

Gestão empresarial e planejamento estratégico: teoria e prática

André Rosenfeld Rosas (UFES) vitandre1@yahoo.com.br

Ricardo Roberto Behr (UFES) behr@npd.ufes.br

Silvana Dacol (UFES) sdacol@newsite.com.br

Resumo

Este trabalho apresenta os resultados alcançados com a aplicação prática de um modelo de tomada de decisões em nível estratégico na busca de princípios ou bases que norteiam o processo decisório em ambientes de incerteza. A Teoria dos Jogos e o equilíbrio de Nash foram utilizados como referenciais teóricos para compreender este processo com mais profundidade. Como referências complementares foram utilizados princípios de co-opetição, calcados na utilização conjunta de cooperação e competição, conceitos de estratégia e planejamento e de percepção do tomador de decisão no processo decisório. A prática destes conhecimentos suscitou o desenvolvimento de uma abordagem nova baseada na defesa do centro de gravidade da empresa.

Palavras chave: Centro de gravidade, Tomada de decisões, Teoria dos jogos.

1. Introdução

A tomada de decisões estratégicas na Era da Informação é dificultada pelo excesso de informações disponíveis e o desafio é transformá-las em conhecimentos aplicáveis.

Contudo o ambiente de mudança requer constantes revisões nas diretrizes do planejamento estratégico de qualquer empresa. Mudanças rápidas e velocidade no processamento de informações acabam refletindo num processo voltado para tomadas de decisões de curto prazo. Ao fazê-lo, muitas questões essenciais ao processo decisório são deixados de fora da situação.

Este artigo visa desenvolver bases para tomadas de decisões em ambientes de incerteza e mudanças velozes, permitindo focar no planejamento de longo prazo o correto balanceamento entre os interesses de todos os envolvidos no processo decisório.

Os Jogos de Empresas foram utilizadas na qualidade de instrumento de representação da realidade empresarial, permitindo a aplicação de teorias e conceitos de planejamento estratégico e gestão empresarial.

2. Referencial teórico

A Teoria dos Jogos tem se dedicado a avaliar o impacto do comportamento humano diante de situações de incerteza e as repercussões em áreas de interesse estratégico como é o caso da economia e da gestão empresarial. Os marcos referenciais da ligação entre Teoria dos Jogos e a Economia se encontram no livro Teoria dos Jogos e Comportamento Econômico, publicado em 1944, de autoria do matemático John von Neumann e do economista Oskar Morgenstern. No início da década de 50 destacou-se a contribuição de John Forbes Nash Jr., matemático, professor e prêmio Nobel de economia em 1994. Sua teoria ajudou a compreender melhor o funcionamento de um processo decisório envolvendo a participação de diversos elementos.

O equilíbrio de Nash (1950) é um conjunto de estratégias, uma de cada jogador, onde nenhum jogador é incentivado a modificar sua ação unilateralmente. Em outras palavras, há situações em que só é possível sair-se melhor quando todos os interessados mudarem de estratégias.

Há um clássico exemplo exposto no Quadro 1 que facilita a compreensão deste conceito: o equilíbrio ocorre quando ambos suspeitos confessam ou permanecem em silêncio quando acusados de um crime e posicionados em salas separadas.

	Suspeito 1 confessa	Suspeito 1 permanece em silêncio
Suspeito 2 confessa	5 anos de prisão para os dois	10 anos de prisão para suspeito 1 e suspeito 2 fica livre
Suspeito 2 permanece em silêncio	10 anos de prisão para suspeito 1 e suspeito 2 fica livre	6 meses de prisão para os dois

Fonte: (Dixit e Nalebuff, 2004)

Quadro 1 – Dilema dos Prisioneiros

A teoria dos jogos concentra-se diretamente na questão prioritária: encontrar as estratégias certas e tomar as decisões certas. A tomada de decisões está se tornando mais complexa e mais descentralizada. Mudanças rápidas em mercados e tecnologia requerem respostas rápidas, estrategicamente informadas. (NALEBUFF e BRADENBURGER, 1996). Estes autores desenvolveram um conceito intitulado co-opetição que alia a cooperação à competição no processo de tomadas de decisão, para que a torne mais flexível e que abarque os interesses dos envolvidos na decisão. Dentro da classificação de jogos, esta característica está relacionada a jogos de soma positiva, isto é, favorável às duas facções, contrariamente a jogos de soma-zero, por exemplo, o xadrez, onde há um vencedor e um perdedor.

Ury (1999) lembra que a forma predominante de negociação da Era da Informação deve ser a negociação cooperativa, de benefício mútuo. A negociação passa por um processo de confiança mútua.

Assim o jogo, que em gestão de empresas se caracteriza como sendo o próprio mercado e suas inter-relações, deve interessar a todos os jogadores. Tanto a teoria dos jogos, quanto a co-opetição e os estudos sobre negociação trabalham este conceito. No mercado nem sempre a relação é de ganhar-ganhar. Contudo a atuação baseada na co-opetição permite que haja uma busca pela relação ganhar-ganhar (*win-win*), onde a satisfação é maior para partes envolvidas.

Metodologias que utilizam múltiplos critérios no apoio à tomada de decisões (MCDA) buscam a solução mais adequada em uma tomada de decisões eivadas de incerteza, múltiplos objetivos e múltiplas perspectivas. Atherton (1998) destaca que os primeiros passos do MCDA são identificar os *stakeholders*, especificar seus objetivos e gerar alternativas.

Os *stakeholders* “são grupos como empregados, clientes, fornecedores, credores e proprietários que tem uma ligação direta com a empresa.” (GITMAN, 2001, p.45). Sobre esta ótica a solução melhor é a que se ajusta à necessidade do grupo.

Para obter a integração na tomada de decisões, são definidos planejamentos estratégicos. Neste conceito a estratégia é uma idéia unificadora que liga as áreas funcionais da empresa e relaciona suas atividades com o ambiente externo. (MONTGOMERY e PORTER, 1998).

Da mesma forma é utilizada a análise de cenários para produzir um entendimento mútuo que permita às pessoas agirem na direção de um objetivo comum. (SCHWARTZ, 2000).

Com o intuito de desenvolver vantagens competitivas (PORTER, 2000) uma empresa deve localizar internamente em sua cadeia de valor ou atividades como pode diferenciar seu posicionamento no mercado. Womack, Jones e Roos (1992) estudaram a produção enxuta do modelo japonês que pode ser utilizado como uma destas vantagens competitivas.

Nalebuff e Brandenburger (1996) evidenciaram a percepção como elemento importante na

tomada de uma decisão. O comportamento dos tomadores de decisões é determinado por suas percepções do mundo, independente de serem acuradas. Para cada um, sua forma de percepção é traduzida como sendo a realidade. Com o passar do tempo um jogador mais experiente consegue ponderar o quanto sua percepção se aproxima da realidade objetiva e a acertar mais as suas decisões.

3. Metodologia

Devido a natureza e a forma como os dados foram coletados e analisados esta pesquisa classifica-se como qualitativa. Para sua realização foram definidos como métodos a simulação e a pesquisa participante, isto é, o pesquisador é ator no processo e procura refletir nos intervalos das rodadas do jogo sobre a dinâmica da tomada de decisões de uma empresa no mercado. Freire (apud SILVA, 1991) atribui uma característica importante à pesquisa participante: a relação dialética entre teoria e prática. A reflexão sobre a ação ressalta a teoria, sem a qual a ação (ou prática) não é verdadeira.

Devido à necessidade de aliança entre teoria e prática, a pesquisa teve fortes conotações também de pesquisa bibliográfica. Como bibliográfica pode-se entender como estudo sistematizado desenvolvido com base em livros, revistas, meios eletrônicos, isto é, materiais disponíveis ao público em geral. Cabe registrar a importância das referências recomendadas durante o curso de Administração, que tiveram a função de ajudar a formar conceitos, aclarar o uso de metodologias e de técnicas capazes de produzir diferenciais qualitativos e otimizar o processo de gestão. Este estudo forneceu instrumental analítico para a pesquisa.

Também possui características de pesquisa de campo, a qual está intimamente ligada a forma de obtenção dos dados. Os dados foram obtidos no ambiente simulado do *Strategy Business Game* ou Copa Universitário.

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram a observação participante, visto que o pesquisador estava no ambiente de trabalho em estudo, e o levantamento bibliográfico para ajudar a embasar a prática dos conhecimentos de Administração no ambiente simulado. A coleta de dados ocorreu em um período de 14 meses, em três edições do Copa Universitário.

4. Ambiente da pesquisa

O Copa Universitário ou *Strategy Business Game* é uma competição entre empresas administradas por alunos de graduação, entre três e quatro. Cada empresa inscreve um orientador ou *coach*, podendo ser um professor ou algum profissional que atue em empresas, que tem o papel de alinhar a teoria e a prática. Cada empresa compete com outras sete similares em um oligopólio formando um grupo empresarial. Todas iniciam suas atividades em condições de igualdade. No Copa Universitário são formados no máximo 50 grupos empresariais, totalizando 400 empresas.

As empresas, ao longo de períodos pré-estabelecidos, produzem e vendem três tipos de computadores e buscam excelência em quatro objetivos simultaneamente: lucro total, receitas de vendas, retorno sobre o investimento e valor da ação. A empresa tem como insumos máquinas, matéria-prima e recursos humanos.

A competição entre as empresas é dividida em 2 duas fases: classificatória e final. Na primeira as melhores de cada grupo empresarial e outras melhores colocadas no Ranking Geral passam à fase seguinte. Na fase final são formados outros grupos de oito empresas competindo entre si. Contudo, a competição tem um sentido mais amplo, pois somente as cinco melhores colocadas no Ranking Geral, independente da posição em seu grupo industrial, recebem premiação oferecida pela *Microsoft*.

No *Strategy Business Game* as empresas recebem a cada rodada relatórios referentes a

tomadas de decisões anteriores e uma folha para tomar novas decisões. As decisões do jogo envolvem decisões estratégicas para garantir retorno sobre o investimento dos acionistas no longo prazo, além de decisões funcionais para operacionalizar a estratégia.

5. Vivência da simulação e análise dos resultados

No Copa Universitário competiam alunos de diversas universidades, tais como USP, UFRJ, UNESP, UFSC, entre outras. Para realizar a pesquisa foi inscrita então uma empresa com alunos da UFES de modo a participar da competição. A experiência da simulação ocorreu ao longo de três edições do Copa Universitário (4ª à 6ª), num intervalo de aproximadamente 14 meses. Esta pesquisa apresenta os resultados cumulativos alcançados ao longo de cada edição e analisa estes resultados em função dos objetivos estabelecidos na mesma.

5.1 – Dinâmica da 4ª edição – 2002/1

Na primeira participação o foco foi o de alcançar dois objetivos claros: compreender todas as regras e nuances que poderiam ser utilizadas como vantagens competitivas e “modelar” ou realizar um *benchmarking* do comportamento médio das empresas vencedoras da edição anterior de modo a conhecer melhor a dinâmica do Jogo.

As regras indicavam que toda empresa deveria escolher antes de iniciar a competição pesos para quatro Indicadores de Desempenho que comporiam a pontuação final da equipe: preço da ação da empresa, retorno sobre o patrimônio, receita de vendas, lucro total auferido ao longo de toda a simulação. A dinâmica ocorre entre diretorias definidas: produção, marketing e finanças. A primeira era responsável pelo planejamento da produção, além de incorporar a função de recursos humanos. A segunda deveria gerar demanda para os produtos da empresa, através da política de propaganda, pesquisa e preço. A terceira diretoria era responsável principalmente pelos dividendos a serem pagos, além de programar empréstimos ou aplicações financeiras. (SPINELLI, 2000).

A estratégia foi desenvolvida visando obter vantagens competitivas em dois aspectos: reduzir os custos de estocagem aplicando os princípios da produção enxuta e equilibrar investimentos em marketing com a capacidade produtiva da empresa, evitando vendas perdidas por excesso de propaganda e pesquisa.

Realizar o *benchmarking* foi importante para esclarecimento de critérios de calibragem do simulador e para estudar táticas específicas para determinadas combinações entre indicadores de desempenho.

A melhores empresas da competição anterior procuraram diferenciar-se investindo na qualidade do produto. O aumento em pesquisa e propaganda chegou a 417%. Os investimentos realizados em propaganda e promoção e os realizados em pesquisa e desenvolvimento deram retorno no longo prazo e seus impactos eram percebidos nos períodos seguintes. A prática de marketing de relacionamento voltado ao cliente propiciava conquistar a fidelização de um elevado percentual de clientes.

A estratégia da equipe da UFES foi traçada nesta mesma linha de modo a obter um produto diferenciado pela qualidade ao invés de competir praticando preços reduzidos. Esta estratégia permitiu utilizar os valores máximos permitidos pelo governo para venda de seus produtos.

De um total de 344 equipes participantes, na primeira fase foi alcançado o 9º lugar e na segunda o 12º lugar. O casamento entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional foi fundamental no sucesso alcançado.

5.2 – Dinâmica da 5ª edição – 2002/2

Para participar desta edição foi necessário pesquisar novos aspectos teóricos que pudessem

trazer vantagens competitivas mais sólidas. Por tratar-se de tomadas de decisões em ambiente de incertezas foram utilizados a Teoria dos Jogos, que considera as probabilidades, e os princípios da co-operação de Nalebuff e Brandenburger (1996). O objetivo foi alcançar uma posição entre as cinco melhores empresas na classificação geral, tanto na primeira quanto na segunda fase da competição.

Compreender os padrões de comportamento mais prováveis dos concorrentes é a base da teoria dos jogos e permite a construção de cenários futuros. Para definir a estratégia da empresa da UFES em função do comportamento das concorrentes foram estipuladas duas metas: identificar seus indicadores de desempenho e definir o grau de probabilidade dos rumos que iriam seguir. Para determinar as probabilidades foram feitas projeções a partir dos relatórios de desempenho relativo apresentados.

A tarefa principal da pesquisa na quinta edição do Copa Universitário foi utilizar o *know-how* ou experiência adquirida na quarta edição para descobrir que novas vantagens competitivas poderiam ser alcançadas de modo a definir uma estratégia mais eficiente do que as dos concorrentes. Procurava-se estimar onde deveria se posicionar o equilíbrio do mercado segundo o conceito de Nash em cada rodada. Decifrar as estratégias de cada concorrente fez com que a empresa da UFES ficasse bem posicionada na fase classificatória.

Na fase final o diferencial teórico deixou de ser unicamente atingir o ponto de equilíbrio de Nash, visto que a disputa era com as melhores empresas da fase anterior, com estratégias mais objetivas. Assim, a empresa que tentasse uma diferenciação acentuada estava fadada a ter mais perdas que ganhos.

Neste momento da competição destacavam-se a capacidade de criar pequenas vantagens competitivas, a experiência previamente adquirida e a percepção que cada jogador possuía sobre as regras do jogo como fatores cruciais para a diferenciação entre as empresas. Cabe ressaltar que a percepção do comportamento do mercado estava fortemente ligada ao conhecimento que cada equipe possuía de Administração. Assim, extrair as informações gerenciais úteis do conjunto de informações disponíveis tornou-se fundamental na fase final, principalmente porque o fator tempo para tomada de decisões era consideravelmente menor.

Um nível elevado de competição no grupo empresarial normalmente resultava em redução da pontuação final no Ranking Geral. O elemento de inovação foi perceber que na segunda fase havia distintos pontos de equilíbrio no mercado. Como o objetivo era que a empresa da UFES terminasse a competição entre as cinco melhores na classificação geral, a tática foi a de atingir o melhor ponto de equilíbrio no grupo empresarial, de modo similar ao apresentado no Dilema dos Prisioneiros da Teoria dos Jogos, usando estratégias de cooperação em conjunto com as de competição: uma cooperação tácita devido à incomunicabilidade entre as empresas. Outras empresas do grupo haviam percebido a necessidade de encontrar um ponto de equilíbrio ótimo de modo que todas pudessem crescer em conjunto. A cooperação foi mantida até o final, levando três empresas de um mesmo grupo empresarial a se posicionarem entre as cinco melhores do torneio, recebendo a premiação oferecida.

De um total de 200 equipes, a empresa da UFES alcançou a melhor estratégia de longo prazo, ficando em 1º lugar na primeira fase, e a 4ª melhor colocação na fase final.

5.3 – Dinâmica da 6ª edição – 2003/1

Parta refinar a pesquisa partiu-se do pressuposto de que é preciso recordar que todo e qualquer ambiente simulado tem como origem o mundo real. Collins e Porras (1998) analisaram 18 empresas líderes em seus setores, cuja data média de fundação é 1897, buscando uma resposta para a pergunta: “O que torna as empresas verdadeiramente excepcionais *diferentes das outras empresas?*”. No que diz respeito ao tema desta pesquisa cabe assinalar duas das

conclusões (pp.90 e 144):

A lucratividade é uma condição necessária para a existência e um meio de se atingir objetivos mais importantes, mas não é o objetivo em si para muitas das empresas visionárias.

Uma meta audaciosa envolve as pessoas – pega-as de jeito. É algo concreto, excitante, voltado para algo altamente específico. As pessoas a “pegam” no ar; são necessárias poucas ou nenhuma explicação.

Em 2003 a Wal-Mart foi destaque da revista Fortune. O fundador Sam Walton sempre afirmou que procurou se concentrar em criar a melhor empresa de vendas a varejo possível. Juntar uma enorme fortuna pessoal nunca foi uma meta em sua vida.

A questão da evolução do mercado varejista na economia foi comentada por Drucker (1997) que se referiu ao fato como sendo uma mudança do centro de gravidade da economia. A importância do centro de gravidade em sistemas dinâmicos volta a ganhar notoriedade em nossos dias por sua aplicabilidade na indústria automobilística e no *mega show* da Fórmula 1.

Baseando-se nestes princípios o desafio para a 6ª edição foi o de definir uma nova estratégia baseada no conhecimento e na gestão do centro de gravidade da empresa. Quanto a escolha de uma meta ambiciosa ela recaiu na defesa do título da melhor estratégia de longo prazo e em manter-se entre as cinco empresas melhor colocadas durante toda a fase final.

A estratégia da pesquisa extrairia as conhecimentos adotadas pelas empresas líderes no mundo real e os colocaria em teste no ambiente simulado. Nas etapas anteriores foram utilizadas informações do próprio simulador e teorias de administração para tornar as estratégias mais palpáveis. Contudo faltava uma etapa importante no processo de aprendizagem: aplicar os valores e as práticas das empresas visionárias do mundo real dentro de um ambiente simulado para garantir mais solidez nas tomadas de decisões no ambiente simulado.

5.3.1 – Desenvolvimento do centro de gravidade da empresa

Collins e Porras (1998) lembram algumas características das empresas visionárias:

- Definem valores, missões, normas culturais, estratégias, etc mas acima de tudo, agem constantemente de acordo com o que elas acreditam.
- Suas ações tomadas são todas conjuntas, sempre baseadas em um único objetivo. Há uma sinergia das ações a fim de transmitir uma energia combinada poderosa.
- Tem o foco em seguir em primeiro lugar a bússola interna de cada um, não os padrões, as práticas, as convenções, as forças, as tendências, as modas e os clichês do mundo externo. As estratégias não devem ignorar o mundo externo, mas a ideologia e as ambições da empresa devem orientar as transações com a realidade. Mesmo indo de encontro com a prática de mercado, as empresas devem ser fiéis a si mesmas.

Estas atitudes das empresas visionárias foram constantemente utilizadas como base sólida na postura da empresa simulada diante do mercado e das pessoas que nela trabalhavam. As empresas visionárias têm claramente o conceito de *win-win* como forma de cooperação na tomada de decisão, onde são levados em conta os objetivos de cada um dos *stakeholders*, semelhante aos princípios do MCDA.

É interessante notar que os conceitos mais destacados como empresas visionárias, estratégia, co-operação, negociação baseada na relação ganhar-ganhar, análise de decisões com múltiplos critérios, entre outros, convergem para princípios semelhantes. Todos eles reconhecem que existem partes interessadas em um processo de decisão e que somente haverá uma decisão

satisfatória se for utilizada a busca da harmonia dentre os objetivos dos interessados na decisão.

Percebeu-se a importância dos seguintes pontos:

- O foco no Futuro e a importância do Planejamento da empresa para construir cenários futuros;
- O foco no bem-estar de todos os envolvidos na decisão (*stakeholders*);
- A internalização de conhecimentos e experiência;
- A importância da Percepção no processo decisório, levando-se em conta os valores subjetivos.

Por necessidade de se trabalhar com estes quatro aspectos simultaneamente, surgiu a idéia de representar o equilíbrio da empresa de modo similar ao que o centro de gravidade significa para os corpos físicos. Em termos de dinâmica podemos fazer uma analogia com os carros de Fórmula 1, onde a base do carro fica mais próxima ao solo para ganhar aderência. Em uma empresa a base sólida é construída por meio de relacionamentos de longo prazo com clientes, fornecedores, empregados, acionistas, complementadores e, até mesmo, concorrentes, do ponto de vista da cooperação. Esta base sólida suporta um equilíbrio menos vulnerável a impactos externos à empresa.

O foco da empresa nesta edição foi não reagir a estímulos artificiais do mercado, mas sim construir um centro de gravidade que permitisse a empresa seguir a sua bússola interna, preservando suas percepções em relação ao mercado. Contudo é importante lembrar que o “centro de gravidade” da empresa acompanha a mudança do centro de gravidade do mercado, isto é, não é algo rígido. É uma estrutura consistente e flexível.

Pode-se conceituar o equilíbrio gravitacional da empresa como sendo uma estratégia harmônica de natureza conservativa, cujo foco da ação se baseia no planejamento dos cenários futuros, no uso da percepção, dos conhecimentos e das experiências e no bem-estar de todos os envolvidos com a empresa.

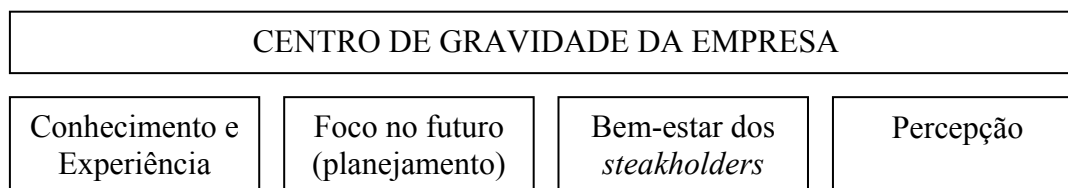


Figura 1 – Centro de gravidade da empresa

De um total de 400 empresas, foi alcançado novamente na primeira fase o 1º lugar geral, demonstrando que a estratégia no longo prazo foi a melhor possível. Na fase final a estratégia da UFES superou a da empresa vencedora da edição anterior do Copa Universitário que se encontrava no mesmo grupo empresarial. Até a última rodada foi possível manter a primeira colocação no Ranking Geral, porém estando situada em um grupo empresarial muito competitivo, a empresa precisou absorver o impacto de uma "estratégia de última rodada" da concorrente que não daria sustentação a mesma no longo prazo. Para obter um lucro elevado ela retirou todos seus investimentos em pesquisa e propaganda. Para defender-se deste ataque e manter o primeiro lugar no grupo empresarial foi necessário que a empresa da UFES reduzisse significativamente sua receita de vendas, o que a fez perder três posições para empresas que participavam de grupos com menor competitividade e terminou em 4º lugar na

classificação geral nesta edição do Copa Universitário.

6. Considerações Finais

Após a pesquisa tornou-se claro que os refinamentos sucessivos no planejamento estratégico, baseados na revisão e no aprimoramento dos fundamentos teóricos, introduzidos em cada nova edição do *Strategy Business Game*, aumentaram gradativamente a probabilidade de sucesso e os resultados alcançados confirmaram esta tendência.

O modelo decisório preocupou-se em filtrar o excesso de informações disponibilizadas utilizando apenas aquelas que sinalizavam o deslocamento da empresa em relação ao seu ponto ótimo de equilíbrio. Incluir no planejamento estratégico os interesses de todos os *stakeholders*, tornou-se uma medida fundamental para o sucesso da empresa dentro de um ambiente simulado e serve de modelo para empresas que buscam aprimorar-se no "mundo real".

A pesquisa permitiu ainda observar que o uso das teorias gerais de administração produz melhores resultados no horizonte de médio e longo prazo. Numa competição voltada para obter resultados no curto prazo o fator de risco acaba sendo preponderante e o fator jogo suplanta o fator aprendizagem.

Para concorrer em ambientes de risco elevado criou-se um modelo voltado para a preservação do centro de gravidade da empresa, de modo a evitar que as mudanças súbitas do mercado pudessem acabar rompendo a estabilidade da empresa.

Referências

- ATHERTON, E. (1998) - MCDA for a personal decision. *OR Insight*, abr./jun. Disponível em <<http://www.orsoc.org.uk/about/topic/insight/job.htm>>. Acesso em 25 mar. 2004.
- COLLINS, J.C. & PORRAS, Jerry I. (1998) - *Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. Rocco. 6ª edição. Rio de Janeiro.
- DIXIT, A. & NALEBUFF, B. (2004) - Prisoners' Dilemma. *The Library of Economics and Liberty*. Disponível em <<http://www.econlib.org/library/Enc/PrisonersDilemma.html>>. Acesso em: 20 mar. 2004.
- DRUCKER, P. (1997) - Admirável mundo do conhecimento. *HSM Management* n.1, p.64-66, mar./abr.
- GITMAN, L. (2001) - *Princípios de administração financeira: essencial*. Bookman. 2ª edição. Porto Alegre.
- MONTGOMERY, C.A. & PORTER, M.E. (1998) - *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Campus. 2ª edição. Rio de Janeiro.
- NALEBUFF, B.J. & BRANDENBURGER, A.M. (1996) - *Co-operação: 1. um conceito revolucionário que combina competição com cooperação, 2. a estratégia da Teoria do Jogo que está mudando o jogo dos negócios*. Rocco. Rio de Janeiro.
- NASH, J. (1950) - *Non-Cooperative Games*. 32 f. Tese (Doutorado em Filosofia), Universidade de Princeton. Nova Jersey, EUA. Disponível em: <http://www.princeton.edu/mudd/news/faq/topics/Non-Cooperative_Games_Nash.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2004.
- PORTER, M. (2000) - A nova era da estratégia. *HSM Management*, edição especial, p.17-28, mar./abr.
- SILVA, M.O.S. (1991) - *Refletindo a pesquisa participante*. Cortez. 2ª edição. São Paulo.
- SPINELLI & Associados (2000) - *Business Game STRATEGY: versão 1.1 Copa Universitário - Manual da Empresa*.
- URY, W. (1999) - Negociar na era da informação. *HSM Management*. Vol. 15, p.6-11, jul./ago.
- WOMACK, J.P.; JONES, D.T. & ROOS, D. (1992) - *A máquina que mudou o mundo*. Campus. 11ª edição. Rio de Janeiro.