

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE AS DIFICULDADES DE GESTÃO

A STRATEGIC PLANNING OF IMPORTANCE IN ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT : A STUDY ON THE MANAGEMENT OF DIFFICULTY

LUIS APARECIDO MARQUES DA SILVA

Graduando em Administração na Faculdade de Ciência e
Tecnologia de Birigui – FATEB

CESAR SALES PASTOR

Graduando em Administração na Faculdade de Ciência e
Tecnologia de Birigui – FATEB

SAMUEL STÁBILE

Mestre em Engenharia de Produção pela Escola de
Engenharia de São Carlos – USP

RESUMO

O planejamento estratégico é um processo contínuo nas organizações que tem por finalidade alcançar os objetivos desejados e que possam ser executados de maneira eficiente, usando o mínimo de recursos. Consiste em análise crítica dos cenários futuros e traçar as estratégias, planos e rumos da organização visando concentrar esforços no objetivo de tornar real a visão da organização, tendo em vista a definição e a obtenção de objetivos organizacionais. O presente artigo apresenta uma pesquisa sobre A importância do Planejamento Estratégico no Ambiente Organizacional e as dificuldades de Gestão. Tem a função de mostrar as dificuldades que as empresas têm em elaborar, implantar e praticar o planejamento estratégico. Para alcançar estes objetivos e identificar a melhor maneira de trabalhar usando os conceitos sobre Planejamento Estratégico, foi utilizada a pesquisa bibliográfica para busca de informações e suporte na elaboração do pensamento científico sobre dificuldades de gestão nas organizações. O planejamento bem elaborado e praticado pelos administradores tem por sua vez a função de fortalecer as organizações, preparando-as para dificuldades que possam vir a ocorrer no futuro, fazendo com que estas atinjam seus objetivos.

Palavras-chave: 1. Estratégia organizacional, 2. Competitividade, 3. Resultados Organizacionais.

ABSTRACT

Strategic planning is an ongoing process in organizations whose purpose is to achieve the desired goals and that can run efficiently, using minimal resources. It consists of critical analysis of future scenarios and formulate strategies, plans and organization of the course in order to concentrate efforts in order to realize the organization's vision, with a view to setting and achieving organizational objectives. This article presents a survey on the importance of strategic planning in the Organizational Environment and difficulties in management. Its function is to show the difficulties that companies have to draw up, implement and practice strategic planning. To achieve these goals and identify the best way to work using the concepts of strategic planning, the literature search to search for information and support in the development of scientific thought on management difficulties was used in organizations. The well thought-out planning and practiced by the managers in turn has the function of strengthening organizations, preparing them for the difficulties that may occur in the future, causing them achieve their goals.

Keywords: 1. Organizational Strategy, 2. Competitiveness, 3. Organizational Results.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo principal expandir o conhecimento sobre a importância do planejamento estratégico e suas implicações nas organizações com o intuito de mostrar a sua real importância para abertura e sobrevivência de uma empresa.

O administrador/empreendedor precisa ter em mente um modo de tomar decisões estratégicas para planejar o futuro de sua empresa, pois esta requer planejamento para suas operações e atividades.

O processo administrativo se inicia com o planejamento, onde se define os objetivos da empresa e selecionam-se as políticas, os procedimentos e os métodos para o seu alcance, sendo este um forte aliado capaz de oferecer condições de rumo e continuidade para uma empresa e uma trajetória para o sucesso.

Dentro de uma empresa, o planejamento deve respeitar alguns princípios, visando conseguir o alcance dos objetivos de maneira eficiente e eficaz.

O administrador deve saber lidar com os diferentes tipos de planejamento: o estratégico – que aborda a organização como um todo; o tático – que aborda cada setor separadamente e o operacional - que aborda cada operação separadamente. Cada qual dentro de sua área e competência e seu tempo necessário, mas sempre em prol dos objetivos principais da empresa.

O planejamento impõe racionalidade proporcionando o adequado rumo às ações além de estabelecer coordenação e integração das suas unidades com harmonia e sinergia necessária a essa empreitada.

O planejamento sozinho não alcança os objetivos da empresa. Se o planejamento realizado não for executado, acompanhado, controlado e o mais importante, corrigido se necessário, de nada adiantará realizar o planejamento.

Neste contexto, através de revisão bibliográfica, este artigo descreve as dificuldades das organizações em elaborar e executar o planejamento estratégico.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Segundo Certo e Peter (1993), ambiente organizacional é a união de todos os fatores internos e externos, ou seja, dentro e fora da organização, que de maneira direta ou indireta, afetam o progresso da organização acerca das metas a serem alcançadas.

Análise do ambiente é o processo que monitora o ambiente organizacional, procurando identificar quais são os riscos e oportunidades, sejam nos dias atuais como no futuro, que possam ter grande influência na capacidade das empresas de atingirem seus objetivos e metas (CERTO e PETER, 1993).

Segundo Oliveira (2002), o planejamento estratégico abrange a empresa como um todo perante o seu ambiente e define sistemas como um conjunto de partes que são interagentes e ao mesmo tempo interdependentes, que em conjunto,

formam uma única unidade em prol de um objetivo específico e que efetuam uma função.

De acordo com Vianna (2007), a análise e o monitoramento do ambiente são de extrema importância para a identificação de possíveis ameaças e oportunidades, que o ambiente externo e interno condiciona.

De acordo com Rocha (1987), para uma organização se tornar eficaz e competitiva, houve uma grande mudança no sistema organizacional, visando à departamentalização da produção. Este conceito traz algumas vantagens do processo produtivo, buscando aproveitar a especialização, facilitar o processo de controle, auxiliar na coordenação, observar a importância das atividades e avaliar o custo da estrutura.

De acordo com o autor supracitado, a organização aproveita a especialização, observando a habilidade de cada colaborador, procurando seu melhor desempenho, e aonde ele é mais bem aproveitado, e para facilitar o processo de controle deve ter uma pessoa da alta administração fazendo o controle parcial e o controle por comparação de resultados, e diferenciar as atividades, para valorizar e acompanhar a produção de acordo com cada atividade e suas dificuldades.

De acordo com Gomes e Salas (1997), as organizações estavam acostumadas a um contexto relativamente estável e seguro. A partir do ano 1973, com a globalização da economia e a crise mundial do petróleo, ocorreu uma rápida mudança na economia, trazendo uma instabilidade ainda não presenciada pelas organizações. Para que pudessem enfrentar essas mudanças, as organizações tiveram que se desenvolver e se organizar para se envolver neste novo cenário, que a partir daquele momento as organizações passariam a enfrentar.

Os procedimentos e técnicas da gestão empresarial são: análise do perfil das funções empresariais, identificação das funções, definições precisas quanto às metas empresariais, praticar o ciclo administrativo planejamento, execução, controle; exercer atividades de auto auditoria, tomada de decisão sustentada por participação e negociação com os profissionais envolvidos com o evento sob análise, atuação sobre as sucessivas rodadas de risco, usar referências históricas e projetar

tendências com determinação dos cenários futuros, acompanhar a evolução administrativa, técnica e operacional do segmento de mercado, dos concorrentes e da sociedade e realizar análise de custo/benefício buscando a otimização organizacional (GIL, 1997).

Para que ocorra a execução da estratégia é necessário que todas as pessoas que façam parte da organização estejam comprometidas, desde o presidente até a base da estrutura organizacional, fazendo com que haja intenso engajamento, consenso, conhecimentos, informação, estejam motivados, compromissados e liderança por parte de toda a cúpula da empresa (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009).

De acordo com os autores supracitados, nos dias de hoje, uma organização para ser bem sucedida é aquela que se renova a cada dia à medida que o mundo muda, os concorrentes inovam e os clientes se tornam mais exigentes a cada momento.

A estratégia faz com que os fatos positivos e concretos façam com que os resultados da empresa melhorem, determinem aonde a empresa quer chegar, qual caminho ela quer seguir e de como a empresa vai ser no futuro e o que fazer para que isso aconteça, é definir os objetivos, através das oportunidades e seu aproveitamento, e das ameaças e sua neutralização (LEVY, 1992).

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), planejamento estratégico é um processo contínuo nas organizações, com uma percepção do futuro para tomada de decisões atuais que podem afetar os objetivos traçados, fazendo com que a organização reavalie as suas atividades e acompanhe os resultados e confronte com as expectativas.

De acordo com Oliveira (2002), planejamento é um processo que tem por finalidade alcançar os objetivos desejados e que possam ser executados de uma maneira eficiente, usando o mínimo de recursos pela empresa. Nela o executivo é responsável pelo conjunto de providências a serem tomadas acerca do futuro, para que os resultados sejam bem diferentes do passado.

Para garantir sua sobrevivência e eficácia, uma organização tem de elevar seu grau de controle sobre o futuro, procurando antecipar-se às mudanças no sistema interno e também no sistema externo, tendo três tipos de necessidades que levam as organizações a investir em planejamento estratégico, a necessidade ou vontade de interferir no futuro, a necessidade de enfrentar eventos de futuros previsíveis e coordenar eventos e recursos entre si (MAXIMIANO, 2000).

Segundo Certo e Peter (1993), administração estratégica é dividida em etapas, umas com mais valores e outras menos valorizadas, mas cada uma com sua importância no ambiente estratégico. Na organização há mudanças constantes, e a administração tem que estar presente e atualizada para acompanhar estas mudanças, tornando o processo da administração estratégico um processo contínuo, pensando principalmente nos impactos externos.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), os sistemas utilizados pelas organizações têm como foco principal criar e comunicar estratégia e direções, alocar recursos, definir metas e direções para departamentos e indivíduos, e fornecer o *feedback*.

Segundo Bernardes (1993), para o administrador atender às necessidades das organizações, o seu desempenho terá que ser específico à profissão, constituindo as suas funções e posteriormente, as funções do administrador passou a ser denominada de processo administrativo.

De acordo com Chiavenato (1999), o administrador é a pessoa responsável pelo desenvolvimento da organização, é ele que obtém os resultados dos colaboradores da empresa, e suas funções, portanto são, planejar, organizar, dirigir pessoas, ele gere e controla os recursos financeiros, materiais, de tecnologia e informação visando à realização de determinados objetivos.

De acordo com o autor supracitado, o administrador tem como sua atividade básica, fazer com que a organização tenha uma melhor utilização dos seus recursos, sejam eles materiais, financeiro e de pessoas, procurando o melhor desempenho. A melhor utilização destes recursos é primordial para que o administrador eleve o grau de desempenho na organização, satisfazendo os objetivos da organização.

O resultado do Administrador só ocorre somente com os resultados dos seus liderados, conseguindo que os outros façam o que for necessário para que este resultado aconteça. Na nova era da informação, além dos conceitos da administração, o administrador tem a capacidade de obter resultados mostrando que o conhecimento está na cabeça das pessoas e a capacidade do administrador em fazer estes conhecimentos se transformar em resultados (LACOMBE e HEILBORN, 2008).

Todo administrador tem que agir como empresário sendo ele dono da empresa ou não, ele tem que buscar o resultado econômico não esquecendo a satisfação dos membros do negócio, contribuindo para o bem estar e a cultura da comunidade e na função econômica é que está seu maior desafio, pois é neste requisito que está a sobrevivência da empresa e também a sua (Idem).

Nas decisões a serem tomadas, às vezes as alternativas nem sempre são as melhores, mas o administrador com sua experiência e capacidade, busca a melhor opção para ter o melhor resultado, lembrando que a empresa procura atender seus clientes, disponibilizando a eles o melhor produto ou serviço, com o preço apropriado e que esteja de acordo com o mercado (Idem).

Mas faz necessário o bom senso para o administrador, como em todas as funções no ambiente organizacional, ele tem que ter um grau de compreensão de sua equipe e de si mesmo, tendo conhecimento e sabendo os limites usando este conhecimento para melhor satisfação sua e da equipe, e o resultado da organização, pois a empresa é uma instituição que busca o lucro, mas têm que estar também preocupada com a satisfação dos seus colaboradores, fornecedores e também os seus clientes (Idem).

De acordo com Moraes (2000), a administração é uma tarefa que é caracterizada pela maneira com que a organização vê os objetivos, buscando transformá-los em ação organizacional através do ato de planejar, organizar, dirigir e controlar.

De acordo com o autor supracitado, o administrador tem que ser capaz de trabalhar com uma grande participação na diversidade organizacional, além de executar as tarefas que lhe são pertinentes, realizando o trabalho em equipe,

fazendo com que a busca pela disciplina seja contínua, sem perder a sua identificação, e ter habilidade de comunicação, ser um bom negociador e ter uma ótima relação interpessoal.

3 METODOLOGIA

O tipo de metodologia utilizada para o presente artigo teve por base a Pesquisa Bibliográfica que busca ressaltar ao pesquisador a importância na edificação de um projeto de pesquisa e colocá-lo em contato direto com o assunto através da base adquirida pelo o que foi escrito pelos autores.

Segundo Lima e Miotto (2007, pg.38) “a pesquisa bibliográfica implica em um conjunto ordenado de procedimentos de busca por soluções, atento ao objetivo de estudo”.

De um lado os estudos vêm para a resolução de um problema através da pesquisa, por outro, tanto a pesquisa de laboratório quanto a de campo (documentação direta) exigem um levantamento do estudo da questão a analisar e solucionar. A Pesquisa Bibliográfica pode, portanto, ser considerada como o primeiro passo de toda pesquisa científica (LAKATOS, 1992).

4 RESULTADOS

Segundo Santos (1992), a empresa moderna, especialmente de médio e grande porte, nos dias atuais vivem correndo riscos, devido às situações de grandes impactos causados por pressões ou choques sucessivos, os quais exigem da sua estrutura e em especial do seu gestor uma administração mais eficiente no intuito de manter as suas conquistas.

De acordo com o autor supracitado, as pressões ou choques exercidos às empresas, a intensidade com que o governo interfere no ambiente socioeconômico, a influência dos organismos de representação sindical, o nível reduzido de motivação dos funcionários, concorrência agressiva, desenvolvimento de novas

técnicas na área de tecnologia, o cliente cada vez mais exigente e o esgotamento de reservas estratégicas que se transforma num aumento de preços e torna o consumo racionalizado, faz com que desse modo, a organização admita que exista uma necessidade de profissionalizar os administradores para que esses fatos não façam com que a empresa perca o seu grau de estabilidade, pois podem ocorrer simultaneamente ou isolados, podendo gerar grandes alterações no ambiente das empresas.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), a formulação da estratégia é crítica para que ocorra o progresso de todo o processo estratégico, mas nem sempre ela se concretiza e não acontece devido ao seu processo de execução ser falho.

Na maioria dos casos, os fracassos estratégicos ocorrem exatamente na fase que compreende a execução e implementação da estratégia na organização e a estratégia maravilhosa elaborada nem chega acontecer na prática em muitos dos casos (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009).

Em algumas vezes, o ímpeto dado pelo líder estratégico não consegue chegar ao campo de atuação operacional da organização, fazendo com que a execução fique parada no meio do caminho e a estratégia não acontece (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009).

De acordo com Ansoff e Mcdonnel (1993), com a introdução do planejamento estratégico podem ocorrer vários conflitos entre as atividades operacionais já existentes e as novas atividades. Com isso as organizações não possuem capacidade ou sistemas motivacionais para pensar e agir estrategicamente. As organizações que geralmente carecem das informações, sobre si próprias e seu ambiente, assim dificultando um planejamento estratégico eficaz e também não possuem mão de obra qualificada capaz de formular e implantar os processos do planejamento estratégico.

Uma importante dificuldade de formulação e implantação de um novo planejamento estratégico é a cultura histórica da empresa, pois a estratégia tenta introduzir elementos de racionalidade que perturbam esta cultura. É também uma reação natural a luta da cultura histórica e o novo modelo de gestão, que está

tentando montar o novo sistema ferindo os conceitos da cultura enraizada na organização (ANSOFF, 1991).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a distância entre a formulação e a implementação do planejamento estratégico, é causada por barreiras criadas pelos sistemas gerenciais tradicionais dificultando a introdução do novo sistema de trabalho.

Ainda de acordo com Kaplan e Norton (1997), foram identificadas quatro barreiras às quais dificultam a implementação do planejamento estratégico, conforme descrito a seguir:

A primeira barreira à implementação estratégica, é a visão e estratégia não executáveis, o executivo principal e sua equipe não conseguem chegar a um consenso, e o que realmente significa e aonde quer chegar com a nova visão e estratégia. Com isto não chega com clareza aos diversos grupos da organização, e estes grupos que não estão com a mesma visão por não ter informações claras e específicas seguem agendas diferentes segundo suas próprias interpretações da visão estratégica. Isto expõe a dificuldade e falta de mecanismos para que a visão seja compartilhada principalmente com os funcionários da empresa, para que esta seja executada e implantada e dê o resultado esperado pelo executivo (Idem).

A segunda barreira é a estratégia não associada às metas de departamentos, equipes e indivíduos. Estes departamentos são focados na estratégia a curto prazo, não tendo o conhecimento e a importância da estratégia implantada pelo executivo voltada ao longo prazo. Nesse caso, o foco do desempenho dos departamentos continua a ser o cumprimento dos orçamentos estabelecidos pelo processo tradicional de controle gerencial. Essa barreira é atribuída ao fato dos executivos de recursos humanos não trabalharem como facilitadores do alinhamento das metas e objetivos como um todo, para com os indivíduos e equipes da organização (Idem).

Já a terceira barreira às estratégias, é associada à alocação de recursos, onde as organizações mesmo tendo uma estratégia a longo prazo definida, os recursos acabam sendo distribuídos nas decisões a curto prazo (anual). Com isso

consequentemente os fundos e as alocações de capital raramente estão relacionados às prioridades estratégicas ou a longo prazo (Idem).

A quarta e última barreira é associada ao *feedback* tático, ou não estratégico. A maioria dos sistemas gerenciais de hoje fornece apenas *feedback* sobre o desempenho operacional a curto prazo, e a maior parte destes retornos estão relacionadas a área financeira. E pouco tempo, ou às vezes nenhum, é dedicado ao exame dos indicadores da implementação ou do sucesso da estratégia (Idem).

Segundo Mattos (1993), a organização que tem problemas sérios de integração dificilmente terá sucesso no que diz respeito em formular e desenvolver a estratégia empresarial. O fator que condiciona a eficiência de qualquer estratégia é a integração intra e inter equipes e a falta de elementos como unidade filosófica, falta de vontade política e objetivos definidos farão com que não exista estratégia.

Nos termos estruturais, as dificuldades que ocasionam o funcionamento da empresa são as constantes reestruturações, ocasionadas pelo risco evidente de insucessos e descrédito (MATTOS, 1993).

Segundo Rodrigues e Teixeira (2015), durante o processo de implementação das estratégias, entre as barreiras que são consideradas as mais relevantes são a falta de comprometimento, a falta de atuação ou habilidades das lideranças.

De acordo com os autores supracitados, outras barreiras à implementação do planejamento estratégico são a comunicação ineficaz ou inadequada; ausência de sistemas de monitoramento; a direção incorreta das necessidades de recursos para a implementação da estratégia; a cultura organizacional, onde pode haver conflitos de ideias; a falta de sincronia entre as prioridades e ações; falta de visão e objetivos e falta de desdobramento da estratégia por toda a organização (Idem).

5 CONCLUSÃO

O planejamento estratégico é de vital importância para alcançar os objetivos das organizações, dado que o desempenho das que planejam adequadamente o

seu negócio é superior àquelas que não planejam, pois com a percepção do futuro acerca da tomada de decisão e objetivos traçados, a organização acompanha os seus resultados e confronta com as expectativas criadas.

Existem empreendedores que acham que são autodidatas, ou que não precisam de informações e preparo, com isso ocorrem as maiores dificuldades devido à falta de conhecimento, principalmente em gestão de pessoas, fluxo de caixa e como administrar seu negócio, e é nesse grupo de empreendedores onde ocorre o maior índice falência, justificadas principalmente pela falta de planejamento estratégico.

A organização que se planeja, tendo como base a visão estratégica, define ações a serem tomadas e com isso alcança os objetivos desejados de maneira eficiente, com o mínimo de recursos necessários fazendo com que haja o engajamento de toda organização em busca do mesmo objetivo, tornando o processo estratégico contínuo.

A sobrevivência e eficácia da organização estão condicionadas ao fato da antecipação às mudanças que possam ocorrer, coletando e antecipando informações quanto ao ambiente interno e externo, fazendo com que tenha que investir no planejamento estratégico.

As empresas vivem correndo riscos devido aos grandes impactos causados por pressões ou choques sucessivos do governo ou do próprio sistema socioeconômico. Neste contexto, o novo conceito de gestão, faz com que o planejamento tenha dificuldade de atingir seus propósitos e conceitos para toda a organização, e que os colaboradores tenham o compromisso com a empresa, colaborando com o planejamento e desenvolvimento da organização.

Na fase da execução e implementação da estratégia os fracassos podem ocorrer devido ao não comprometimento por parte de todos os níveis hierárquicos da organização, juntamente com conflitos entre as atividades operacionais já existentes e as novas atividades a serem executadas, fazendo com que a organização tenha grande dificuldade de executá-la.

A falta de mão de obra qualificada e a cultura histórica da organização são fatores que afetam a execução e implementação da estratégia, pois na maioria das vezes o empresário não é favorável às mudanças, fazendo com que se perca a capacidade de percepção acerca do que ocorre no dia a dia, como as inovações dos concorrentes, dificultando assim a tomada de decisões.

O planejamento estratégico é um processo que deve envolver toda a empresa. Quando a informação não chega com clareza a todas as pessoas da organização, ocorre à falta de consenso entre os executivos e as equipes, onde cada um terá uma interpretação diferente, fazendo com que não se atinja os objetivos propostos.

Outros fatores que levam a não execução e implantação da estratégia estão ligados ao fato de que as organizações estão focadas nas estratégias à curto prazo, e as alocações de recursos da organização é distribuído nas decisões a curto prazo, fazendo com o planejamento a longo prazo não ocorra.

Na execução e implementação das estratégias, as organizações não se preocupam com o *feedback* tático, dando importância ao *feedback* operacional ou a curto prazo, e na maioria das vezes esses recursos estão relacionados a área financeira.

O objetivo deste artigo teve por finalidade mostrar porque os empresários não conseguem praticar o planejamento estratégico adequado, compreendendo e destacando as dificuldades enfrentadas na gestão organizacional do seu negócio.

Observou-se através da pesquisa bibliográfica que as organizações têm dificuldades em elaborar e executar o planejamento estratégico.

A falta do planejamento estratégico é causada por vários motivos. As empresas correm riscos devidos aos grandes impactos causados por pressões ou choques sucessivos do governo, ou do próprio sistema econômico, dado que as organizações não têm controle sobre tais fatores.

Para que a implementação e a execução da estratégia ocorra é necessário que a organização esteja atenta ao que está ocorrendo, tanto no ambiente interno,

quanto no ambiente externo, antecipando às mudanças e coletando informações para a tomada de decisão.

Nas organizações onde não há o comprometimento de todos os níveis hierárquicos, ocorrem conflitos entre as atividades operacionais, fazendo com que o desempenho da organização seja prejudicado.

A falta de mão de obra qualificada juntamente com a cultura histórica da organização afetam diretamente o planejamento e a execução da estratégia organizacional, dado que o empresário não consegue ter visão estratégica, dificultando a tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **A Nova Estratégia Empresarial**. SP: Atlas, 1991. p.99.

ANSOFF, H. I.; MCDONNEL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. SP: Atlas, 2ª Edição, 1993. p.75.

BERNARDES, C. **Teoria geral da administração: a análise integrada das organizações**. 2ª Edição rev. e ampl. SP. Atlas, 1993. p.20-3.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Análise do Ambiente**. In **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. SP: Makron Books, 1993. p.37-38.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro, Campus, 1999 p.5.

CHIAVENATO, I. **Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos**. SP. SARAIVA. 2008. p.9

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. RJ: Elsevier, 2009. P.30-1, 252-8.

GIL, A. de L. **Gestão da qualidade empresarial**. SP. Atlas, 1997. p.30.

GOMES, J. S.; SALAS, Joan M. A. **Controle de Gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. SP. Atlas, 1997. p.21.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. RJ: Elsevier, 30ª Reimpressão, 1997. p. 199-206.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. 2.ed. ver. e atualizada. SP. SARAIVA. 2008. p.3-4.

LEVY, A. R. **Competividade organizacional**. SP. Makron, McGraw-Hill, 1992. p.119-24.

MATOS, F. G. de. **Estratégia de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993. p.149.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: Da Escola Científica à competitividade na Economia Globalizada**. 2ª edição. SP; Atlas, 2000. p. 398.

MORAES, A. M. P. de. **Iniciação ao estudo da administração**. SP. Makron Books, 2000. p.20-2.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 18ª edição. SP; ATLAS, 2002. p.53-5.

ROCHA, L. O. L. da. **Organização e métodos: uma abordagem prática**. 6. Ed. SP: Atlas, 1987. p.136.

RODRIGUES, D. ; TEIXEIRA, R. (2015). **As contribuições do empreendedorismo corporativo à implementação de estratégias**.

Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE. vol.14 no.1. Janeiro/Março. 2015

Disponível

em:

<<http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/2050/pdf>>

Acessado em: 22 de julho de 2015.

SANTOS, L. A. A. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas**. 5ª Edição. SP. Atlas, 1992. p. . p.13-4, 50.

VIANNA, N. W. H. **O Planejamento Estratégico e Contexto Internacional**. In: OLIVEIRA, J. F. (Org.) **Administração no contexto internacional: cenários e desafios**. SP. Saraiva, 2007. p.6-8.

