

ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA: UM COMPARATIVO ENTRE A PESQUISA DE ALFRED CHANDLER E UMA EMPRESA FAMILIAR

CONTEMPORARY MANAGEMENT: A COMPARISON BETWEEN ALFRED CHANDLER'S RESEARCH AND A FAMILY COMPANY

*Márcio Donizetti Corrêa*¹

*Flávia de Oliveira*²

*Márcia da Silva Oliveira*³

*Tayná Aparecida Ferraz Zacaria*⁴

*Lucas Tatsuya Akamatsu*⁵

RESUMO

O artigo retrata a Administração Contemporânea como base no resgate de uma pesquisa realizada por Alfred Chandler em 1962 mostrando as mudanças provocadas pelo ambiente empresarial. O artigo descreve um comparativo entre essa pesquisa e um trabalho de campo desenvolvido pelos alunos do 3º. Semestre do curso de Administração realizado em uma empresa familiar que comercializa materiais elétricos no município de Nova Londrina – PR. Como resultado foi possível observar que, independentemente do porte da empresa ou dos períodos que elas ocorreram e que para uma empresa se manter no mercado é necessário uma capacidade de adaptação e uma visão gerencial capaz de aproveitar as oportunidades e administrar as ameaças provenientes do ambiente empresarial externo.

Palavras-chave: Administração. Ambiente. Mudanças.

ABSTRACT

The article portrays Contemporary Management as the basis for the rescue of a 1962 survey by Alfred Chandler showing the changes brought about by the business environment. The article describes a comparison between this research and a fieldwork developed by the students of the 3th. Management course held in a family business that sells electrical materials in the city of Nova Londrina - PR. As a result, it was observed that, regardless of the size of the company or the periods that occurred, that for a company to stay in the market requires adaptability and a managerial vision to take advantage of opportunities to manage threats from the external business environment.

Keywords: Administration. Environment. Changes.

¹ Mestrado em Educação (Unoeste – Universidade do Oeste Paulista - 2014); Graduação em Pedagogia (FALC – Faculdade da Aldeia de Carapicuíba - 2014); Graduação em Administração (Instituição Toledo de Ensino - 1995); Pós-graduação em Gestão Educacional (Unesp – 2007); Pós-Graduação em Gerenciamento e Marketing (Instituição Toledo de Ensino -2002); Professor e Coordenador do curso de Administração da Fapepe – Faculdade de Presidente Prudente.

² Graduanda do curso de Administração da Fapepe – Faculdade de Pres. Prudente

³ Graduanda do curso de Administração da Fapepe – Faculdade de Pres. Prudente

⁴ Graduanda do curso de Administração da Fapepe – Faculdade de Pres. Prudente

⁵ Graduando do curso de Administração da Fapepe – Faculdade de Pres. Prudente

1 INTRODUÇÃO

Este estudo é o resultado de uma pesquisa realizada como instrumento de avaliação na disciplina de Administração Contemporânea pelos alunos no 3º. Termo da Fapepe – Faculdade de Presidente Prudente no primeiro semestre de 2019. O estudo procurou resgatar outra pesquisa realizada por Alfred Chandler em 1962 que é considerada uma das mais importantes investigações sobre as mudanças estruturais de grandes organizações relacionando-as com a estratégia de negócios. Corroborando com a pesquisa de Chandler, contudo, a presente pesquisa foi aplicada na empresa Mariléia Oliveira – ME, tipicamente familiar na cidade de Nova Londrina – PR, fundada em meados dos anos 2000 cuja atividade é a comercialização de materiais elétricos para a construção civil.

O objetivo geral é mostrar a Administração Contemporânea no que tange as influências das mudanças estruturais ocorridas em razão das variáveis ambientais e o comportamento da empresa em questão no cenário que atua. Como objetivos específicos propôs-se investigar o histórico da empresa; identificar as mudanças ocorridas decorrentes da tecnologia e do ambiente organizacional; verificar como a empresa permanece no mercado diante do cenário competitivo e traçar um comparativo dela com a pesquisa de Chandler.

A pesquisa justifica-se pela necessidade de apresentar aos seus públicos: estudantes, educadores, gestores e ao leitor de forma geral, como têm se consolidado a Administração Contemporânea através de bases históricas, e que diretamente denota a importância de cunho gerencial, social, político, econômico e nesse sentido, mostrar a importância da gestão da empresa como sendo a base para a o seu desenvolvimento.

Esta pesquisa se caracteriza como de natureza qualitativa, cuja metodologia adotou-se o processo de investigação através da pesquisa de campo caracterizando um estudo de caso, que para Severino (2007, p. 121), “Pesquisa que se concentra de um caso particular”. A pesquisa de campo segue uma observação profunda de fenômenos e fatos que ocorrem em determinada situação ou época, segundo Severino (2007, p. 120), “O pesquisador compartilha a vivência dos pesquisados, participando de forma sistemática e permanente ao longo do tempo da pesquisa [...] observando as situações vividas”. Baseou-se também na pesquisa bibliográfica, cujos instrumentos foram a observação da realidade social ou natural e a pesquisa em livros, revistas e artigos disponibilizados em sites que foram de extrema relevância para a construção do referencial teórico com base nos autores de Administração referenciados como Chandler, (1998); Porter (1986); Chiavenato (2005); Maximiano (2000), Caravantes (2005); Ribeiro (2006) dentre outros e a aplicação de um questionário semiestruturado.

O planejamento do trabalho e sua elaboração foram desenvolvidos em sala de aula com base na disciplina de Administração Contemporânea. Seguindo o planejamento, o grupo procurou uma empresa real e tradicional de sua cidade ou região a fim de se obter as informações necessárias. Pela pesquisa ter seu interesse meramente acadêmico, foi necessário um termo de consentimento assinado pelo responsável legal da empresa para que fosse aplicado um questionário com questões abertas e fechadas. O grupo elaborou um roteiro de perguntas contendo: (a) os dados gerais da empresa e um breve histórico, (b) campo de atuação e cenário atual do segmento e os tipos de tecnologias utilizadas; (c) as variáveis do ambiente geral (tecnológicas, econômicas, políticos-legais); (d) as variáveis do ambiente de negócios (clientes, concorrentes, fornecedores e órgão reguladores); e (e) as mudanças estruturais culturais e o comportamento organizacional dessa empresa ao longo dos anos. Após a coleta dos dados, foram feitas as análises e interpretações das informações e apresentação dos resultados através de um filme/vídeo contendo a história da empresa e os pontos descritos nessa metodologia.

2 A ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA E A ABORDAGEM CONTINGENCIAL

A Administração Contemporânea estuda uma série de teorias dentre as quais se averigua quais os modelos de estruturas organizacionais são os mais adequados para o sucesso da empresa, os estudos teóricos procuram explicar como as empresas funcionam em diferentes condições de acordo com ambiente interno e externo. A partir do final da segunda guerra mundial, que durou de 1939 a 1945, muitos países com alta capacidade de produção industrial buscavam novos mercados provocando uma expansão territorial em termos econômicos. A reconstrução dos blocos econômicos, ou seja, as condições ambientais externas poderiam proporcionar a uma organização às oportunidades como também as expor a ameaças.

Segundo Caravantes (2005) Boulding e Bertalanffy foram os criadores da Teoria Geral dos Sistemas – (TSG), na qual sintetiza que qualquer entidade seja ela conceitual ou física, é composta de partes inter-relacionadas, interatuantes e interdependentes, dotada de um objetivo. Bertalanffy propõe uma “ciência geral da ‘totalidade’”. Somente assim será possível analisar com pertinência as situações complexas.

Uma organização, além de ser um sistema aberto, pode ser vista como um sistema sócio técnico estruturado, inerente ao modelo sistêmico (CARAVANTES, 2005).

Caravantes (2005) complementa, porém que essa visão de um sistema aberto transformando o mundo em uma aldeia global, todos passam a compartilhar interesses pessoais,

econômicos, inovações tecnológicas, contudo, a globalização tem um custo alto para a sociedade.

Num mundo cada vez mais globalizado é inevitável que as influências provocadas pelo ambiente, hora ou outra irá recair sobre uma determinada organização e ela deverá estar atenta para lidar como as reações positivas as quais se denomina oportunidades ou reações negativas as quais são conhecidas como ameaças.

Segundo Maximiano (2000), a mudança organizacional pode ser definida como uma alteração planejada ou não entre as relações que se estabelecem entre a empresa e o ambiente. Para o autor:

O processo de planejamento estratégico consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades inter e nos externos. O processo de planejamento estratégico afeta a empresa à longo prazo, porque compreende as decisões sobre os produtos e serviços que a organização pretende oferecer aos mercados e clientes que pretende atingir. (MAXIMIANO, 2000, p. 203).

A mudança organizacional pode existir de quatro tipos distintos: incremental; transformacional; evolucionária e revolucionária. Elas ocorrem através de uma série de fatores como gerenciamento de processos internos; organização de pessoal; definição de metas; reposicionamento de mercado; capacitação constante; estímulo à inovação dentre outros.

Segundo Maximiano (2000) a mudança incremental, busca acrescentar algo, ou seja, implementar uma melhoria; a mudança transformacional foca na alteração de algum processo. A mudança evolucionária surge a partir de um propósito bem definido, para atender a uma necessidade específica da empresa ou uma demanda do mercado. A mudança revolucionária surge a partir de um propósito mais geral, que envolve uma grande “revolução” em aspectos de base da empresa.

Estrategicamente, as mudanças frequentemente ocorrem sem muito planejamento formal. As mudanças incrementais, as transformacionais e as evolucionárias estão mais centradas no propósito de uma política de gestão da própria empresa, enquanto que a revolucionária pode ser imposta de fora para dentro, seus resultados podem ser mais drásticos, como é o caso de uma necessidade de fusão ou incorporação que uma empresa venha sofrer.

Lawrence e Lorsch (1972 apud Chiavenato 2005 p. 508-509), afirmam que:

As características que as empresas devem ter para enfrentar com eficiência as diferentes condições externas, tecnológicas e de mercado e concluíram que os problemas organizacionais básicos são a diferenciação e a integração [...] se houver diferenciação nos ambientes de tarefa aparecerão diferenciações na estrutura e na abordagem dos departamentos [...] a integração é gerada por pressões vindas do ambiente da organização.

Para Burns e Stalker (1961 apud Chiavenato 2005, p.512) “parece haver um imperativo ambiental: é o ambiente que determina a estrutura e o funcionamento das organizações”. Os autores afirmam ainda que um sistema de gestão mecanicista é apropriado para condições estáveis, enquanto que a forma orgânica é apropriada às condições de mudança.

Segundo Caravantes (2005) James C. Collins e Jerry I. Porras descrevem as qualidades das organizações caracterizadas como “excelentes” ou “visionárias” em nove categorias: *Arranjos organizacionais; fatores sociais; ambiente físico; tecnologia; liderança; produtos e serviços; valores essenciais, propósitos e objetivos visionários; análise financeira e mercados/ambientes*. Segundo eles o que faz a diferença é como todos os elementos estão inteirados em um todo que funciona (CARAVANTES, 2005).

As teorias administrativas exercem um papel fundamental para compreender o comportamento organizacional. A evolução dos modelos administrativos estudados, explicam os processos pelas quais uma determinada organização incorre durante a sua existência e os paradigmas os quais são enraizados na sua estrutura.

Traçando um comparativo entre a pesquisa de Chandler (1998) aplicada a quatro grandes empresas: DuPont, a General Motors, a Standar Oil Co. e a Sears Roebuck & Co. o autor constatou que essas grandes organizações passaram por processos identificados em quatro fases distintas: (1) acumulação de recursos; (2) racionalização do uso do recurso; (3) continuação do crescimento; (4) racionalização do uso de recurso em expansão, em síntese, Chandler mostrou através de sua pesquisa que diferentemente do tipo de estrutura organizacional e diferentes ambientes levam as empresas a adotar novas estratégias e essas, por sua vez, exigem diferentes estruturas para agir com eficiência e eficácia e permanecer no mercado cada vez mais dinâmico e competitivo. Para Ribeiro (2006, p.140):

Chandler procurou demonstrar que a estrutura organizacional de cada empresa sofreu adaptações contínuas para se adequar à estratégia utilizada, concluindo que a estrutura organizacional foi cada vez mais influenciada pela estratégia mercadológica da empresa.

Chiavenato (2005) afirma que numa abordagem contingencial são as características ambientais que condicionam as características das organizações.

Para Morgan (2007) a visão da organização como um sistema aberto interage com o ambiente que lhe abriga, há forte atenção à “atividade ambiental” imediata, ou seja, às relações estabelecidas entre organização, clientes, concorrentes, fornecedores, e órgãos reguladores. Sobretudo, Teoria da Contingência concorda que não há uma melhor maneira de administrar (*the best way*), pois a empresa precisa estar constantemente se adaptando às mudanças

(RIBEIRO, 2006, p. 143). O autor contribui para esse pensamento dizendo que uma empresa não deve ser estática e não pode existir uma solução única para todas as empresas.

Segundo Chiavenato (2005):

É no ambiente que estão as explicações causais das características das organizações. Assim, não há uma única melhor maneira (*the best way*) de se organizar. Tudo depende (*it depends*) das características ambientais relevantes para a organização. As características organizacionais somente podem ser entendidas mediante a análise das características ambientais com as quais se defrontam (CHIAVENATO, 2005, p.500).

Chiavenato (2005) reforça nesse trecho que não há uma receita pronta para servir de modelo para todas as empresas uma vez que elas se diferenciam á medida que reagem às mudanças provocadas pelo ambiente.

Uma organização formal tem uma função social para atingir objetivos. Etzioni (1967, p.9) define que:

[...] unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídos e reconstruídos a fim de atingir objetivos específicos. Incluem-se as corporações, os exércitos, as escolas, os hospitais, as igrejas e as prisões; excluem-se as tribos, as classes, os grupos étnicos, os grupos de amigos e as famílias.

Para o autor, as organizações formais são aquelas que funcionam com burocracia. Segunde ele elas são caracterizadas por divisão do trabalho, do poder e das responsabilidades.

Referência quando o assunto é estratégia competitiva, Porter (1986) descreve o “*modelo de cinco forças de Porter*” para estabelecer uma agenda estratégica, de acordo com Porter, a natureza e o grau de competição em uma organização dependem de: ameaça de novos entrantes no mercado; o poder de barganha dos consumidores; o poder de barganha dos fornecedores; ameaça de produtos ou serviços substitutos e a capacidade de manobra dos competidores existentes.

Porter (1986) ainda promove um segundo modelo que diz respeito às “*estratégias genéricas de Porter*”, que segundo ele as empresas devem estabelecer alvos competitivos ou um segmento específico e se irão competir por meio de custo ou diferenciação (CARAVANTES, 2005).

Ainda segundo Porter (1986) na formulação da estratégia é necessário relacionar a estrutura da empresa com o seu ambiente, ou seja, o grau de concorrência de uma empresa depende das forças competitivas externas a ela.

Drucker (1981, p. 9) afirma “quem toma a decisão está fora, e não dentro, da organização [...] o que acontece dentro de qualquer organização é esforço e custo [...] O exterior, esse ambiente que é a verdadeira realidade, está muito longe de controle pelo interior”.

Schultz (2016, p.14) contemporiza as organizações dizendo:

“[...] o homem moderno é o homem dentro de organizações”, que “a vida contemporânea [...] é dominada por organizações grandes, complexas, formais” (BLAU; SCOTT, 1970, p. 11) e que “a sociedade moderna é uma sociedade de organizações” (ETZIONI, 1967, p. 173). As nossas vidas, portanto, são “construídas” em contextos organizacionais e somos influenciados constantemente pelas organizações e pelas relações que se estabelecem entre elas.

Diante do referencial teórico apresentado e com as análises da presente investigação, como resultados, observou-se que a empresa Elétrica Oliveira fundada em 1998 serve de parâmetro para que sejam compreendidas as mudanças organizacionais às quais as empresas incorrem.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1 Comparação entre Elétrica Oliveira e a Pesquisa de Chandler

Esse item relata os resultados da pesquisa realizada na empresa com os proprietários da empresa Elétrica Oliveira, por meio da qual procurou identificar o comparativo com a pesquisa de Chandler em relação às mudanças organizacionais.

No final dos anos 90 a experiência do Sr. José Maria Oliveira, um eletricitista de profissão que mesmo após se aposentar, prestava seu serviço nas casas e nas empresas na pequena cidade de Nova Londrina – PR. Após alguns anos o Sr. Oliveira vislumbrou a oportunidade de poder atender seus clientes vendendo também os materiais utilizados, assim nasceu a ideia de abrir seu próprio estabelecimento com características estruturalmente familiar sendo capaz de oferecer uma maior variedade de produtos. Hoje o seu mercado compreende a região Noroeste do Paraná e Sul do Estado de São Paulo e os produtos mais comercializados são aqueles considerados essenciais como lâmpadas, tomadas, chuveiros, resistências, fiações em geral, dentre outras.

A empresa, por sua vez, também passou por várias fases, enfrentando muitas dificuldades, pois no início o seu lucro era muito baixo e não compensava suas despesas. A loja só não foi fechada, pois não necessitavam de pagar o aluguel e uma de suas funcionárias que era sua filha, abria mão de parte do seu salário para ajudar nas despesas da loja. Entretanto, foi

a sua vasta experiência contribuiu para conseguir a confiança da clientela e gradativamente aumentar o seu faturamento. Com oito anos de funcionamento o proprietário sofreu um AVC – Acidente Vascular Cerebral, o que o deixou um pouco limitado, contudo, após alguns meses de recuperação, retomou seu trabalho. A empresa teve que se adaptar às mudanças principalmente aquelas relacionadas à tecnologia, uma vez que o segmento de construção civil de produtos e materiais elétricos é um que mais tem evoluído nos seus aspectos tecnológicos inclui-se nessas mudanças novos *design* (desenho industrial; configuração) lançados no mercado.

Comparando com o descrito por Chandler (1998 apud Chiavenato 2005), na primeira fase (1) identifica-se a acumulação de recursos, caracterizada pela preocupação com a matéria-prima, no qual é fundamental que uma empresa utilize o seu pequeno capital em prol da própria empresa, até que se atinja uma carteira de clientes suficiente sustentável e assim obter prestígio frente aos fornecedores até mesmo para conquistar a sua confiança e gradativamente aumentar o volume de compras.

Na segunda fase (2), segundo Chandler, (1998 apud Chiavenato, 2005, p. 205) “os custos precisam ser contidos, por meio de uma estrutura funcional com clara definição de linhas de autoridade e comunicação”, a partir do momento que a empresa Elétrica Oliveira se posicionou como uma empresa em fase de crescimento ela continuou racionalizando seus recursos, seguindo a tradição de uma empresa familiar, aquele empreendimento tornou-se o sustento de toda uma família.

Na terceira fase (3), Chandler (1998 apud Chiavenato, 2005, p. 205) estabelece que: “A reorganização geral da empresa permitiu um aumento da eficiência nas vendas, compras e distribuição e na diversificação”. Um fator imprescindível para que uma empresa bem administrada consiga se manter equilibrada e sua administração seja pautada na mensuração e separação do capital social empregado e do seu caixa, daqueles gastos pessoais de seus sócios. Para uma sobrevivência efetiva de uma empresa num mercado cada vez mais competitivo,

Por fim, na quarta fase (4) descrita por Chandler (1998 apud Chiavenato, 2005, p. 205): “a ênfase se concentra na estratégia mercadológica para abranger novas linhas de produtos e novos mercados”. A racionalização do uso do recurso em expansão deve-se prevalecer mesmo quando uma determinada empresa consegue se consolidar no mercado uma vez que seus indicadores de sucesso não reconhecidos através da credibilidade e da fidelidade que obtém dos seus clientes e fornecedores, da sua própria imagem enquanto organização, da manutenção de seus compromissos legais juntos aos órgãos públicos, do clima organizacional que propicia e do respeito que ela tem de seus funcionários.

3.2 Adaptando-se às Mudanças

Nesse item o artigo apresenta as ações realizadas pela empresa pesquisada para permanecer no mercado.

Ansoff (1957 apud A.B.A 2019) desenvolveu uma ferramenta que é utilizada pelas empresas para analisar e planejar suas estratégias empresariais. A Matriz de Ansoff como é conhecida, estabelece quatro estratégias distintas para uma empresa em crescimento: (1) *Penetração de mercado* –(produtos existentes e mercados existentes); (2) *Desenvolvimento de produto* - (produtos existentes e mercados novos); (3) *Desenvolvimento de mercado* - (produtos novos e mercados existentes) e (4) *Diferenciação* - (produtos novos e mercados novos).

Na empresa familiar Elétrica Oliveira, verificou-se a primeira estratégia (1) descrita por Ansoff: *Penetração de mercado*, uma vez que a empresa se concentrou em aumentar as vendas de produtos existentes para um mercado existente.

Esta estratégia pôde ser observada, pois veio sendo desenvolvida ao longo dos anos de forma evolucionária. A divulgação era feita “boca a boca”, hoje a loja encontra-se informatizada, climatizou o ambiente para melhor atendimento ao cliente, portas elétricas foram instaladas para facilitar a entrada dos clientes, portas de vidro foram colocadas para melhor visualização das mercadorias. A loja possui uma nova fachada que apresenta as marcas vendidas no estabelecimento. A empresa está adaptada às novas legislações, no início as notas fiscais eram preenchidas à mão, assim como os pedidos e os fichários dos clientes, hoje adequada às normas da nota fiscal eletrônica. Seu atendimento também é realizado por um sistema integrado dos clientes com pedidos via aplicativo *WhatsApp* - aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas e propaganda pela rede social *Facebook* - mídia social e rede social virtual.

Atualmente, após todas as dificuldades a loja possui um faturamento considerado muito bom, a empresa embora conte com apenas três funcionários nas atividades de gerência, vendas e entregas, ela consegue se manter pagando rigorosamente em dia os seus fornecedores, faz investimentos em novos materiais oferecidos no mercado e mantém o capital de giro positivo. O crescimento do faturamento da empresa também ocorre em razão das vendas para empresas de médio e grande porte como usinas, destilarias, feccularia e fazendas dentre outras.

A empresa define sua missão em “oferecer soluções mais atuais do mercado de materiais elétricos, agregando valor às necessidades de nossos clientes para garantir sua satisfação e a

perpetuidade dos nossos negócios”. A sua visão está pautada em “ser a primeira escolha dos clientes que buscam soluções em materiais elétricos”.

A empresa adotou melhorias nos processos internos, organização de seus colaboradores, definição de metas e integração dos setores como estratégias para lidar com as mudanças.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a pesquisa é possível concluir que a estrutura organizacional corresponde ao desenho da organização e ele por sua vez, vai se construindo ao longo dos anos, isto é, à forma organizacional que ela assume para integrar seus recursos, corresponde à estratégia e ao plano global de alocação dos seus recursos para atender a uma demanda do ambiente. As mudanças tanto tecnológicas como do ambiente organizacional são responsáveis pelo estudo de novos métodos de trabalho. Constatou-se que a empresa pesquisada com uma estrutura de empresa familiar passou por várias mudanças e teve que se adaptar às novas tecnologias, sua administração passou por dificuldades e na comparação entre as pesquisas desenvolvidas por Chandler desenvolvida em 1962 evidencia que para uma empresa, independentemente do seu porte, se manter no mercado requer uma capacidade de adaptação e uma visão gerencial capaz de aproveitar as oportunidades de administrar as ameaças provenientes do ambiente externo. O artigo remete a uma série de reflexões sobre a Administração Contemporânea às quais sirvam para futuras pesquisas de âmbito empresarial e propicia a construção do conhecimento na área administrativa.

REFERÊNCIAS

A.B.A. - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AUTOMAÇÃO. **Oito mudanças organizacionais que podem colocar seu negócio nos trilhos.** Disponível em: <https://blog.gs1br.org/5-mudancas-organizacionais-que-podem-colocar-seu-negocio-nos-trilhos/> acesso em 15 nov. 2019.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas.** Petropolis: vozes, 1975.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovations.** London: Tavistock, 1961.

CARAVANTES, G. R. **Administração: teorias e processos.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHANDLER, A. **Ensaio para uma Teoria Histórica da Grande Empresa.** São Paulo: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2005.

DRUCKER P. F. **O gerente eficaz**. 8. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

ETZIONI, A. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1967.

LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativa**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: Da Escola Científica à Competitividade em Economia Globalizada**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RIBEIRO, A. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23ª. Ed. Ver. e atualizada. São Paulo: Cortez, 2007.

SCHULTZ, G. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.