



## **Planejamento estratégico da biblioteca comunitária da UFSCar**

**Daniel França Lazarin (UFU) [danielflazarin@pontal.ufu.br](mailto:danielflazarin@pontal.ufu.br)**

**Sheila Rizzo César (UFSCar) [srrcesar@yahoo.com.br](mailto:srrcesar@yahoo.com.br)**

**Mario Henrique da Fonseca Oliveira (USP) [mariohfo@hotmail.com](mailto:mariohfo@hotmail.com)**

*Resumo: O planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa. O objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os munície de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma pró-ativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam.*

*Diante deste contexto, este trabalho tem como objetivo apresentar o planejamento estratégico realizado na Biblioteca Comunitária da Universidade Federal de São Carlos (BCo/UFSCar) durante o segundo semestre de 2010. Como resultados foram apresentadas as diretrizes estratégicas para a organização. Este planejamento se apresenta como uma opção metodológica, prática e de baixo custo para o aproveitamento de oportunidades e neutralização de ameaças que se apresentam na forma de contingências.*

Palavras chave: Planejamento Estratégico; Serviços; Biblioteca Universitária.

### **1. Introdução**

As bibliotecas e centros de documentação, como unidades organizacionais vivas, recebem interferência diária em seus processos de trabalho, o que torna imprescindível a adequação de suas estruturas organizacionais e de prestação de serviços à então propalada sociedade da informação.

Corte *et al* (1999) alertam que as bibliotecas contemporâneas convivem com sérios conflitos organizacionais, orçamentos reduzidos e pessoal insuficiente para o desempenho de suas funções atuais e têm enfrentado os desafios oriundos das transformações socioculturais, incorporando o novo papel que lhes cabe na transferência de conhecimentos e informações. O cenário indica que, se as bibliotecas e centros de documentação quiserem oferecer melhor serviço aos usuários e cumprir sua missão, necessário se torna acompanhar passo a passo o desenvolvimento da sociedade, entender com mais precisão os hábitos e os costumes dos usuários, adaptar as tecnologias às necessidades e quantidades de informação de que dispõem.

As incertezas são crescentes e são, cada vez mais, exigidas habilidades administrativas e gerenciais dos bibliotecários. Com o intuito de aumentar a eficiência e eficácia das bibliotecas e centros de documentação, o objetivo do trabalho é apresentar o planejamento estratégico realizado na Biblioteca Comunitária da Universidade Federal de São Carlos (BCo/UFSCar), uma opção metodológica e prática para o aproveitamento de oportunidades e neutralização de ameaças que se apresentam na forma de contingências.



## 2. Conceito de Estratégia

O conceito de estratégia, juntamente com o de planejamento, é um dos conceitos mais antigos conhecido pelo homem, todavia incorporado ao longo do século XX a gestão das organizações. A estratégia tem seu uso inicial na área militar, sendo uma das obras mais antigas a Arte da Guerra, do general Sun Tzo, no século IV a. c. (TZO, 2002). Nesta obra este autor apresenta alguns conceitos básicos sobre enfrentar as forças inimigas que são válidas até hoje. Embora a empresa tradicional não esteja em guerra, com as demais empresas do mercado, ela enfrenta em seu dia-a-dia um cenário de competição pela preferência dos clientes, o que faz com que os conceitos de estratégia, oriundos do ramo militar, possam ser, com algumas adaptações, utilizados na área de gestão empresarial.

Definir estratégia não é uma tarefa fácil, existe na literatura um grande número de definições que variam em termos de amplitude e abrangência. Assim, não existe uma única definição universalmente aceita.

Para Skinner (1985), estratégia é um conjunto de planos e políticas que a empresa utiliza para obter vantagens sobre seus concorrentes.

Henderson (1989), de maneira similar, define estratégia como a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Ainda segundo este autor, cada empresa precisa ser diferente o bastante para possuir uma vantagem única. Podem até parecer, mas no fundo devem ser diferentes. Os competidores podem se diferenciar por: preço de venda, funções, utilização do tempo, vantagem da localização ou pela percepção que o cliente tem do produto e do fornecedor.

Como as empresas podem combinar esses fatores de diversas maneiras diferentes, sempre existirão muitas possibilidades de coexistência competitiva e cada competidor pode ampliar o escopo de sua vantagem mudando aquilo que o diferencia de seus rivais. Assim, a estratégia existe para se planejar a evolução de uma empresa.

Já para Ansoff (1990), estratégia é um conjunto de regras de decisões para orientar o comportamento de uma organização.

Mintzberg *et al* (2000) identificam cinco pontos de vista sobre a estratégia:

- Estratégia é um plano, ou algo equivalente – uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali;
- Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo;
- Estratégia é uma posição, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercados;
- Estratégia é uma perspectiva, isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas;
- Estratégia é um truque, isto é, uma “manobra” específica para enganar um oponente ou concorrente.

Porter (1996) também argumenta a favor da importância da estratégia para o sucesso da empresa e ressalta que estratégia não deve ser confundida com eficácia operacional. Tanto a eficácia operacional como a estratégia são essenciais para o desenvolvimento superior, que é o objetivo primordial de todas as empresas, mas uma e outra atuam de formas muito diferentes.

Ainda segundo Porter (1996) a eficácia operacional significa o desempenho de atividades melhor do que os rivais. Abrange a eficiência, mas não se limita apenas a esse aspecto. Diz respeito a quaisquer práticas pelas quais a empresa utiliza melhor os insumos, como por exemplo, a redução dos defeitos nos produtos ou o desenvolvimento de melhores produtos com maior rapidez. Em contraste, o posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as atividades de maneira diferente. A estratégia se alicerça na exclusividade das atividades.

### 3. Aplicação do Planejamento Estratégico

Motivada pela necessidade de alinhar demandas, serviços, produtos e pessoal disponível de forma a alcançar um planejamento coerente ao atual cenário apresentado, a BCo/UFSCar, objeto de estudo deste trabalho, realizou no segundo semestre de 2010 o seu planejamento estratégico, o qual foi aplicado pelo professor Dr. Pedro Carlos Oprime, do departamento de Engenharia de Produção da UFSCar. Neste trabalho foram realizadas dinâmicas com a participação de todos os funcionários da BCo cujo objetivo era o de identificar os propósitos básicos da Biblioteca, diagnosticar interna e externamente a organização e definir as diretrizes estratégicas para a BCo.

O quadro 1 mostra mais detalhadamente cada etapa.

A BCo/UFSCar representa um projeto inovador com características bem próprias e diversificadas das demais bibliotecas universitárias, a principal delas é a questão de ser uma biblioteca comunitária, cujo papel fundamental é prover o acesso à informação contribuindo à formação de todo o conhecimento gerado na UFSCar. Seguindo este objetivo, a biblioteca ainda dá suporte à pesquisa, à cultura e às atividades de extensão. A BCo/UFSCar democratiza seu espaço físico, acervo, serviços e produtos para atender a um elenco variado de usuários: comunidade universitária e científica, comunidade de ensino fundamental, médio, comunidade em geral e grupos especiais de usuários. O acervo possui 212.415 volumes constituídos por monografias, CD-ROM, disquetes e fitas de vídeo, o acervo de periódicos é composto por 4.015, também possui um acervo de coleções especiais. A BCo/UFSCar possui 18.000 usuários ativos, nas categorias de graduação, pós-graduação, docentes, funcionários e comunidade externa e grupos especiais de usuários.

Dia	Etapas	Objetivo
1º (4 h)	1 <b>Propósitos Básicos</b>	Identificar os propósitos básicos da biblioteca, ou seja, as necessidades que satisfaz, os serviços prestados e como são oferecidos, quais são os usuários – clientes, as tecnologias utilizadas, as direções de crescimento, as características distintivas, os valores e por fim a conceituação da visão de futuro e missão da organização.

2º (4h)	2 <b>Diagnóstico interno e externo</b>	Diagnosticar interna e externamente a biblioteca. Os trabalhos identificaram as forças e fraquezas, as oportunidades e ameaças que a organização possui. Também foram expostos os principais fatores críticos de sucesso e seus desdobramentos. As atividades seguiram com uma análise de brecha que identificou os principais fatores e processos e seus pesos, como também pontuou os processos críticos e apontou a vulnerabilidade da biblioteca.
3º (8h)	3 <b>Diretrizes estratégicas</b>	Identificar o posicionamento de alguns serviços oferecidos e os impactos deles com relação à atratividade. Também se mensurou algumas competências, definindo objetivos e indicadores estratégicos para a construção de eixos ou diretrizes estratégicas para a biblioteca.

Quadro 1: Planejamento estratégico para a BCo/UFSCar. Fonte: Adaptado de Gregolin e Oprime (2002).

Em seu quadro a BCo/UFSCar conta com 43 funcionários (bibliotecários, analista de sistema, técnicos administrativos de nível médio e fundamental), 39 participaram das dinâmicas para o planejamento estratégico. Os trabalhos foram realizados nas dependências da biblioteca, em uma sala provida de um ambiente agradável para a reunião do grupo e de recursos como, *flip-chart* e canetas coloridas. A dinâmica seguiu por três dias consecutivos, os dois primeiros dias no período da manhã e no último dia o período todo. A aplicação contou com a participação de um mediador, responsável pela condução das discussões, para tal utilizou como ferramenta à oratória e na medida em que os itens eram abordados, estes eram registrados nas folhas de *flip-chart*. No terceiro dia, todas as folhas de *flip-chart* foram disponibilizadas na sala e grupos foram formados para completar o planejamento com um exercício prático, que visou estimular a discussão em torno das percepções coletadas a respeito da BCo/UFSCar.

#### 4. Apresentação dos resultados

Os resultados da primeira etapa do planejamento estratégico aplicado na BCo/UFSCar pode ser visualizada no Quadro 2, o que possibilitou a identificação dos propósitos básicos da BCo/UFSCar. No Quadro 3 é possível visualizar os resultados da segunda etapa, relacionada ao diagnóstico do ambiente interno e externo da BCo/UFSCar. Já os resultados da terceira etapa – diretrizes estratégicas – podem ser visualizados no Quadro 4, esta etapa teve o propósito de enumerar alguns desdobramentos a serem seguidos pela BCo/UFSCar.



ATIVIDADES	DESCRIÇÃO	RESULTADOS
Necessidades que satisfazemos	<b>O questionamento foi:</b> A biblioteca como organização satisfaz quais necessidades dentro e fora da universidade? O item foi abordado situando qual seria o trabalho realizado durante os dias do planejamento.	A organização satisfaz: Educação; Informação; Conhecimento; Cultura; Lazer; Desenvolvimento; Avanço Científico; Formação; e a Qualidade de Vida.
Serviços	<b>O questionamento foi:</b> Como realizamos nossos serviços? E quais são estes serviços? Neste item todos concordaram que a organização não possui atividades integradas e seus fluxos de trabalhos são muito estanques, sobrecarregando os funcionários.	Nossos serviços são: Empréstimo/Atendimento; Treinamento e Capacitação de Usuários; Incentivo para Projetos de Extensão; Eventos Culturais; Acessibilidade a Deficientes Visuais; Pesquisa a Necessidade da Comunidade; Consultas/Reservas/Cadastros; Orientação (Treinamento) Individual; Empréstimo entre Bibliotecas; Catalogação na Fonte-Repositório; COMUT; e Serviço On-Line.
Usuários	<b>O questionamento foi:</b> Quais são os usuários – clientes?	Nossos usuários – clientes são: Alunos de Graduação e Pós-Graduação; Docentes/Pesquisadores; Comunidade Local; Funcionários; Departamentos; Usuários Portadores de Deficiências; e Comunidade Internacional (Comutação).
Tecnologia - Chave	<b>O questionamento foi:</b> Domínio das tecnologias, dependência de terceiros, recursos disponíveis para investimento e ciclo de vida da tecnologia utilizada. O item foi mais abordado pelo responsável pela tecnologia de informação e comunicação (TICs) da BCo/UFSCar.	As TICs estão estruturadas na BCo/UFSCar em: Sistemas de Informação que compõem: rede física - servidor - internet – softwares.
Direções / Crescimento	<b>O questionamento foi:</b> Que tipo de estratégica e direção a BCo/UFSCar deve seguir com a tecnologia e usuários que tem? A indicação deste item propôs o direcionamento de ações no sentido de manter os usuários atuais e conquistar os usuários em potencial. Os seguintes obstáculos foram pontuados: falta de infraestrutura de comunicação interna ( <i>intranet</i> ).	Foram propostos novos serviços: <i>Feedback</i> de Aquisição de Obra; Auto-Empréstimo; Treinamento On-Line; Serviços On-Line; Repositório; Suporte On-Line; e Geração de Indicadores da Produção Científica.

Continua...

Continuação ...

ATIVIDADES	DESCRIÇÃO	RESULTADOS
Características distintas	<b>O questionamento foi:</b> O que diferencia a BCo/UFSCar? O item teve como objetivo identificar quais são as características que diferenciam a biblioteca das outras.	As características são: Projeto Diferenciado; Atendimento à Comunidade Externa; Atendimento de Usuários com Necessidades Especiais; Ação Cultural; Banco do Livro Texto; Acervo de Coleções Especiais; e Biblioteca Central.
Valores	<b>O questionamento foi:</b> Quais são os valores da BCo/UFSCar? A equipe carece dos valores que são importantes para a instituição. Parece haver uma grande divisão entre a vida profissional e a vida pessoal quanto aos valores. Parece não haver uma política clara na biblioteca quanto à existência de mecanismos para definição dos valores que deveriam permear a instituição.	Os valores citados foram: Qualidade no Atendimento (Cordialidade, Educação, Presteza); Ser Parceiro – Ter Comprometimento – e Estar Envolvido; Motivação; Trabalho em Equipe; Capacidade/ Competência; Ser Ético – Manter a Integridade e o Respeito com os Usuários.
Visão de Futuro	Neste item identificou-se que a biblioteca mesmo com todos os problemas, projeta externamente uma imagem positiva da organização. Também houve discussão a respeito de se incentivar a cooperação como mecanismo para alcançar a inovação.	A visão de futuro da BCo/UFSCar: " Ser uma referência nacional no apoio ao desenvolvimento científico, tecnológico e cultural da região, do Estado e do Brasil."
Missão	O item foi desenvolvido utilizando todos os itens anteriores, por toda equipe da biblioteca. OBS: A definição da missão ultrapassou os três dias de aplicação do planejamento. As contribuições ocorreram ao longo de dois meses.	A Missão ficou: "Contribuir para o desenvolvimento científico, tecnológico e cultural de São Carlos, do Estado de São Paulo e do Brasil, por meio: da disponibilidade e acessibilidade de informações científicas e tecnológicas, de eventos culturais, do treinamento e capacitação dos seus usuários, e do acesso de pessoas com restrições físicas às suas instalações físicas e acervos. A organização tem como princípio a valorização do indivíduo, o trabalho em equipe e a busca constante em melhor atender seus usuários, aprimorando e desenvolvendo novos serviços à comunidade".

Quadro 2: Propósitos Básicos da BCo/UFSCar.

ATIVIDADES	DESCRIÇÃO	RESULTADOS
Forças e Fraquezas	<b>O questionamento foi:</b> Quais são as forças e as fraquezas da biblioteca? Houve uma discussão mais pontual sobre as TICs e a falta de comunicação interna.	<b>As forças</b> identificadas foram: Instalações Prediais; Computadores –Rede Lógica; Recursos Humanos (Competências); Acervo; e Ação Cultural. <b>As fraquezas</b> identificadas foram: Software (Substituição e Aquisição); Rede Lógica (Administração do Sistema); Compartilhamento de Dados/Informação; Motivação; Comprometimento; Falta de pessoal; Normas, Procedimentos e Rotinas de Trabalho.
Oportunidades e Ameaças	<b>O questionamento foi:</b> Que oportunidades a biblioteca possui e quais ameaças ela tem que enfrentar? Algumas propostas foram colocadas como: estabelecimento de parcerias, a crise mundial a falta de recursos humanos da universidade entre outros pontos.	<b>As oportunidades</b> identificadas foram: Parcerias com os Departamento e Agências de Fomento; O Projeto REUNI; Parcerias com o Governo Municipal; A Nova Gestão da Universidade; Os Serviços Cooperativos; e Novas Tecnologias. <b>As ameaças</b> identificadas foram: Não Reposição do Quadro Funcional; O Projeto REUNI; Terceirização; Segurança no Campus Universitário; e Greves.
Fatores Críticos de Sucesso	<b>O questionamento foi:</b> Quais são os principais fatores críticos que a BCo/UFSCar enfrenta? (Problemas na gestão da BCo/UFSCar, que dependem de fatores externo à ela).	Foram levantados os seguintes fatores: Recursos Humanos; Tecnologia de Informação; Recursos Financeiros para Melhorias; e Planejamento da Distribuição de Tarefas (Estrutura Administrativa/Autonomia).
Desdobramentos dos Fatores Críticos	<b>O questionamento foi:</b> Quais são as recomendações para minimizar os fatores críticos? Os participantes sugeriram algumas soluções.	As propostas foram: <b>Pessoal:</b> Repensar o Processo de Contratação (Perfil); Fazer mais Reuniões Gerais; e Promover Momentos de Interação com Maior Frequência. <b>TICs:</b> Melhoria na Rede Sem Fio – parte física; Contratação de Pessoal; e Melhoria de Manutenção/Equipamentos. <b>Financeiro:</b> Alcançar mais Autonomia. <b>Planejamento Administrativo:</b> Estabelecer Grupos de Trabalho Multisetoriais.

Continua...

Continuação...

ATIVIDADES	DESCRIÇÃO	RESULTADOS
Análise de Brecha	O item teve como objetivo avaliar os percentuais de respostas individuais por questões, medindo pontos abstratos comumente tratados em planejamentos estratégicos. Essa discussão gerou polêmicas com defesas pessoais e profissionais, justificando os métodos e locais de trabalho.	A BCo/UFSCar precisa melhorar a relação com a Divisão de Controle Acadêmico da UFSCar, seguido das Coordenações de Pós-Graduação; da Gráfica e Departamentos em terceiro lugar; com a Pró-Reitoria de Administração – com relação aos recursos financeiros e por fim com os Recursos Humanos da UFSCar.
Processos Críticos	<b>O questionamento foi:</b> Quais processos de trabalho são mais críticos dentro da biblioteca? O item teve como objetivo identificar e pontuar (entre excelente e ruim) os principais processos críticos dentro da biblioteca.	Processos críticos identificados: A Manutenção do Acervo (Falta de Pessoal); A Administração do Sistema (Rede Lógica e Física); O Gerenciamento de Contratos e Aquisições; Gestão da Biblioteca (Secretaria Executiva); Processamento Técnico; Treinamento e Orientação ao Usuário; A Circulação (local onde se realizam empréstimo, devolução); e Aquisição do Acervo e a Ação Cultural.
Vulnerabilidade	<b>O questionamento foi:</b> Quais os tipos de vulnerabilidades que a BCo/UFSCar está exposta? A equipe citou alguns e pontuou-os de acordo com a probabilidade e impacto a que estas podem acontecer.	As principais vulnerabilidades são: RH para Equipe de TI (Ação Contingente); Estrutura do Prédio (Ação Contingente); Parar o Servidor e Switch de Fibra Ótica; RH para Manutenção do Acervo; e Faltar Energia Elétrica.
Atratividade	Foram listados os serviços estratégicos para o bom funcionamento da BCo/UFSCar, estabelecendo um posicionamento da mesma, com relação as principais atratividades da organização.	Os serviços atuais prestados pela BCo/UFSCar possuem alta atratividade.
Competência	O item teve como objetivo medir as competências da BCo/UFSCar com relação aos serviços estratégicos definidos no item anterior.	Os resultados demonstraram que a biblioteca possui uma competência alta para realizar seus serviços.
Objetivos / Indicadores Estratégicos	Visou definir objetivos e/ou indicadores estratégicos que a BCo/UFSCar deverá alcançar ao longo do tempo.	São eles: Produtividade; Número de Obras Adquiridas; Satisfação do Usuário; Eficiência; e Número de Usuários por Livro.

Quadro 3: Posicionamento e Diagnóstico Interno e Externo da BCo/UFSCar.



EIXOS / DIRETRIZES	DESCRIÇÃO
Repositório Institucional	Disponibilizar o conhecimento gerado na UFSCar através das TICs.
Portal BCo/UFSCar	Canal de comunicação e disseminação de informação.
Melhoria da Comunicação Interna	Utilizar ferramentas que gerem uma comunicação interna mais eficiente e eficaz aos propósitos da organização e das pessoas.
Atualizações das TICs	Descentralizar a seleção e aquisição de TICs.
Motivação e Comprometimento	Gestão do clima organizacional da BCo/UFSCar.
Melhoria dos Serviços/Produtos e processos	Implantar a gestão de indicadores de desempenho e de qualidade na BCo/UFSCar.
Implementação do Regimento Interno	Implantar e oficializar as regras e procedimentos gerais da biblioteca.
Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho e Qualidade	Implantar indicadores para a gestão da organização.

Quadro 4: Diretrizes Estratégicas da BCo/UFSCar.

Os desdobramentos apresentados no Quadro 4, foram consolidados durante o trabalho prático realizado na terceira etapa da aplicação, onde as percepções coletadas pelos participantes foram trabalhadas em grupos com até 8 indivíduos. Os grupos foram incumbidos de apresentarem soluções às questões levantadas durante a aplicação do planejamento. A próxima etapa prevista é a definição dos cronogramas das atividades de cada diretriz e condução dos trabalhos para alcance das metas pertinentes.

## 5. Considerações finais

O planejamento estratégico aplicado na BCo/UFSCar cumpriu o objetivo do trabalho uma vez que propiciou de forma prática o aproveitamento de oportunidades e a neutralização de ameaças, através das diretrizes apresentadas como grandes eixos de trabalhos futuros da organização, pois, o desenvolvimento junto aos participantes da organização, a capacidade de entendimento da visão de conceitos e procedimentos práticos para o estabelecimento de estratégias e elaboração de planos de trabalhos foram cumpridos dentro da proposta estabelecida no planejamento.

A aplicação deste planejamento na BCo/UFSCar propiciou a participação de todos os funcionários da biblioteca, o compartilhamento de percepções referentes ao ambiente interno e externo da mesma e a construção em conjunto de planos de trabalhos para as diretrizes identificadas, possibilitou uma visão comum e o comprometimento com a missão da organização.

A partir dos resultados apresentados, a BCo/UFSCar deverá constituir grupos de trabalhos relacionados a cada uma das diretrizes estratégicas. É importante acompanhar seus

resultados a fim de auxiliar nas correções ou melhorias na busca da adequação da BCo/UFSCar com a dinâmica ambiental.

## Referências

ANSOFF, Igor H. *A Nova Estratégia Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.

CORTE, A. R. *et al.* Automação de bibliotecas e centros de documentação: o processo de avaliação e seleção de softwares. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 28, n. 3, p. 241-256, set./dez. 1999.

GREGOLIN, J.A.R.; OPRIME, P.C. *Direcionamento estratégico: desenvolvido para a empresa Stampline*. São Carlos: UFSCar/NIT, 2002. Apostila do curso.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. 1989 In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus 1998.

MINTZBERG, H. Five Ps for Strategy In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. N. *The Strategy Process – Concepts, Contexts and Cases*. 3ª ed. Prentice Hall. Cap.1, p.10-17, 1996.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. LAMPEL, J. *Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre, Bookman, 2000.

PORTER, M. What is Strategy? *Harvard Business Review*, p. 61-78, nov.-dec. 1996.

SKINNER, W. *Manufacturing - The Formidable Competitive Weapon*. New York: John Wiley & Sons, 1985. 325 p.

TZO, S. *A arte da guerra*. São Paulo: Martin Claret, 2002.