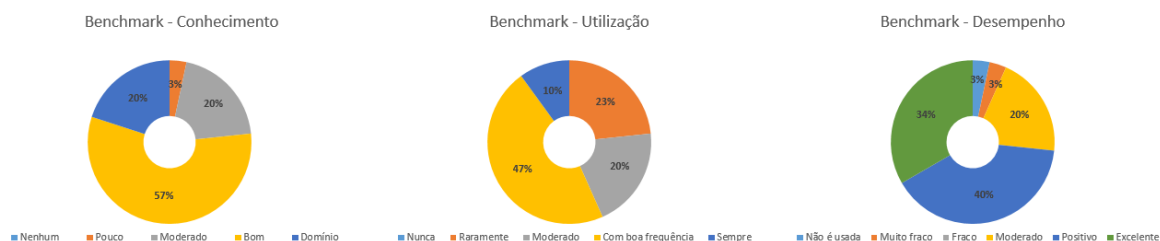
Figura 8 – Resultados referentes às Diretrizes Empresariais



Fonte: Autoria própria

A prática de *Benchmarking* mostrou ser de conhecimento da maioria dos profissionais, sendo 77% com bom conhecimento. Nos outros quesitos o alto índice se mantém, com um total de 74% dos respondentes avaliando a ferramenta como de desempenho positivo ou excelente. Os resultados completos podem ser vistos na Figura 9.

Figura 9 – Resultados referentes ao Benchmarking



Fonte: Autoria própria

A correlação entre as variáveis principais (níveis percebidos de conhecimento, utilização e desempenho) em relação as variáveis de caracterização da amostra (escolaridade, idade, periodicidade de revisão do PE, porte da empresa e nível percebido de formalidade das estratégias) não apresentaram resultados significativos como nos outros estudos referenciados nesse artigo. Alguns desses resultados eram esperados, como as correlações entre nível de conhecimento e uso com o grau de formalidade do PE, mas não foram obtidos. Outro fato observado foi a falta de correlação entre nível de conhecimento das ferramentas e o nível de treinamento formal do profissional. Isso pode ser explicado pela formação desse tipo de profissional da área, uma vez que eles são na maioria das vezes formados em cursos de

tecnologia, os quais esse tipo de conteúdo nem sempre é contemplado. Porém algumas correlações entre as variáveis principais de algumas práticas podem ser citadas. A análise PESTEL mostrou correlação significativa nas seguintes comparações: conhecimento vs. frequência (0,72), conhecimento vs. desempenho (0,65) e frequência vs. desempenho (0,77). Analisando as médias ponderadas das respostas dos gestores nos três quesitos de cada ferramenta, foram elaborados *rankings* de conhecimento, utilização e desempenho. Para verificar qual ferramenta era mais conhecida, a média ponderada foi calculada usando os seguintes pesos: Nenhum = 1; Pouco = 2; Moderado = 3; Bom = 4 e Domínio = 5. A média de cada uma das práticas e sua respectiva pontuação podem ser vistas na Tabela 2.

Tabela 2 – Classificação das práticas quanto ao conhecimento declarado

Ranking Conhecimento				
Ferramenta	Média	Desvio Padrão	n	Posição
SWOT	4,20	0,71	30	1º
Diretrizes	4,07	0,87	30	2º
5W2H	3,97	1,03	30	3º
<i>Benchmarking</i>	3,93	0,74	30	4º
BSC	3,77	1,01	30	5º
5 Forças de Porter	3,27	1,17	30	6º
PESTEL	2,30	1,29	30	7º

Fonte: Autoria própria

O mesmo tipo de cálculo foi realizado com os dados relativos às questões de frequência de utilização e desempenho. Para definir a ferramenta mais utilizada entre os gestores entrevistados, foram aplicados os seguintes pesos para as respostas: 1 = Nunca; 2 = Raramente; 3 = Moderado; 4 = Com boa frequência; 5 = Sempre. Os resultados sumarizados da avaliação de classificação de frequência de uso de cada ferramenta estão na Tabela 3.

Tabela 3 – Classificação das práticas quanto à frequência de uso

Ranking Frequência de Uso				
Ferramenta	Média	Desvio Padrão	n	Posição
5W2H	3,50	1,36	30	1º
<i>Benchmarking</i>	3,43	0,97	30	2º
SWOT	3,37	1,13	30	3º
Diretrizes	3,20	1,24	30	4º
BSC	3,07	1,31	30	5º
5 Forças de Porter	2,00	1,08	30	6º
PESTEL	1,73	1,01	30	7º

Fonte: autoria própria

Para obter o mesmo tipo de resultado quanto à avaliação de desempenho da prática, as ponderações foram as seguintes: 0 = Não é usada; 1 = Muito Fraco; 2 = Fraco; 3 = Moderado;

4 = Positivo; 5 = Excelente. O “n” apresentado, refere-se às respostas válidas, aquelas que afirmam não utilizar a ferramenta foram desconsideradas, uma vez que a partir da não utilização fica impossível avaliar a ferramenta. Os resultados sumarizados da avaliação do desempenho estão na Tabela 4.

Tabela 4 – Classificação das práticas quanto ao desempenho percebido

Ranking Desempenho				
Ferramenta	Média	Desvio Padrão	n	Posição
5W2H	4,14	0,89	28	1º
SWOT	4,13	0,63	30	2º
BSC	4,04	0,88	28	3º
<i>Benchmarking</i>	4,03	0,94	29	4º
Diretrizes	3,82	1,02	28	5º
5 Forças de Porter	3,48	0,81	21	6º
PESTEL	3,43	1,02	14	7º

Fonte: Autoria própria

5 CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho era identificar quais são as práticas de Planejamento Estratégico mais comuns entre os gestores de Tecnologia da Informação (TI) de empresas do Rio Grande do Sul, com foco principal no conhecimento, utilização e avaliação de desempenho das ferramentas estratégicas. Para isso, foi realizada uma pesquisa quantitativa junto aos CIOs de empresas de TI do Rio grande do Sul. Foram obtidas 30 (trinta) respostas válidas, amostra menor que outros estudos semelhantes. A partir do levantamento foi possível identificar as ferramentas mais adequadas a empresas do setor, na visão dos gestores. A análise SWOT foi a prática com melhor avaliação combinada, ficando sempre entre as três primeiras do *ranking* de cada quesito. As práticas 5W2H e Benchmarking aparecem na sequência, mostrando-se também como práticas muito bem avaliadas pelos profissionais questionados. Porém, essas variáveis não apresentaram correlação significativas umas com as outras, sendo isso uma surpresa comparada aos outros estudos citados, nos quais essas relações foram obtidas entre as nos resultados.

Como limitações desse estudo, devem ser considerados alguns pontos. Primeiro, o número de respostas válidas obtidas é considerado baixo em relação ao número de profissionais existentes que se encaixam nesse perfil. Isso é explicado por outra limitação de pesquisa, que é a dificuldade de acesso a esses profissionais específicos, bem como eventuais

limitações de interesse, por parte dos mesmos, de revelar informações que poderiam ser consideradas confidenciais pelas empresas. Contudo, mesmo essa amostra reduzida permitiu identificar, em caráter exploratório, o estado de conhecimento e adoção de práticas de PE em empresas de TI do Rio Grande do Sul, atendendo ao objetivo proposto. Para pesquisas futuras, entende-se que outros segmentos de mercado podem ser pesquisados com a mesma abordagem. Também seria pertinente um complemento qualitativo que permitisse investigar com mais profundidade as motivações das respostas dos profissionais

REFERÊNCIAS



- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 7(1), 99-120.
- Chiavenato, I (1994). *Administração: Teoria, Processo e Prática*. São Paulo: Makron, p. 522.
- Clark, D. (1997). Strategic management tool usage: a comparative study. *Strategic Change*, 6(7), 417-427.
- Gunn, R. & Willians, W (2007). Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK. *Strategic Change*, 16(5), 201-216.
- Hafsi, T. & Martinet, A. (2008). Estratégia e Gestão Estratégica das Empresas: um Olhar Histórico e Crítico. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(4), 1131-1158.
- He, H., António, N., & Rosa, A. (2012) Strategic tools in China/strategic tools: An investigation into strategy in practice in China. *African Journal of Business Management*, 6(26), 7823-7832.
- Helms, M. M. & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215 – 251.
- Maia, J., Filho, A.G.A., Maia, G.T.O & Cerra, A.L. (2010). Ferramentas da atividade estratégica – Um survey com empresas brasileiras. *ENEGEP*, São Carlos, SP, Brasil, 12 a 15 out. 2010.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, p. 392, 2010.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Parker, R. (2014). *Designing and Conducting Survey Research – A comprehensive guide* (4th ed). San Francisco: Jossey-Bass, p 199.
- Porter, M. E. (2004) *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (16th ed.). Rio de Janeiro: Elsevier, p. 4.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*, November-december.