

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
ANDERSON DE J. VENANCIO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM GESTÃO EMPRESARIAL

Curitiba  
2015

ANDERSON DE J. VENANCIO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM GESTÃO EMPRESARIAL

Trabalho de Conclusão de Curso - MBA de  
Gestão da Qualidade,  
Orientador: Prof. MSc Roberto Cervi.

Curitiba  
2015

## **RESUMO**

A proposta do presente artigo é analisar a importância do planejamento estratégico na gestão organizacional, apresentando revisão bibliográfica. Sendo assim, a participação da gestão como apoio na organização possui a função voltada à produtividade, ao clima, cultura e principalmente motivação de uma equipe acompanhada, portanto, por uma gestão competente e eficaz. A estratégia de gestão em uma empresa ocorre de forma significativa e de sucesso por meio de suas ações de marketing, a análise de mercado como uma ferramenta certa para suprir a necessidade de desenvolver estratégias para aumentar o desempenho da empresa, conhecer melhor os clientes, saber o que eles querem em relação a preferências, gostos, hábitos e desejos, e principalmente todos os itens não realizados pelo concorrente. Identificar a estrutura da concorrência e suas estratégias em relação ao mercado e aos seus próprios concorrentes. A metodologia da pesquisa é bibliográfica por meio da pesquisa em livros e artigos online com relação ao tema proposto na pesquisa.

Palavras-chave: Gestão. Planejamento Estratégico. Organização.

## **ABSTRACT**

The purpose of this paper is to analyze the importance of strategic planning in organizational management. Therefore, the participation of management and support in the organization has the function focused on productivity, climate, culture and above all motivation of a team together, therefore, by a competent and effective management. The management strategy for your company is a significant and successful through its marketing, market analysis as a right tool to meet the need to develop strategies to increase the company's performance, better understand customers, know what they want in relation to preferences, tastes, habits and desires, and especially all items not carried out by the competitor. Identify the structure of competition and their strategies in the market and its own competitors. The research methodology is bibliographical through research in books and online articles on the issue proposed in the survey.

Keywords: Management. Strategic planning. Organization.

## 1 INTRODUÇÃO

Observa-se que as empresas, sejam comerciais, industriais ou prestadoras de serviço, possuem processos de gestão implementados dentro da rotina organizacional, contudo, busca-se, por meio desta pesquisa, vislumbrar os processos de planejamento estratégico em gestão, por meio de processos utilizados relacionados às áreas de marketing, gestão estratégica e gestão de pessoas, visando ao melhor gerenciamento dos recursos e maximização dos resultados.

Sabe-se que a conscientização sobre um novo cenário universal e a adaptação a ele são fundamentais para as organizações alcançarem seus objetivos, sob pena de não sobreviverem.

Mesmo que a mudança não seja o único fator determinante do sucesso ou do fracasso de uma organização, há que se admitir que uma mudança bem-sucedida e adequada a um dado contexto pode trazer excelentes resultados para a organização.

Diante de uma sociedade em constante evolução, caracterizada pelas recentes mudanças nos paradigmas no processo produtivo, na maneira de avaliar as organizações, dos avanços tecnológicos constantes, das crises econômicas e sociais, da exclusão social e da informação como diferencial na busca da vantagem competitiva, as organizações empresariais devem estar adaptadas para adequar-se e atingir a excelência na sua gestão, de seu planejamento estratégico.

O ambiente competitivo das organizações com vistas a esta nova dimensão busca a melhoria contínua dos processos em diversas áreas, tais como produção, logística, qualidade, entre outras, portanto, passa a ser crítica a habilidade de lidar com os processos que possui e com o conhecimento que adquiriu ao longo do tempo para utilizá-lo eficazmente.

Entende-se que a profissionalização da gestão, pela identificação e desenvolvimento de competências gerenciais e seu planejamento estratégico, é uma das formas de fazer frente às necessidades das mudanças nas organizações para que elas consigam cumprir sua missão, alcançando uma vantagem competitiva duradoura.

Neste processo de permanente mutação, e reagindo a essas sucessivas exigências e mudanças, a empresa exigirá de toda a estrutura uma administração mais eficiente. Há que se conceber que uma gestão adequada na maturidade

organizacional precisa contar com ferramentas que permitam a otimização dos processos de gestão.

## **2 MATURIDADE NA GESTÃO ORGANIZACIONAL**

Faria e Fisher (2001) Afirma que os estudos organizacionais mostravam a organização voltada para um fenômeno estático, mostrando que a trajetória organizacional havia sofrido grandes alterações ao longo da história.

Demers (1999) apresenta as mudanças ocorridas no processo organizacional dividindo-as em três momentos: a) primeiro momento, após segunda guerra mundial, com o processo de crescimento e adaptação; b) o segundo momento, por volta dos anos 70 caracterizado pela morte ou transformação; e c) o terceiro momento, por volta dos anos 90 caracterizado pelo aprendizado e evolução.

Então, a partir dessas concepções, os modelos de estágios de maturidade tornaram-se interessantes para a compreensão do processo de desenvolvimento das organizações, promovendo-se análises em seu nível individual ao longo do tempo.

Na revisão da literatura sobre modelos de estágios de maturidade, não foi encontrada uma definição deste conceito de forma explícita, embora existam vários modelos que expliquem o desenvolvimento organizacional ao longo dos anos. Então, a partir dos estudos existentes, podem-se descrever os estágios de maturidade como uma sequência de acontecimentos que descrevem as mudanças ao longo do tempo (DODGE, 1994).

Para Desreumaux (1998, apud FARIAS e FISHER, 2001), os modelos de estágios de maturidade consideram a entidade como entes únicos, que desenvolvem um projeto ou sucessão deles com vistas a se adaptar ao ambiente para se manter ao longo do tempo.

Os estágios de maturidade baseiam-se na premissa de que as pessoas, organizações, áreas funcionais e processos, entre outros evoluem por meio do processo de desenvolvimento, crescimento e maturação em direção à maturidade mais avançada, atravessando um determinado número de estágios distintos.

Os modelos de estágio de maturidade fornecem aos gestores uma ferramenta para determinar em que estágio de maturidade se encontra a

organização, na qual o gestor poderá planejar aonde quer chegar para progredir a uma maturidade superior e, por consequência, atingir as metas desejadas.

Assim, gestores necessitam conhecer modelos de estágio de maturidade, bem como reconhecer e entender indicadores de cada estágio.

Paleias (2007), diz que as organizações passam por uma série de transições do nascimento à maturidade, porém a chave para o crescimento dependerá da capacidade que a organização possui para lidar e absorver o conhecimento existente.

Dentro das leituras efetuadas sobre estágios de maturidade ou ciclos de vida, verificam-se atributos estatísticos das organizações. De acordo com Dibrel (2002), não existem muitos estudos sobre a evolução da estrutura e processos ou padrões de aprendizagem e tomada de decisão que ocorrem à medida que as organizações tentam progredir no seu ciclo de vida, da criação para a maturidade, e é neste aspecto que propomos o avanço dos estudos existentes.

Ducker (2000) apresenta a maturidade organizacional como uma forma de adquirir experiência ao longo do tempo. A maturidade pode ser influenciada pela mudança do sistema de gestão, por erros cometidos, por exigência de mercado, por novas formas de gestão, ou seja, as empresas adquirem uma forma mais madura de conduzir os negócios. Para essas mudanças, ocorridas através de um período de tempo, dá-se o nome de estágios de maturidade. Os estágios de maturidade baseiam-se na premissa de que empresas, pessoas, processos e funcionalidades evoluam, atravessando um número determinado de estágios diferentes.

Os modelos de estágios de maturidade consideram a entidade como elemento único, que desenvolve um projeto com o objetivo de se adaptar ao ambiente. Com isso esse modelo fornece aos gestores uma ferramenta para determinar o estágio de maturidade em que se encontra a empresa, dando condições para melhorá-lo. A literatura apresenta inúmeros modelos e teorias para explicar o processo de estágios de maturidade, no entanto, sua validação empírica ainda apresenta deficiências (FARIAS & FISHER, 2001).

As organizações passam por uma série de transições do nascimento à maturidade, onde seu crescimento depende de a capacidade da organização deter e absorver o conhecimento existente (PALEIAS, 2007).

Marques (1994) explica que para as organizações sobreviverem, é necessário adotar mudanças simples como, por exemplo, se adaptarem ao ambiente

onde elas estão inseridas, ser capazes de antecipar eventos, lidarem com ameaças e oportunidades.

Mudanças ocorridas de modo rápido e contínuo exercem um grande efeito nas organizações. Sendo assim elas precisam ser permeáveis às condições voláteis e mutantes dentro do ambiente em que estão inseridas e necessitam estabelecer parâmetros para desenvolver suas necessidades (MARQUES, 2004).

Embora tenham sido propostos numerosos modelos e teorias num esforço para explicar o processo de estágios de maturidade, poucos têm sido os esforços para validá-los empiricamente.

Os ciclos de transformação de uma empresa podem ser necessários, uma vez que as mudanças são vistas como um produto da organização. Os mesmos passam a existir decorrentes de mudanças nos requisitos de desempenho, nas oportunidades e na concorrência (STAIR, 2002).

Marques (2004) comenta a importância das organizações se preparem para identificar oportunidades no mercado e aproveitar o potencial do conhecimento existente. Necessidades essas adquiridas devido a mudanças nos requisitos de desempenho como: novas oportunidades, preferências de consumidores, concorrências, entre outras. Esclarece que o conhecimento de modelos de comportamentos das organizações ajuda a explicar o passado e imaginar o futuro.

## 2.1 PROCESSOS DE GESTÃO

Na concepção mais frequente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que recebe um *input*, acrescenta valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico. Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados a seus clientes (HAMMER, 1997).

Para Adizes (1990), os trabalhos importantes realizados nas organizações são parte de algum processo.

Os processos de gestão apresentados são subdivididos em quatro grandes áreas da administração: Processos Gerenciais, Marketing, Gestão de Pessoas e Avaliação de Desempenho.

### 2.1.1 Marketing

O estudo do marketing é bem mais complexo do que se possa imaginar, pois “envolve toda a organização e o ambiente externo como: comportamento do consumidor, concorrentes, fatores culturais, fatores sociais e pessoais da sociedade” (KOTLER, 2000a, p. 35).

Segundo Kotler (2000b, p. 35), faz-se necessário à empresa fazer o marketing de relacionamentos, pois este tem “como objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave – clientes, fornecedores, distribuidores, a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios no longo prazo”.

Dois itens são de extrema importância no lançamento de um produto: mercado alvo e real necessidade do consumidor. Kotler (2000c, p. 43) afirma que “uma empresa pode identificar seu mercado-alvo, mas falhar em compreender com exatidão as necessidades dos clientes” (KOTLER, 2000d, p. 43).

Para que isto não ocorra, é necessário o estudo do comportamento. Churchill e Peter (2000, p.146) citam que:

O estudo do comportamento do consumidor muitas vezes centra-se no processo de compra e na variedade de forças que o modelam, sendo que estas compras sofrem diversos tipos de influências: influência social, marketing e situacionais. E também a necessidade do consumidor que influencia diretamente o ato da compra. Percebe-se que não basta somente identificar o público-alvo, é necessário conhecê-lo, entender seu comportamento.

Para Kotler (2000e, p. 401), “a padronização do produto, da propaganda e dos canais de distribuição permitem custos mais baixos”. A empresa deve possuir um marketing direcionado de seus produtos e serviços, porém se faz necessária a adaptação.

Cada direcionamento deve se adaptar às suas condições ou preferências locais: isto se chama adaptação da comunicação. Quando se adapta tanto o produto como a comunicação, a empresa faz uma adaptação de produto/promoção (KOTLER, 2000f, p. 405).

O conjunto destes princípios sugere a padronização dos processos e produtos da empresa.



## 2.1.2 Gestão de Pessoas

Para que o objetivo da empresa seja alcançado e as metas cumpridas, é necessário o capital humano. Somente este é capaz de conduzir a um crescimento, gerando mudanças, riqueza e valor. Segundo Pereira (2008), o capital humano deixou de ser apenas uma capacidade produtiva e lucrativa, passou a reunir conceitos como inovação, criatividade e conhecimento, entre outros aspectos tangíveis, os quais bem trabalhados e/ou explorados podem impulsionar a organização para o sucesso. Cita ainda que a disseminação deste aprendizado é sempre eficaz e que pode ser feita por meio de grupos de discussão e oficinas de desenvolvimento.

Para Lopes (1992), nesse contexto evidencia-se a importância da descoberta de novos sistemas e caminhos, visando à identificação e seleção daqueles que poderão conduzir com sucesso o destino futuro das organizações. E a chave desse sucesso reside na existência de uma força de trabalho íntegra, motivada, capacitada e comprometida com a organização.

Entre os mecanismos existentes, a avaliação de desempenho certamente é a que apresenta maior eficiência e eficácia, desde que esteja adaptada às particularidades e à cultura das pessoas e das organizações.

Portanto, para os gestores de uma organização, ela requer uma percepção objetiva dos processos existentes e dos processos de gestão que serão necessários implantar, vislumbrando o futuro da organização.

Segundo Batista (2006, p. 2):

[...] é de grande importância que nossa economia e sociedade tenham um comportamento semelhante ao da época da revolução industrial, o que demonstra que a busca de novos mercados se tornou necessária para aperfeiçoar as informações obtidas pelas organizações, agregando-se estratégias com foco no futuro e na sobrevivência.

O'Brien (2006) ressalta que a informação é importante para as organizações, constituindo um dos recursos cuja gestão e aproveitamento estão ligados ao sucesso.

É necessário que se analise o atual cenário para elaborar estratégias para o futuro, que se configura em um novo ambiente muito competitivo. Toffler (1980) divide a economia em três ondas. Segundo ele, a primeira corresponde ao setor

agropecuário e extrativista, a segunda ao setor industrial e a terceira ao setor de serviços e informações.

### 2.1.3 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta da gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada empresa. É um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante um certo intervalo de tempo, analisando sua postura profissional, seu conhecimento técnico, sua relação com os parceiros de trabalho.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000a, p. 98), "a avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do capital humano. Esta avaliação é o grau de realização das exigências de seu trabalho".

Para Chiavenato (2002a, p. 325), a avaliação de desempenho "[...] é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro". Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar a excelência e as qualidades de alguma pessoa.

Porém, para criar um sistema de avaliação de desempenho, é necessário esclarecer: "[...] 1) por que é necessário avaliar o desempenho; 2) que desempenho irá se avaliar; 3) como será realizada esta avaliação; e 4) como comunicar a avaliação aos indivíduos avaliados [...]" (MILKOVICH e BROUDEAU, 2000b, p. 99).

Existem vários métodos de avaliação de desempenho dentro das organizações, variando de acordo com a necessidade do gestor, do setor e dos objetivos da avaliação, bem como do perfil dos avaliados e da dinâmica de observação utilizada. Listamos abaixo os métodos mais tradicionais de avaliação. São eles:

- Escalas gráficas de classificação;
- Escolha e distribuição forçada;
- Pesquisa de campo;
- Incidentes críticos;
- Comparação de pares;
- Auto-avaliação;

- Relatório de performance;
- Avaliação por resultados;
- Avaliação por objetivos;
- Padrões de desempenho;
- Frases descritivas;
- Avaliação 360 graus;
- Avaliação de competências;
- Avaliação de competências e resultados;
- Avaliação de potencial;
- Balanced Scorecard.

Segundo Chiavenato (2002b, p. 333), “os métodos tradicionais de avaliação do desempenho variam de uma organização para outra, pois cada organização tende a construir seu próprio sistema para avaliar o desempenho das pessoas”.

As responsabilidades pela avaliação do desempenho das pessoas podem ser atribuídas: ao gerente, ao próprio indivíduo, ao indivíduo e ao gerente, ao Órgão de Gestão Pessoal ou a uma comissão de avaliação de desempenho, observa-se que cada um envolve uma filosofia de ação distinta (CHIAVENATO, 2002c, p. 326).

Os objetivos fundamentais da avaliação do desempenho podem ser apresentados em três facetas:

Permite condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação; permite tratar os recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade seja desenvolvida, dependendo, obviamente, da forma da administração; e fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais (CHIAVENATO, 2002d, p. 332).

A avaliação de desempenho é utilizada para estar sempre medindo a capacidade dos indivíduos, apontando aspectos que devem ser melhorados e os que podem ser mantidos, até mesmo “copiados” pelos demais membros da organização.

## 2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

O tema estratégia tem sido bastante difundido na literatura e abrange várias áreas profissionais, tais como a militar, a dos esportes, a geopolítica e com maior intensidade no mundo dos negócios, apesar de na sua origem, o termo não se referir ao campo organizacional. A base histórica da estratégia está fundamentada em preceitos militares, os quais são encontrados na obra de Carl Von Clausewitz, com três táticas principais:

1) avaliação das forças do inimigo; 2) avaliação dos recursos do inimigo; 3) avaliação da disposição do inimigo em lutar. Essas táticas passaram a integrar o campo de gestão empresarial após a Segunda Guerra Mundial, influenciando estratégias para vencer na batalha por mercado. Com o passar do tempo, o conceito de estratégia ampliou-se: continuou a se preocupar em como vencer inimigos, mas também com uma situação futura desejada, apostando nas oportunidades que o mercado oferece com os recursos que a organização dispõe para tal (FERNANDES; BERTON, 2005, p.11).

Da década de 1960 para cá foram surgindo diversas abordagens acerca de estratégia organizacional e atualmente há diferentes entendimentos sobre seu conceito, e até mesmo da forma de concebê-la em um ambiente empresarial. Como não existe um consenso da definição de estratégia, pode-se verificar várias abordagens que retratam não só conceitos, bem como modelos teóricos de estratégia aplicáveis a diversos segmentos de mercado, conhecidos na literatura sobre o tema como estratégias genéricas.

Vizeu e Gonçalves (2010) corroboram com este raciocínio ao argumentarem que assim como não há um conceito universal sobre o que é estratégia, também a concepção da estratégia apresenta-se de forma multifacetada, implicando em diferentes questões tais como a racionalidade, o ambiente, a cognição, a política e a cultura.

Os principais debates teóricos acerca de formação de estratégia fundamentam-se nas 10 escolas de pensamento estratégico que são classificadas por seu caráter prescritivo ou descritivo, o que demonstra que existem vários modos parciais e fragmentados de entender a estratégia (MINTZBERG et al, 2000). O modo prescritivo enfatiza o “como deve ser” em se tratando de formação da estratégia. O descritivo se preocupa em compreender “como são” efetivamente formuladas as estratégias.

Essas escolas surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica. Algumas já chegaram ao pico e declinaram, outras estão ainda se desenvolvendo e outras permanecem pequenas (VIZEU; GONCALVES, 2010). As formas de como as escolas de pensamento estratégico se apresentam, estão dispostas no quadro 01.

Quadro 01- As dez escolas do pensamento estratégico

Denominação da Escola	Fundamento
Desenho	A formação da estratégia como um processo de concepção
Planejamento	A formação da estratégia como um processo formal
Posicionamento	A formação da estratégia como um processo analítico
Empreendedorismo	A formação da estratégia como um processo visionário
Cognitiva	A formação da estratégia como um processo mental
Aprendizado	A formação da estratégia como um processo emergente
Poder	A formação da estratégia como um processo de negociação
Cultural	A formação da estratégia como um processo coletivo
Ambiental	A formação da estratégia como um processo reativo
Configuração	A formação da estratégia como um processo de transformação

FONTE: Adaptado de Mintzberg et al (2000)

As escolas de pensamento motivaram uma grande variedade de autores propondo diversas derivações e usos a respeito da estratégia organizacional, que vão desde as abordagens mais convencionais, considerando o tema como uma atividade lógica, racional e sequencial, até as mais dinâmicas, percebendo esse fenômeno como um acontecimento social relacionado a elementos culturais, de aprendizado, político e de poder (MINTZBERG *et al*, 2000; WHITTINGTON, 2004).

Para Serra *et al* (2002), é importante que haja uma integração entre as escolas, aproveitando os seus pontos fortes. Além disso, que o planejamento estratégico faça parte da administração estratégica para a análise e formulação da estratégia.

O planejamento estratégico é uma das ferramentas mais conhecidas em práticas organizacionais. O desenvolvimento da análise SWOT, por Kenneth Andrews na década de 1970 (GHEMAWAT, 2000), que destaca a relevância em analisar fatores do ambiente interno e externo (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças), que intervêm na estratégia organizacional, trouxe subsídios para a formação de estratégias, e a partir daí começou a ser utilizada para a elaboração do planejamento estratégico.

Para Mintzberg e Quinn (2001), o planejamento considera a análise e o desmembramento das metas em etapas formalizadas para a implementação da estratégia. Porém o planejamento estratégico geralmente faz uma disjunção entre o pensar e o agir, possibilitando a existência da função de um planejador, em virtude de que primeiro se estabelece uma ação, para que em seguida os executores a coloquem em prática (MINTZBERG, 2004).

Quinn (1978) ao mesmo tempo em que destaca a importância do planejamento, como fator que precisa estar incluso em uma estratégia sistematicamente planejada, com análises internas e externas, estabelecimento de objetivos e mecanismos de controle; também ressalta que o planejamento, neste caso, é apenas um bloco de construção ou uma parcela dentro de um fluxo contínuo de eventos que realmente determinam a estratégia organizacional.

Desta forma, a partir da década de 80 as críticas ao planejamento estratégico surgiram, com a acusação de que “engessava” a organização, a qual deveria levar em consideração a força do incrementalismo lógico, destacando que as ações de estratégias emergentes também influenciam na tomada de decisão, competitividade e desempenho das empresas (QUINN, 1978).

Mintzberg (2004) ressaltou a importância do processo da estratégia em lugar do direcionamento da escolha estratégica, considerando que as organizações contemporâneas estão em um ambiente complexo e aberto. Ou seja, as empresas precisam estar atentas ao processo todo: análise, formulação e implementação da estratégia, sempre considerando as oportunidades e adaptação, que estão aquém do planejamento.

Outra contribuição para entender como se dá a concepção de estratégia encontra respaldo no estudo de Mintzberg e Waters (1985), onde os autores afirmam que a estratégia é um *continuum* de dois extremos: deliberado e emergente.

As estratégias deliberadas são aquelas planejadas de antemão e controladas para que não fujam ao curso inicialmente planejado; e as estratégias emergentes surgem sem planejamento prévio, em resposta às mudanças ambientais inesperadas, que não estavam contempladas pelo planejamento, mas que posteriormente, se bem sucedidas, podem fazer parte do planejamento inicial. Para Mintzberg *et al* (2000), nenhuma estratégia pode ser puramente deliberada ou somente emergente, sendo que uma impede o aprendizado, e a outra impede o controle.

A formulação da estratégia com um grau de tendência mais deliberada ou mais emergente dependerá da corrente teórica que mais influencie os gestores, e também da natureza, complexidade, competição e outros fatores que moldam o ambiente de negócios (BATISTA, 2006).

Assim, entende-se que a estratégia mais adequada, seja para empresas de qualquer porte ou estrutura, é a mais específica possível, que leve em consideração os interesses, particularidades, objetivos e recursos disponíveis em cada situação.

Então, os processos que dão origem às estratégias organizacionais coadunam com uma série de fatores e características relacionados aos ambientes interno e externo, que são diferentes de uma organização para outra. A maneira de conceber a estratégia pode considerar aspectos futuros, onde as decisões são formuladas antecipadamente, ou abordar a forma de padrão de ações, as quais a organização assume ao longo do tempo (LEITE, 2008).

Adotar um posicionamento estratégico se torna um desafio perante as inúmeras incertezas que cercam o ambiente organizacional. E essa escolha estratégica poderá influenciar diretamente o sucesso ou insucesso da organização.

Tão importante quanto a existência de uma estratégia bem elaborada em qualquer negócio, é a capacidade de avaliar se a mesma está trazendo bons resultados ao empreendimento. Entende-se que esses resultados são as consequências de escolhas e decisões estratégicas, desde a seleção do ramo de negócio até as decisões administrativas do dia a dia e para a qualidade no negócio, na gestão competente e na administração.

### 3 CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi analisar a importância do planejamento estratégico na gestão organizacional.

O trabalho, no ambiente organizacional pode ser considerado como um fator de aprendizagem contínua por meio de fatos novos, de estratégias desenvolvidas por meio do perfil de uma gestão competente e de seus colaboradores e por meio de mudanças necessárias para que a gestão possa seguir seu modelo de desempenho motivando seus colaboradores no ambiente organizacional entre iniciativa, criatividade e planejamento estratégico.

Portanto, entender como a gestão estratégica pode levar uma organização a sobreviver no mercado competitivo, e desenvolver mecanismos para avaliar seu desempenho é alguns dos desafios impostos tanto para a comunidade acadêmica, quanto para os pequenos empresários, os quais são mais vulneráveis às grandes mudanças.

As novas empresas que entram em um determinado negócio trazem uma ameaça às organizações já existentes, em virtude de fornecer novas capacidades pelo desejo de atrair mais rapidamente possível uma grande parcela de mercado.

A estratégia converte essas variáveis em desempenho, e a incapacidade de atingir os resultados esperados consecutivamente, é um indício de que a estratégia precisa ser redefinida.

Há também as empresas que hoje não são concorrentes, mas no futuro podem entrar na disputa pelo mercado e aumentar a rivalidade. Algumas barreiras de entrada podem deixar o entrante na defensiva, e a ameaça de entrada se torna pequena.

Portanto, as empresas na atualidade devem estar voltadas a um maior condicionamento em relação à administração, a sua estratégia positiva e competitiva para o sucesso empresarial.



## REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito**. São Paulo: Pioneira, 1990.

BATISTA, Otoniel E. **Sistemas de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DEMERS, Christiane. De la Gestion du Changement à la Capacité de Changer. L'Evolution de la Recherche sur le Changement Organisationel. **Gestion**. V. 24, n. 3, p. 43, mar. 1999. Tradução de Maria Coutinho Silva. 2003.

DESREUMAUX, Alain. Mérites et limites de l'analyse de Portfewlli, le cas français. Revue **Française de Gestion**.: v. 34, mai 1998. Tradução João Gomes Silva. Dissertação de Mestrado. Gerenciando sistemas de gestão. Minas Gerais. 2001. 98 p.

DIBREL, John; Miller Paul. **Organização e Sistema de Gestão: à procura de uma nova coerência**. 1. ed. São Carlos, 2002.

DODGE, Kesler A. A Review and Reformulation of Social Information – Processing Mechanisms in Social Adjustment. **Psychological Bulletin**. n. 115, p. 74 – 101, abr, 1994.

DRUCKER, Peter. F. **Introdução a Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

FARIAS, Jonh; FISCHER, Joschka. **Por uma Concepção da Sociedade – Uma análise política da Globalização**. São Paulo: Summus, 2001.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

HAMMER, Michael. **Além da reengenharia: como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEITE, A. L. S. **Competitividade, mercado e estratégia**. In: ANGELONI, M. T.; MUSSI, C. C. (Organizadoras). **Estratégias: formulação, implementação e avaliação**. São Paulo: Saraiva, 2008.

LOPES, Sá A. **Dicionário de Contabilidade**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MARQUES, Antônio C. F. **Deterioração organizacional: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional.** São Paulo: Makron Books, 1994.

MILKOVICH, Georg. T.; BOUDREAU, Jonh W. **Administração de Carreiras: Uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. J. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. **Of strategies, deliberate and emergent.** *Strategic Management Journal*, v. 6, n. 3, p. 257-272, Jul/Sep, 1985.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação: e as decisões gerenciais na era da internet.** São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

PALEIAS, Ivan R. **Avaliação de Desempenho: em enfoque de gestão econômico.** 1992. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

PEREIRA, Giuseppe. **Estatística Geral e Aplicada.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

STAIR, Ralph. M. **Princípios de Sistema de Informação: uma abordagem gerencial.** Rio de Janeiro: LTC, 2002.

VIZEU, F.; GONÇALVES, S. A. **Pensamento estratégico: origens, princípios e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2010.