

A influência da estratégia no processo de tomada de decisão dentro das organizações

Natália Borges de Sousa (1), Rafisa Macedo Chaves (2) e Solaneide Vieira Rezende (3)

(1) Faculdade de Educação de Bacabal - FEBAC. E-mail: nataliaborgesadm@hotmail.com

(2) Faculdade de Educação de Bacabal - FEBAC. E-mail: rafisa_chaves@outlook.com

(3) Faculdade de Educação de Bacabal - FEBAC. E-mail: solaneide_rezende@hotmail.com

Resumo: A tomada de decisão é uma atividade constante e desafiadora que compete a líderes, e que perpassa por todos os processos e departamentos de uma organização. Nesse contexto, trabalhamos com a estratégia como ferramenta de auxílio para o ato de decisão, algumas ferramentas que podem ajudar a esclarecer a situação real da empresa, como a utilização do DI (Diagrama de Influência), a Árvore da Decisão ou aplicar o BSC (Balanced Scorecard). Este trabalho aborda como objetivo geral analisar a utilização da estratégia como ferramenta auxiliadora no processo de tomada de decisão nas organizações e como objetivos específicos: explicar como as tomadas de decisões são influenciadas diretamente pelas estratégias implementadas, avaliar a necessidade da utilização da estratégia no processo de tomada de decisão e também identificar como são levadas ao sucesso empresas que tomam decisões auxiliadas pela estratégia. O problema a ser respondido é como a estratégia é referência auxiliadora nos processos de tomadas de decisões dentro das organizações? Com uma estratégia bem elaborada, mediante as coletas de dados e informações, faz-se necessário sua perfeita implantação, que gerará indicadores situacionais da empresa e os resultados desses indicadores auxiliam uma melhor tomada de decisões. O desenvolvimento teórico fundamentou-se na pesquisa bibliográfica de autores como Mintzberg, Banzerman, W.Chain Kim e Renné Mauborgne entre outros estudiosos da área. A estratégia traz a importância de sua elaboração diante de um problema para então chegar à escolha da melhor alternativa, ou seja, a decisão mais adequada à situação da empresa.

Palavras-chave: Estratégia; Tomada de decisão; Organização.

1. Introdução

A Administração Estratégica surgiu tardiamente. Segundo Vasconcelos (2001) é uma disciplina que surgiu da evolução das teorias das organizações e recebeu influência da sociologia e da economia e somente a partir da década de 1950 passou a receber maior atenção do meio empresarial e acadêmico. Até 1950 os empresários se preocupavam apenas com fatores internos, como a melhoria da eficiência dos mecanismos de produção, pois o mercado não era muito diversificado e não existia ainda um ambiente de hostilidade competitiva.

O tema deste projeto surge a partir da necessidade de demonstrar às empresas e gestores a importância fundamental da elaboração e da aplicação da estratégia antes das decisões tomadas dentro de uma organização. E visa demonstrar e fundamentar o uso da estratégia e sua aplicação quando necessária nas tomadas de decisões, levando assim a empresa a tomar decisões mais acertadas.

Chiavenato e Francisco Gomes (2009) diz que, a estratégia apoia-se em filosofia. Existe um fenômeno curioso: à medida que a empresa se aproxima do alcance de uma meta, a insegurança em atingi-la aumenta. Por isso, metas extremamente ambiciosas tornam-se inibidoras. É imprescindível que a formulação de metas seja negociada com

seus executores. Metas impostas correm o risco de não se viabilizarem. Elas devem ser exequíveis, encaradas como desafio e objeto de recompensa.

Em essência para a pesquisadora o trabalho não visa descrever um modelo de tomada de decisão, já que este não existe, mas apresentar a influência da gestão estratégica e que a partir desta o gestor possa avaliar todas as informações e alternativas antes de tomar decisões. Assim como está escrito no referencial teórico explicitado no decorrer do trabalho.

Dearlove citado por Crainer (1999) destaca que “as decisões são a essência do gerenciamento” e que “o gerenciamento sem tomada de decisão é um vácuo”.

2. Conceito de Organização

A Teoria Clássica da Administração surgiu na França, em 1916, enquanto Taylor e outros engenheiros americanos desenvolviam a chamada Administração Científica nos Estados Unidos, o pioneiro da Teoria Clássica, Henri Fayol, é considerado, juntamente com Taylor, um dos fundadores da Moderna Administração (CHIAVENATO, 1993).

Fayol preocupou-se em definir as funções essenciais da empresa - as funções administrativas (e, por conseguinte, dos administradores) dentro do conjunto de funções encontradas nas organizações (funções técnica, comercial, financeira, de segurança, de contabilidade e administrativa). Para ressaltar a importância da função administrativa para os chefes das empresas, Fayol atribui pesos às funções organizacionais para os diferentes níveis hierárquicos e tipos de empresas (SOUZA, 2000).

Mintzberg (2001,2003) identifica seis estruturas organizacionais básicas, que são: estrutura simples; burocracia mecanizada; burocracia profissional, forma divisionada; *adhocracia* e sistemática.

Segundo Mintzberg (p.178-182) a estrutura simples caracteriza-se por não apresentar estrutura bem elaborada. Assim sua estrutura ou é inexistente ou é pequena, exigindo poucos assessores de apoio, pouca diferenciação entre as unidades e pequena hierarquia gerencial. Como há a centralização na tomada de decisão, as respostas tendem a ser rápidas.

Afirma que burocracias mecanizadas possuem tarefas rotineiras altamente especializadas, em sua dimensão horizontal e vertical, no núcleo operacional. O poder de decisão é centralizado verticalmente e descentralizado de forma limitada em sua dimensão horizontal, sendo a estratégia elaborada de cima para baixo com ênfase, principalmente, no planejamento de ações (Mintzberg, 186-198).

A terceira é a burocracia profissional. O trabalho operacional é estável, o que permite prever ou predeterminar o comportamento. O mecanismo de coordenação favorecido deve padronizar o comportamento e descentralizar o poder de tomada de decisão, o que faz emergir a padronização das habilidades como tal. Por fim, estruturas dessa natureza são sujeitas ao modismo (Mintzberg, 212- 229).

A forma divisionalizada caracteriza-se como sendo uma estrutura incompleta, isso porque cada divisão tem sua própria estrutura. Dessa forma, ocorre descentralização do poder de tomada de decisão, ou seja, a cúpula estratégica o transfere em parte as divisões, caracterizando a descentralização vertical limitada e paralela (Mintzberg, 240-258).

Apresenta a estrutura organizacional “adhocrática” como sendo a que melhor se adapta a inovação sofisticada e também a mais complexa. O poder de tomada de decisão é descentralizado vertical e horizontalmente, sendo que de forma seletiva. Considerando

que a inovação é sua característica principal, também é conhecida como organização inovadora na qual a padronização não é possível. (Mintzberg, 282-305)

A última configuração apresentada é a missionária. Como as demais, apresenta uma combinação entre parâmetros de *design* e fatores situacionais distintos. As organizações missionárias tendem a ser jovens, com pouca tendência a envelhecer, com algumas exceções. Não costumam crescer muito, já que dependem de ajustamento mútuo entre seus membros. (Mintzberg, 155-156).

3. Definição de estratégia

A palavra estratégia procede da palavra grega *strategos*, formada por *stratos*, que significa exército e *ag* que significa dirigir. (GRANT citado por ANDRADE, 2012)

A administração estratégica sistemática inicialmente recebeu atenção na literatura da Administração na década de 1960. Isto significa que as empresas só começaram a se comportar estrategicamente nessa década. O processo de administração estratégica das organizações tinha sido estudado antes pelos sociólogos. Os temas eram organizações sem fins lucrativos e que careciam de influência administrativa nas organizações. Por conta disso, muitos modelos estratégicos eram não planejados, aleatórios e sem orientação. O comportamento estratégico das empresas que sobrevivem é orientado e administrado bem ou mal (ANSOFF, 1990).

Apesar de sua constituição tardia, a Administração estratégica apresentou um rápido desenvolvimento, tanto teórico como de modelos práticos, levando-se em conta a grande quantidade de modelos de análise de mercado que surgiram a partir dos anos 60, destacando-se a matriz BCG do Boston Consulting Group, o modelo de *SWOT* (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*), a Curva de Experiência e a Análise de Portfólio, além de vários conceitos como o de análise de estrutura, conduta e performance, competência distintiva, competências essenciais e os sistemas de planejamento estratégico (VASCONCELOS, 2001).

Na concepção de Mintzberg citado por Andrade (2012), há pelo menos cinco formas distintas para definir estratégia: (1) plano, (2) pauta de ação, (3) padrão, (4) posição e (5) perspectiva.

Como *plano* (que, para Mintzberg é o conceito mais utilizado), a estratégia é uma espécie de curso de ação conscientemente determinado, um guia (ou uma série de guias) para abordar uma situação específica.

Chan Kim e Renné Mauborgne (2005), diz que, o movimento estratégico não a empresa nem o setor, é a unidade de análise adequada para explicar a criação de oceanos azuis (espaço do mercado desconhecido) e sustentação de alto desempenho. "Movimento estratégico" é um conjunto de decisões e ações gerenciais que resultam em importantes produtos e serviços capazes de criar novos mercados.

W.Chain Kim e Renné Mauborgne professores de estratégia e de gestão desenvolveram uma ideia ao mesmo tempo simples e poderosa. Descrevem na ideia a comparação do mercado com dois oceanos - oceanos vermelhos e oceanos azuis. Os oceanos vermelhos representam todos os setores hoje existentes. É o espaço de mercado conhecido. Já os oceanos azuis abrangem todos os setores não existentes hoje. É o espaço de mercado desconhecido.

A estratégia do oceano azul apresenta ferramentas eficazes (curva de valor, seis caminhos, mapa de utilidade do comprador entre outros) que permitem avaliar a

consistência e robustez da inovação de valor uma vez que ela já tenha sido criada. (KIM e MAUBORGNE, 2005).

Mas para encontrar o oceano azul é importante ir a campo, cocriar com o máximo possível de stakeholders, voltar para nossas empresas e desenhar alternativa, de preferencia de forma colaborativa com parceiros externos, utilizando inovação aberta. Nos oceanos vermelhos, as fronteiras setoriais são definidas e aceitas, e as regras competitivas dos jogos são conhecidas. Os oceanos azuis em contraste se caracterizam por espaços de mercados inexplorados, pela criação da demanda e pelo crescimento altamente lucrativo (KIM e MAUBORGNE, 2005).

Para os autores Kim e Mauborgne (2005) embora alguns oceanos azuis sejam desbravados bem além das atuais fronteiras setoriais, a maioria se desenvolve dentro dos oceanos vermelhos, mediante a expansão das fronteiras setoriais vigentes. Nos oceanos azuis a competição é irrelevante, pois as regras do jogo ainda não estão definidas. A matriz de inovação de valor ou a curva de valor é tanto um instrumento de diagnóstico como um modelo para o desenvolvimento de uma estratégia consistente de oceano azul.

3. O processo estratégico e o processo de tomada de decisão

A gestão da estratégia é um processo desafiador dentro da organização, tanto a sua implementação quanto a sua manutenção. É uma tarefa árdua que deve se tornar rotina nas organizações.

Portanto, o processo decisório pode ser visto como um conjunto de ações e fatores que têm início a partir da identificação de um estímulo para a ação e que se finaliza com o compromisso específico para a ação.

No âmbito das organizações o ato de decidir tornou-se tão importante que deu origem a uma teoria. A Teoria da Decisão, estudo formal da tomada de decisão e das escolhas como resposta a problemas organizacionais, surgida durante a II Guerra Mundial, por interesses de pesquisadores matemáticos e estatísticos para a estratégia militar. Estendeu-se ao estudo e à formulação de modelos para a escolha do indivíduo em um contexto composto de leis, de empresas, de autoridades, de adversários e de aliados (KAUFMANN, 1981).

O campo de tomada de decisão pode ser dividido aproximadamente em dois modelos: prescritivos e descritivos. O primeiro modelo desenvolve métodos para tomar decisões, ideias, como por exemplo, um modelo matemático. Ao contrário, o segundo modelo considera os modos interligados de como as decisões são tomadas (BANZERMAN, 2010).

As maneiras que as pessoas empregam, ou que deveriam empregar, para tomar decisões são objetos de interesse da Teoria da Decisão, campo de conhecimento que tem por objeto de estudo o comportamento humano em situações em que é necessário fazer escolhas entre alternativas de ação com a finalidade de alcançar um objetivo, atingir um propósito. Em outros termos, Teoria de Decisão é um estudo dos processos e dos fundamentos das decisões (ABRAMCZUK, 2010).

Embora haja diferença entre as teorias descritivas e as teorias normativas (teorias descritivas se referem a decisões passadas, teorias normativas se referem a decisões futuras) entre elas há interação, pois as teorias descritivas se fundamentam em conclusões das teorias normativas e estas definam seus fundamentos com informações advindas das teorias descritivas.

Uma das situações em que a tomada de decisão é requerida é quando se tem um problema para resolver ou necessidades a serem satisfeitas. A etapa para se definir um problema pode ser vista com um subproblema do problema principal. O tomador de decisão geralmente é dotado de um fundo de certos conhecimentos e experiências a partir do qual extrai elementos de informação para delinear um conjunto de alternativas. Alternativas são diferentes estratégias dentre os quais os objetivos podem ser alcançados. (VAN GIGCH citado por DEFINA, 2012).

De acordo com Costa Neto (2007): "A vida de qualquer administrador é uma sucessão de incontáveis decisões. Algumas, talvez a maioria, são tão rotineiras que exigem pouco esforço do pensamento.

4. Processo decisório e suas fases

Para Hammond *et al* (2004), o processo decisório pode ser decomposto em oito elementos: problema que é a definição clara e abrangente do problema a ser enfrentado, levando-se em consideração a sua complexidade e evitando definições que limitem os diferentes cursos de ação para seu enfrentamento; objetivos que significa a definição do que seja obter com a solução do problema. Os objetivos são essenciais, pois guiam o esforço de avaliação de alternativas possíveis durante o processo decisório; alternativas que estão relacionadas tanto com os objetivos como com o problema, representam as possíveis escolhas do decisor; consequências que em comparação das alternativas, visando ao atendimento dos objetivos definidos.

Ainda cita dentre elas *trade-offs* que são decisões importantes. A análise dos *trade-offs* busca verificar o balanceamento entre a escolha das alternativas ante o atendimento dos objetivos; incertezas que é o levantamento de todas as consequências para todas as alternativas pode ser uma difícil tarefa para algumas decisões.

Alguns autores descrevem e dividem as fases do processo decisório que chamam de etapas, passos ou elementos.

Nutt (1992) traz cinco estágios que devem ser seguidos na tomadas de decisão: (1) formulação, compreensão do problema; (2) desenvolvimento do conceito; (3) detalhamento; (4) avaliação; e (5) implementação.

Keeney (2004) identifica quatro passos para a tomada de decisão: (1) estruturação do problema (incluindo identificação do problema e estabelecimento de objetivos e de alternativas); (2) especificação das consequências das alternativas, (3) avaliação de cada uma das consequências; e (4) avaliação lógica das alternativas.

Ludkiewicz (2008) o método ideal para a tomada de decisão irá depender das características que, por conseguinte, depende da natureza do problema.

5. Ferramentas básicas da qualidade aliada a tomada de decisão

Segundo Bazerman e Moore (2010), para melhorar os processos decisórios, algumas estratégias podem ser tomadas, entre elas: usar ferramentas de análise de decisão; adquirir experiência e conhecimento técnico; livrar-se dos vieses do julgamento; raciocinar analogicamente e tomar uma visão do agente externo.

No método de análise podemos utilizar algumas ferramentas como, por exemplo: o diagrama de influências e a árvore de decisão.

Diagrama de influência (DI) são representações gráficas de uma situação. Um bom DI contém todas as informações necessárias para que se entenda adequadamente o ambiente da decisão. Os vários tipos de elementos existentes em uma decisão são representados por símbolos próprios em um DI. Tais símbolos são ligados por setas, que partem de variável que influencia e se destinam à variável influenciada. (YU, 2011)

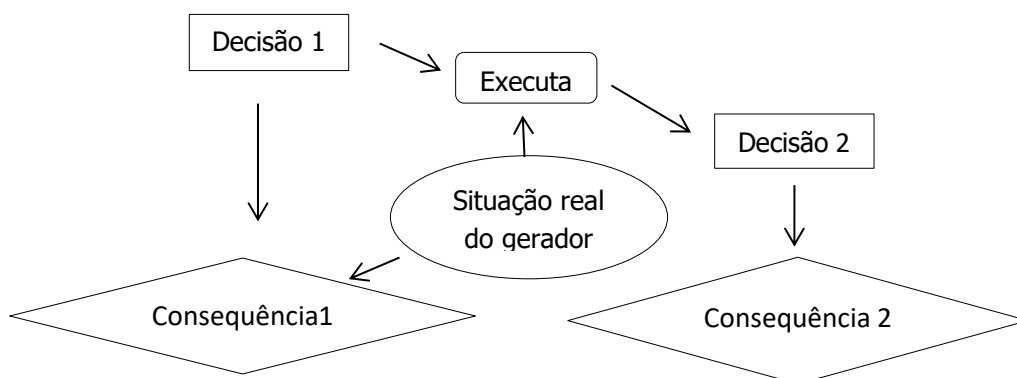


Figura 1 – Diagrama de influências do problema gerador. Fonte: Adaptado Abraham Sin Oih Yu, 2011

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Retângulos representam decisões
	Elipses representam eventos incertos
	Retângulos com os cantos arredondados representam cálculos
	Losangos representam resultados

Tabela 1 – Simbologia utilizada no diagrama de influências. Fonte: Abraham Sin Oih Yu, 2011

Da mesma forma que o diagrama de influências, as árvores de decisão AD também são elementos gráficos que auxiliam na tomada de decisão. Elas apresentam as decisões, os eventos incertos e os resultados em uma sequência temporal da esquerda para a direita. As AD contêm três elementos do processo: as decisões que devem ser tomadas; as incertezas já identificadas; e as consequências que poderão abrir as decisões combinadas com cada uma das incertezas. As AD's também têm simbologia própria (YU, 2011).

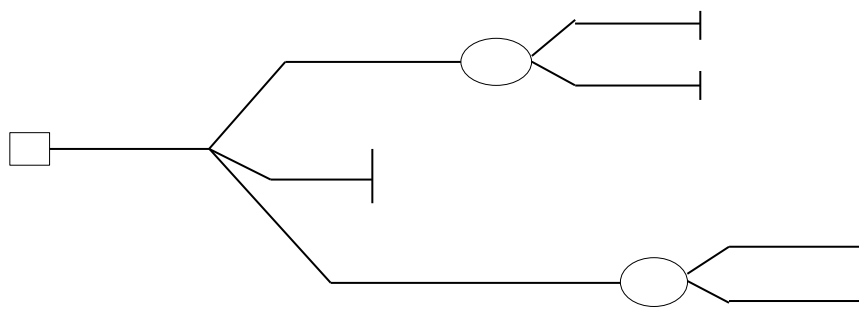


Figura 2 – Árvore da Decisão do problema gerador. Fonte: Abraham Sin Oih Yu, 2011

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Quadrados representam decisões
	Círculos representam eventos incertos
	T deitado indica terminação da árvore

Tabela 2 – Simbologia das árvores de decisão. Fonte: Abraham Sin Oih Yu, 2011

Outra ferramenta que ajuda a conhecer o desempenho da empresa e corrige deficiências é o *Balanced Scorecard*.

Surgiu de fato pela primeira vez em 1990 como um estudo intitulado de "Measuring Performance in the Organization of the Future, patrocinado pela KPMG junto ao Instituto Nolan Norton. O trabalho foi realizado por David Norton, executivo principal da Nolan e por Robert Kaplan, como consultor acadêmico. O *Balanced Scorecard* oferece um método estruturado para selecionar os indicadores que implica o gerenciamento da empresa (PRADO, 2002).

O *Balanced Scorecard* traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados através de indicadores para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. (KAPLAN e NORTON, 1997)

O principal objetivo do BSC está no alinhamento do planejamento estratégico por meio de algumas ações, de acordo com a figura 3:

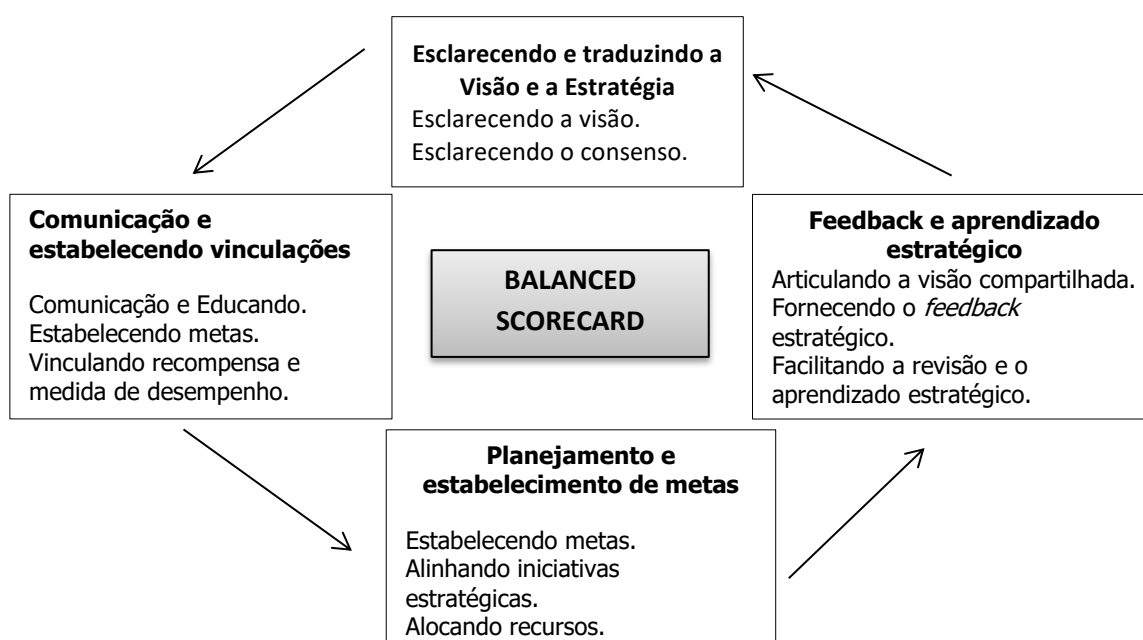


Figura 3 – Os quatro processos do *Balanced Scorecard*. Fonte: Adaptado de Pardoveze, 2007

Portanto o *Balanced Scorecard* bem elaborado deverá contar a história da estratégia da unidade de negócios, identificando e tornando explícita a sequência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho desses resultados. Toda medida selecionada para um *Balanced Scorecard*

deve ser um elemento integrante da cadeia de relações de causa e efeito que comunica o significado da estratégia da unidade de negócio à organização (KAPLAN e NORTON. 1997. p. 32).

6. Processo de negociação

Eugenio do Carvalhal (2010) diz que, um arcabouço sistêmico do modelo geral de negociação leva em conta os movimentos das partes envolvidas em decorrência de uma dada situação existente, com seus problemas e oportunidades reais e potenciais. As partes, buscando favorecer resultados substantivos e relacionais que minimizem os impactos negativos ou as oportunidades não adequadamente aproveitadas, fazem intervenções entre si.

Dentro das técnicas de negociação, fatores estratégicos como: habilidades pessoais, planejamento e organização, treinamento e disciplina, auto desenvolvimento, visão, determinação, inovação, alianças, flexibilidade e adaptabilidade, são alguns exemplos de desenvolvimento (SANTOS, 2009).

Brito (2011) diz que, para que haja uma boa negociação, faz-se necessário a utilização de técnicas. Dependendo das técnicas utilizadas, chega-se a quatro tipos de negociação: a Ganha/ganha; Ganha/perde ou perde/ganha; Perde/perde e A negociação não é realizada.

A estratégia é a linha mestra que o negociador adotará para alcançar o acordo numa determinada situação. Normalmente não se altera a estratégia. Isso pode ocorrer apenas em situações nas quais se revelem profundas mudanças circunstanciais. Como num sistema, os subsistemas da estratégia são as alternativas táticas. Táticas são selecionadas para implementar a estratégia escolhida (CARVALHAL, 2010).

7. Considerações finais

O objetivo principal desta pesquisa foi entender e demonstrar o quanto a estratégia desenvolvida e aplicada antes do processo de tomada de decisão, auxilia a mudar os resultados da resolução dos problemas dentro da organização.

Para a elaboração dessa estratégia que será aplicada o decisor pode fazer uso de algumas ferramentas que irão organizar as informações, os meios e as alternativas criando assim várias estratégias e assim auxiliá-lo a ter uma melhor e diferenciada visão do problema e a partir daí identificar e decidir pela melhor decisão a ser tomada.

A pesquisa demonstrou o processo de tomada de decisão como um dos processos que mais requerem atenção, interesse e envolvimento por parte do decisor, já que é a ele que cabe a maior parcela de decisão. Por isso, é fundamental o gestor conhecer todo o processo da elaboração das estratégias, podendo fazer uso da ferramenta BSC (*Balanced Scorecard*) onde é visto através de indicadores que informam sobre o estado atual e futuro da empresa, ter conhecimentos e buscar dados e informações que contribuem na elaboração das estratégias alternativas, até que se chegue à escolha da melhor.

As decisões são tomadas por impulso de resolver de imediato a situação sem conhecer as causas para fazer uma ação corretiva, para o problema não se repetir. Em muitas empresas os líderes, gestores desconhecem o grau de importância e influência que uma boa estratégia pode proporcionar.

Os resultados alcançados por uma estratégia bem elaborada e aplicada é mais importante do que uma tomada de decisão impulsiva como acontece em muitas decisões na maioria das organizações.

Referências bibliográficas

- ABRAMCZUK, André A. **A prática da tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.
- ANSOFF, H.I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo, Atlas, 1990.
- BANZERMAN, M. H e Moore, D. **Processo Decisório**. 7ª ed. Campus, Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BRITO, Emilio Pércles Araújo. Técnicas de Negociação. **Revista Científica do ITPAC**. v. 4, n.1 jan.2011.
- CARVALHAL, Eugênio do. **Negociação – fortalecendo o processo: como construir relações ao longo prazo**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Vision, 2010.
- CHIAVENATTO, I. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo. Makron, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes de. **Visão e ação estratégica: os caminhos da competitividade**. São Paulo: Manole, 2009.
- COSTA NETO, P. L. O. **Qualidade e competências nas decisões**. São Paulo: Edgarg Blücher LTDA, 2007.
- CRAINER, S. **Grandes Decisões de Management da História**. HSM Management, São Paulo: Savana. n.16, ano 3, p.44-52, set/out. 1999.
- DEFINA, Denise Alessandra. **Simulação empresarial aplicada em empresa do setor de transportes**: proposta de treinamento de tomada de decisão em base na estratégia. Ribeirão Preto, 2012. p.166 Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.
- HAMMOND, J. S.; KEENEY, Ralf L.; RAIFFA, Howard. **Decisões inteligentes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KAPLAN. R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAUFMANN, Arnold. **A ciência da tomada de decisão**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.
- KEENEY, R. L. **Making Better Decisions Makers**. Decision Analysis, vol. 1, n. 4, December, p. 193-204, 2004.
- KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- LUDKIEWICZ, Helena F. F. **Processo para a tomada de decisão estratégica: um estudo de caso na parceria banco e varejista**. 2008. 127 p. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2008.
- MINTZBERG, H.. In: MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. **O processo de estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H.. **Criando organizações eficazes**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- NUTT, P. C. **Formulation tactics and the success of organizational decision making**. **Decision Sciences**, 1992.

PADOVEZE, C.L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. Cengage Learning, 2007.

PRADO, Jorge Lauro. Série Empresarial: Balanced Scorecard. **LJP e-zine. Revista eletrônica da gestão**. 1ª ed. Junho, 2002.

SANTOS, Welinton dos. **Técnicas de negociação como fator estratégico**. São Paulo, 2009.

SOUZA, R.S. *Minipaper sobre Taylor e Fayol*. Universidade do Rio Grande do Sul. **GESTOR - Grupo de Estudos em Organizações do PPGA/UFRGS** Programa de Pós Graduação em extensão rural. Disciplina de Teoria Organizacionais, 2000.

THOMPSON JR, A.A.; STRICKLAND III, A.J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

VASCONCELOS, F. **Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco; uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre as práticas dos processos de tomada de decisão estratégica**. In: XXV ENANPAD, 25º, Anais. Campinas: ANPAD, set.2001.15 p.

YO, Abraham SinOih. **Tomada de decisões nas organizações: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2011.