

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA-FACER
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LEILYANE SILVA SANTOS

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO
ÂMBITO ORGANIZACIONAL EM AMBIENTES DE
INCERTEZA

30015
30000

Tombo nº	16009
Classif.:	
Ex.:	04
Origem:	d
Data:	05/02/2010

RUBIATABA-GO

2009

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA-FACER
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LEILYANE SILVA SANTOS

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

**IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO
ÂMBITO ORGANIZACIONAL EM AMBIENTES DE
INCERTEZA**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba-FACER como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração sob a orientação do Prof. Ms. Marco Antônio Pereira de Abreu..

RUBIATABA-GO

2009

LEILYANE SILVA SANTOS

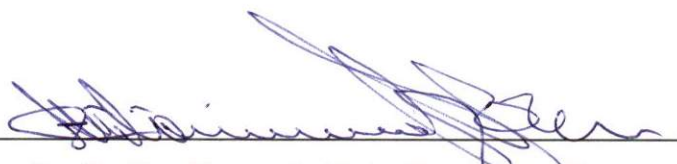
Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

**IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO ÂMBITO
ORGANIZACIONAL EM AMBIENTES DE INCERTEZA**

FOLHA DE AVALIAÇÃO

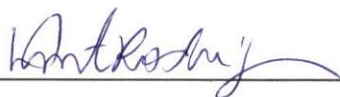
**MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA
FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA**

NOTA: 10,0



Prof.º: Ms. Marco Antônio Pereira de Abreu.

Orientador



Ms. Dayse Mysmar Tavares Rodrigues

2º Examinador



Luiz Maurício A. Ferreira da Silva

3º Examinador

DEDICATÓRIA

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

Dedico este trabalho à minha mãe Alzira pelo apoio nas horas mais difíceis e a paciência de me ajudar a superar os desafios que surgiram em meu caminho e ao meu pai José, por estar presente demonstrando seu apoio em mais esta conquista de minha vida. Aos dois, que me deram a vida e me ensinaram a viver com dignidade, amor, respeito e honestidade, e acreditaram sempre em mim, meu muito obrigada, pois sem esse apoio a realização deste sonho não seria possível.

AGRADECIMENTOS

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

Primeiramente agradeço a Deus por me fornecer a oportunidade de dar mais um passo na realização dos meus objetivos, aos meus pais pelo apoio incondicional em todos os momentos, aos meus professores, em especial, ao meu orientador Marco Abreu, pela paciência e dedicação dispensados a mim e aos meus amigos, e aos meus colegas de sala que estiveram presentes e contribuíram de forma direta ou indireta para a conclusão deste trabalho.

RESUMO

As organizações contemporâneas enfrentam problemas que nos dias atuais são proporcionais a todas as evoluções ocorridas no mundo informatizado e globalizado. Problemas, estes, enfrentados por muitas organizações, ocorrem devido a um planejamento estratégico, inapropriado, inadequado, incompatível, deficiente ou até mesmo ausente, o que influencia na permanência e consolidação das empresas no mercado. O presente estudo demonstra, através de pesquisas bibliográficas, a função do planejamento estratégico na gestão das organizações e a maneira como ele pode contribuir para o alcance dos objetivos pretendidos, reduzindo a incerteza envolvida no processo decisório e levando em consideração o ambiente da organização. Primeiramente serão apresentados conceitos à cerca do assunto e a importância e evolução histórica do planejamento estratégico. A etapa seguinte será marcada pela demonstração da influência do ambiente na gestão e nas decisões estratégicas e o benefício de se utilizar o planejamento estratégico nesses processos administrativos. Finalmente, será apresentado como é o uso do planejamento na gestão organizacional e os conceitos básicos para sua implantação, além dos impactos que podem ser causados pelo ambiente externo quando a organização não está preparada para enfrentar os desafios existentes em ambientes de incerteza.

Palavras-chave: planejamento estratégico, ambiente, objetivos.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
2 PROBLEMÁTICA	9
3 JUSTIFICATIVA	10
4 OBJETIVOS	11
4.1 Objetivo Geral.....	11
4.2 Objetivos Específicos	11
5 REFERENCIAL TEÓRICO	12
5.1 O Planejamento como ferramenta administrativa	12
5.2 A estratégia e sua influência na administração.....	13
5.3 A evolução histórica do conceito de planejamento	14
5.4 A importância do planejamento estratégico na perspectiva organizacional.....	15
5.5 A influência do ambiente nas decisões estratégicas	17
5.6 Benefícios do planejamento estratégico para as empresas em um ambiente instável	20
5.7 Planejamento estratégico na gestão de micro e pequenas empresas.....	22
5.8 Conceitos básicos necessários para a implantação de uma gestão estratégica	24
5.8.1 Visão e missão	24
5.8.2 Princípios e Valores	26
5.8.3 Análise do ambiente.....	27
5.9 Impactos e conseqüências de uma crise financeira nas organizações	29
6 METODOLOGIA.....	32
6.1 Tipo e abordagem de pesquisa	32
6.2 Método de pesquisa	32
6.3 Coleta de dados.....	33
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35

INTRODUÇÃO

A Administração, além de suas várias funcionalidades, vem através dos tempos desenvolvendo várias técnicas e processos que colaboram e influenciam para o aumento da eficiência na gestão das organizações no sentido de alcançar da melhor maneira possível, resultados administrativos.

Para facilitar o trabalho desenvolvido pelas organizações, no que diz respeito a estratégia, surgiram algumas técnicas de definição do nível estratégico da organização que pudessem influenciar no seu planejamento, este planejamento visa a eficiência e eficácia das organizações, ou seja, orientar os esforços na direção mais correta.

É do conhecimento da grande maioria das pessoas, que nos dias atuais as empresas estão lidando com um ambiente marcado por uma crise financeira, o que afeta diretamente na sua forma de gestão. Dentro deste contexto, torna-se pertinente compreender, de maneira científica, como as empresas estão trabalhando o conceito do planejamento estratégico dentro do seu meio empresarial, e se os administradores realmente sabem com o que estão lidando e a melhor forma de usá-lo.

O propósito deste estudo é identificar, utilizando-se dos recursos de pesquisa e métodos, as deficiências existentes com relação a implantação de um planejamento estratégico no processo administrativo e analisar à luz das teorias a resolução da problemática identificada.

Este trabalho tem, também, em seu propósito, propor meios que possam ajudar os administradores na gestão das empresas, bem como entenderem melhor o conceito da administração voltada à estratégia, de forma que se possa desenvolver meios precisos e direcionados, possibilitadores na implantação de um planejamento estratégico em suas organizações a fim de obter o máximo de eficiência possível; e no campo acadêmico, estimular os estudantes na continuidade das discussões a respeito das estratégias empresariais e suas constantes mutações devido ao acelerado desenvolvimento tecnológico.

Assim, o trabalho que se apresenta, tem em um primeiro momento, a exposição de alguns conceitos relevantes ao entendimento do assunto proposto e num segundo momento exposições a cerca do planejamento e suas aplicações do âmbito organizacional, seguidos por um terceiro momento destinado as considerações sobre o assunto abordado.

2 PROBLEMÁTICA

O aumento no número de organizações impulsionadas pelo desenvolvimento econômico global nas últimas décadas caracterizou como ponto de importância a busca por um diferencial estratégico. No atual cenário econômico caracterizado por uma crise financeira, em que as organizações se deparam com um ambiente de incerteza e risco, e cada atitude pode ser crucial para o sucesso ou fracasso empresarial, o planejamento estratégico ressurge como uma importante técnica para se alcançar da melhor maneira os objetivos organizacionais, e garantir que as empresas tomem as melhores decisões levando em conta os acontecimentos do ambiente em que estão inseridas.

Apesar de muitas empresas já estarem utilizando o planejamento estratégico como ferramenta de gestão, ainda existem dúvidas decorrentes de sua finalidade, importância e métodos, bem como os benefícios que ele, o planejamento, acarreta a organização, e como ele pode ser fundamental para a permanência e consolidação da empresa no mercado.

Diante disso buscar-se-á, através de reflexões acerca do assunto, responder questionamentos que possam revelar possíveis diferenciações no sentido de compreensões quanto ao tema em estudo, como por exemplo, as seguintes indagações: Qual a importância do Planejamento Estratégico bem como sua definição e importância na perspectiva de uma organização? Como os ambientes internos e externos influenciam na formação organizacional e em suas tomadas de decisões?

3 JUSTIFICATIVA

A elaboração de um planejamento estratégico e sua aplicação no processo administrativo proporciona a organização o desenvolvimento de técnicas e processos administrativos, além da determinação da direção a ser tomada pela empresa, permite a organização ter eficiência em avaliar as possíveis decisões presentes em função dos objetivos empresariais futuros. Dentro desse raciocínio, o exercício do planejamento estratégico tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório.

Assim, a textualização dos estudos que aqui se apresentam, tem como princípio demonstrar a importância da implantação do planejamento estratégico nas organizações, partindo do pressuposto que as organizações privadas sejam elas de pequeno, médio ou grande porte necessitam de um processo decisório que tende a reduzir a incerteza que as envolve e conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios previamente estabelecidos pelas mesmas.

Tendo em vista a atual situação econômica mundial e o despreparo de um número significativo de empresas em lidar com esse ambiente – e que é discutido no decorrer deste trabalho –, os resultados e análises aqui apresentados, poderão contribuir para despertá-lo do interesse dos administradores, de forma a auxiliar em suas tomadas de decisões, visando a melhoria e estabilidade das organizações, além de buscar esclarecer as dúvidas existentes à cerca do assunto proposto.

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo Geral

- Demonstrar a importância do planejamento estratégico na perspectiva organizacional levando em conta o ambiente envolvido.

4.2 Objetivos Específicos

- Definir os conceitos de estratégia e planejamento estratégico.
- Enfatizar a importância do planejamento estratégico para as organizações;
- Analisar os impactos e influências do ambiente da gestão organizacional;
- Apresentar os conceitos básicos para a implantação de uma gestão estratégica;
- Diagnosticar os impactos que um ambiente instável pode acarretar para as organizações.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

Para que se possa compreender de maneira mais simplificada as discussões em torno do Planejamento Estratégico e sua importância na consolidação e gestão empresarial, é importante que se busque os conceitos e definições de vários estudiosos a respeito do assunto. O planejamento, em algumas interpretações, é confundido como sinônimo de adivinhação ou previsão, o que, sob o ponto de vista de sua finalidade, não está totalmente errado, portanto, há de se supor que o planejamento engloba as decisões que devem ser tomadas no presente em relação ao que se deve fazer, como será feito, em que período de tempo e quem serão os responsáveis por fazê-lo, tendo em vista o que se pretende alcançar, mesmo porque o planejamento voltado para a otimização de desempenho da organização trabalha com direcionamentos embasados em prognósticos que possibilitem ações proativas, dentre outras coisas. Buscar-se-á abordar o assunto de maneira que se possam obter diferentes perspectivas voltadas às, também, diferentes formas de visão em sua aplicação.

5.1 O Planejamento como Ferramenta Administrativa

Quanto a isto, Lacombe e Heilborn (2003, p. 162) revelam em seus estudos que “O planejamento pode ser visto como a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado ou como a determinação consciente de cursos de ação”. O planejamento não se refere a decisões futuras, mas à decisões tomadas no presente que terão resultados no futuro. Quando algo deve ser feito, é necessário que haja um tempo para sua realização, portanto todo plano envolve a construção de um planejamento que é o norteio para a realização do que se almeja. Se não houver planejamento, não haverá condições de se implantar o que se pretende.

Seguindo esse raciocínio Robbins e Coulter (1988) nos remete a idéia que planejar envolve definir os objetivos ou metas da organização, estabelecer uma

estratégia para atingir essas metas e desenvolver planos para integrar e coordenar as atividades, preocupando-se tanto com os fins quanto com os meios.

5.2 A Estratégia e seu papel na Administração

Para se fazer um planejamento de sucesso, ou seja, que alcance seus objetivos, é necessário que as estratégias definidas estejam de acordo com o pretendido, pois serão elas as diretrizes para a formação dos planos que virão a se transformar em resultados em um tempo futuro previamente estabelecido.

Segundo Porter (1989) a essência da formulação de estratégia competitiva é relacionar uma empresa a seu meio ambiente. Seguindo esse raciocínio podemos perceber que embora o meio ambiente relevante, ou seja, aquele voltado aos interesses da empresa seja muito amplo, pois abrange tanto forças sociais como econômicas. Este meio pode afetar todas as empresas, sem distinção de tamanho e segmento.

O que irá diferenciar o progresso das empresas e como elas serão vistas no mundo empresarial é a maneira como desenvolvem diferentes habilidades para lidar com as oscilações que podem ocorrer no seu ambiente. Nessa linha de raciocínio Oliveira (1999, p.177), define a estratégia como “diretrizes e regras formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no seu ambiente”. O autor, em sua referência quanto ao ambiente da empresa, sugere uma reflexão de que uma situação estratégica é definida pela existência da interligação identificada entre os fatores externos e internos, bem como os pontos fortes e fracos da empresa, com vistas a melhorar o processo de desempenho e minimizar os riscos inerentes ao seu ambiente, seja no âmbito interno ou externo. Ainda, assumir uma definição - a empresa - quanto a sua postura estratégica ser de sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

“Os processos de estratégia podem ser vistos como uma mistura de ação e direção. Nesse sentido, fazer estratégia diz respeito ao conhecimento de onde e quando essas interações ocorrem, no tempo e no espaço” (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004, p.13). O texto remete a uma visão quanto à definição de uma estratégia eficaz tornar-se necessária ao conhecimento do ambiente da

organização, visando determinar objetivos e metas possíveis de serem alcançadas ou não, levando em conta a situação em que a empresa se encontra, o que, de alguma forma, pode interferir ou contribuir no alcance desses objetivos preteridos.

São através do processo de formulação da estratégia que será definido os objetivos e metas para empresa, e quais os cursos de ação e os recursos necessários para alcançá-los.

5.3 A Evolução Histórica do Conceito de Planejamento

O termo planejamento estratégico só teve sua importância reconhecida frente às organizações devido a quantidade de debates e contradições a respeito de sua utilização, que foi, e vem sendo submetido ao longo de sua história.

De acordo com Balestrin (2004, p.10) “os primeiros registros escritos sobre estratégia datam mais de dois mil anos e tratavam da seleção de estratégias ótimas para posições específicas no contexto de batalhas militares”. Estratégias empresariais como sondar o concorrente para identificar suas forças e fraquezas e concentrar todos os recursos no ataque de uma posição favorável, indica o uso das boas estratégias militares.

Mesmo tendo suas origens em campos de batalha o conceito de planejamento estratégico passou por grandes reformulações. O mundo empresarial é muito mais complexo que os campos de batalha, pois a diversidade das empresas atuais exige, cada vez mais, o desenvolvimento de um planejamento eficaz que garanta sua competitividade num ambiente de grandes riscos e incertezas e constantes transformações.

O atual ambiente das organizações caracterizado por mudanças extremamente velozes e instabilidades permanentes, exige mudanças na maneira tradicional de concepção das estratégias. A gestão estratégica renovada se implanta não por introdução de simples técnicas ou modelos simplificados mas por uma mudança significativa de prática gerencial. Exige, portanto, visão de futuro, capacidade adaptativa, flexibilidade estrutural e habilidade em conviver com incertezas e mudanças rápidas. (BALESTRIN, 2004, p.19).

5.4 A importância do Planejamento Estratégico na perspectiva organizacional

Chega-se ao entendimento que o planejamento remete a definição do que se pretende alcançar e o percurso que deve ser percorrido para o alcance de objetivos, dessa maneira, a estratégia compreende o desenvolvimento da melhor maneira para se alcançar esses objetivos com a máxima eficiência, tendo por base os conceitos até aqui mencionados, podendo, portanto, partir para a definição do que representa um planejamento estratégico.

Em seus estudos Chiavenato (2000, p. 282) propõe que “O planejamento estratégico refere-se à maneira pela qual a empresa pretende aplicar determinada estratégia para alcançar objetivos propostos. É um planejamento global e a longo prazo”.

Tendo por base suas idéias pode-se perceber que o planejamento estratégico é o meio pelo qual as organizações reúnem condições para o alcance de objetivos almejados. O planejamento estratégico, se observados seus retrospectos históricos quanto sua importância desde o início da civilização onde o homem, por necessidades de sobrevivência, buscava a eficiência e eficácia nas caçadas por meio de planos estratégicos inerentes ao instinto de sobrevivência e defesa, ainda nos dias de hoje, tem sido muito divulgada sua utilização nas organizações e conseqüentemente é visto como uma das ferramentas mais importantes na gestão das mesmas, haja vista sua importância para o desenvolvimento e sustentação das empresas, pois é através dele que o executivo poderá definir o rumo que a empresa deve seguir de acordo com o ambiente que ela está inserida.

Para que haja consistência nas definições a cerca do Planejamento Estratégico é fundamental que se leve em conta o ambiente interno e externo compartilhado pela organização. Se não houver uma ligação entre esses ambientes, a empresa corre um sério risco de obter resultados opostos ao que inicialmente planejara. Para sustentar tal reflexão coloca-se em evidência as idéias de Lacombe e Heilborn (2003) que mostram que o planejamento estratégico deve definir os rumos do negócio e, portanto, responder à pergunta: qual é o nosso negócio e como deveria sê-lo? Seu propósito geral é influenciar os ambientes interno e externo, a fim de assegurar o desenvolvimento ótimo de longo prazo da empresa de acordo com

um cenário aprovado.

Seguindo então esta linha de pensamento quanto ao Planejamento Estratégico, Fischmann e Almeida (1993) em seus estudos remetem a idéia de que o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, e através desta consciência, estabelece o rumo que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos. Consciência aqui pode ser entendida como realidade, já que é necessário saber primeiramente o que realmente a empresa é para se definir o que ela quer ser.

Ainda, segundo Oliveira (1999), o planejamento estratégico pode ser considerado um instrumento administrativo que está relacionado à estratégia empresarial, pois é ele que sustenta o desenvolvimento dos meios que serão usados para alcançar os objetivos e metas definidos e suas aplicações no meio organizacional. Porém a forma como o planejamento estratégico vem sendo usado é resultado de mudanças constantes nos cenários econômicos, em função das alterações do ambiente e aumento da competitividade. Em ambientes de incerteza é comum a empresa deixar de praticar o planejamento e ir se guiando pelo que "parece" ser o mais sensato a fazer, o que acaba gerando resultados indesejáveis, pois o melhor para uma determinada empresa, nem sempre é o melhor para outra, é necessário que se leve em conta a realidade de cada uma individualmente.

Em sua defesa quanto a utilização do planejamento estratégico, Kotler (1975, p. 24) propõe em seus conceitos que "o Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente". É o planejamento estratégico que irá delimitar o rumo a ser seguido pela organização e os meios que serão usados nesse percurso, dessa maneira o Planejamento Estratégico proporciona o

desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 1999, p.34).

A respeito da importância do planejamento Certo (1993) nos diz que uma organização pode obter benefícios se praticar adequadamente o planejamento

estratégico, e pode até aumentar seus níveis de lucro, diminuir as despesas e os custos, e aumentar as vendas.

A importância do planejamento estratégico pode ser notada através dos seus objetivos, pois visa alcançar o melhor resultado através da aplicação de diferentes meios de desempenho na dinâmica do trabalho, com vistas na concentração de esforços cujo objetivo é buscar uma proximidade à perfeição sem esquecer do ambiente envolvido dada sua importância na definição do futuro da empresa bem como na continuidade de sua existência.

5.5 A influência do ambiente nas decisões estratégicas

A gestão de uma organização está diretamente ligada a forma como ela se posiciona face as influências sofridas pelo ambiente em que está inserida, sejam essas influências positivas ou negativas, ambas podem refletir na tomada de decisões da organização. “Considera não só os aspectos internos da empresa, mas também, e principalmente, o ambiente externo no qual a empresa está inserida”. (LACOMBRE; HEILBORN, 2003, p.163).

Tavares (1991, p.96) nos diz que “a sobrevivência, o crescimento e o desenvolvimento de uma organização estão condicionados à sua capacidade de interagir com as influências de seu ambiente”.

Compreender o ambiente que envolve a empresa é vital para o seu sucesso, pois é através da análise do ambiente que as decisões que norteiam a organização serão tomadas. Com relação a essa idéia remete-se a seguinte afirmação:

“Os administradores confiam na análise do ambiente para fornecer as informações que eles precisam para iniciar o processo de formulação da estratégia”. (CERTO; PETER, 1993, p. 112).

A atividade organizacional está sujeita as influências internas e externas. As influências internas, por serem ocorrentes no interior da organização, são suscetíveis ao controle da mesma, já as influências externas, por não poderem ser totalmente previstas, criam situações incontroláveis, no entanto, são essas influências, as externas, as, que exigem das organizações uma atenção diferenciada em relação às internas. Não apenas pelo fato de não estarem ao controle da

organização e de ser de onde surgem as ameaças, mas principalmente por ser, também, onde se encontram as oportunidades.

De acordo com Andrade e Amboni (2007, p.32)

O movimento da economia mundial rumo a globalização vem redefinindo os fatores determinantes da competitividade, fazendo emergir novas organizações de sucesso e tornando obsoletas as incapazes de se adaptar ao novo ambiente.

A elaboração do planejamento estratégico envolve a análise do ambiente da organização, o qual é fundamental para se definir uma estratégia viável. Como mostra a Figura 1 abaixo, entre as variáveis ambientais mais significativas estão a economia, a tecnologia, a política e a cultura, que podem de diferentes maneiras afetar o ambiente da organização, como por exemplo:

- Economia - dadas as incertezas geradas por situações não controláveis, seus altos e baixos podem desestruturar todo um sistema de empresas.
- Tecnologia – a mudança na tecnologia, gera inúmeras outras mudanças na organização, pois é necessário que se haja uma adaptação a nova forma de trabalho.
- Política – assim como a economia não é controlável, mas suas mudanças e alterações afetam o ambiente externo da organização.
- Cultura – a cultura empresarial influencia diretamente o ambiente interno da organização, na sua forma de gestão e na tomada de decisões.

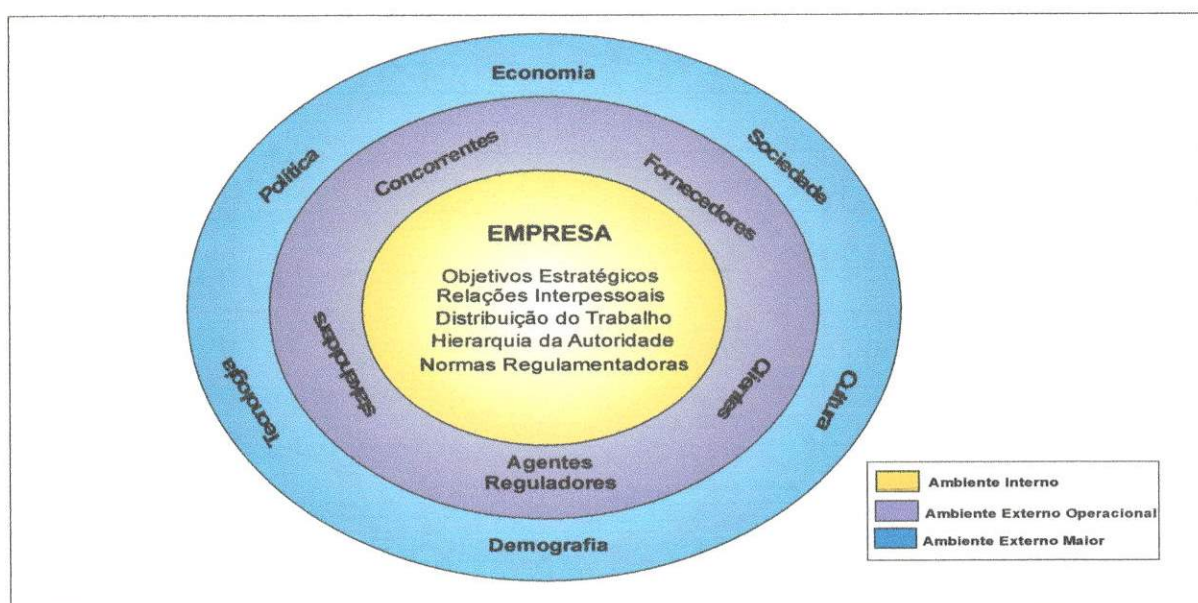


Figura 1- O ambiente da organização.

Fonte: Elaborado pela autora, 2009.

“As organizações podem afetar o ambiente externo como o ambiente externo pode afetá-las de forma positiva ou negativa, dependendo da capacidade de resposta da organização ao ambiente externo” (ANDRADE; AMBONI, 2007, p.27)

O ambiente externo pode afetar negativamente a empresa caso esta não esteja preparada para superar as possíveis variações que podem ocorrer no meio empresarial, isso pode ser notado em uma situação de crise, pois as empresas por estarem lidando com o desconhecido e incerto, se não estiverem preparadas acabam tomando decisões erradas que só venham a prejudicar a organização.

Para Tavares (1991, p.27) “toda organização sofre influência de um série de fatores que compõe o seu ambiente externo”. Em algum momento esses fatores podem se tornar críticos, o que vai exigir um posicionamento estratégico da organização, sua sobrevivência do mercado e o posterior desenvolvimento do negócio estão diretamente relacionados à sua capacidade em lidar com essas mudanças e se adaptar ao ambiente

“A evolução dos conceitos e práticas associados ao planejamento estratégico está intimamente relacionada com a intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças ambientais” (TAVARES, 1991, p.3). Com o passar dos tempos a adoção de um planejamento estratégico na gestão das organizações foram impulsionadas pelas crises, os problemas e conflitos internos, as ameaçadas de sobrevivência no mercado, que está cada vez mais competitivo, além das incertezas ambientais.

Baseado nos estudos de Andrade e Amboni (2007) pode-se perceber que as organizações são concebidas como parte do ambiente, pois qualquer coisa que aconteça nesse ambiente maior pode afetar a organização. É do meio externo que as empresas obtêm os recursos e informações necessárias ao seu funcionamento e é no ambiente que depositam o resultado de suas operações.

“Assim, por meio da análise do ambiente e da organização, a empresa pode estabelecer a melhor maneira de atingir seus objetivos, seus recursos e as condições ambientais” (RIBEIRO, 2006, p. 8).

Não existe uma maneira correta, ou seja, padronizada de se gerenciar uma empresa - embora isso não signifique que os conhecimentos teóricos devam ser desprezados - porém esta deve estar em constante sintonia com o ambiente externo, se o ambiente estiver em transformação ou turbulência a organização deve

adotar diferentes posturas estratégicas, a fim de se estabelecer a melhor maneira de atingir seus objetivos, levando em conta seus recursos e o meio que está inserida.

5.6 Benefícios do planejamento estratégico para as empresas em um ambiente instável

Administrar uma empresa de maneira eficiente garantindo sua existência e aumentando seus resultados, por si só é uma tarefa difícil, porém, quando o ambiente em que ela está inserida se torna instável, essa tarefa acaba se tornando um desafio para quem a conduz. Quando se existe a incerteza quanto ao ambiente, a empresa se vê a mercê das oscilações que podem ocorrer, fato que afeta diretamente em seu planejamento e em como realizar seus planos.

Quanto a esta abordagem, Ribeiro (2006) ressalta em seus estudos a importância de se planejar uma estratégia ideal para se atingir os objetivos de acordo com as condições impostas pelo ambiente, aproveitando as oportunidades e se defendendo das ameaças que surgem. A empresa precisa estar preparada para se defender das ameaças, e o planejamento estratégico é uma das melhores ferramentas de gestão que pode auxiliá-la. A empresa que possui um planejamento feito de acordo com sua realidade, quando se deparar em uma situação de risco poderá identificar com clareza qual o caminho mais viável que pode tomar, baseando-se em estudos previamente realizados.

A este respeito, Coco (1985,p. 36) discorre que

O processo de planejamento estratégico procura analisar de forma disciplinada a empresa e o seu ambiente, preparando alternativas de ação a serem tomadas no presente visando atingir objetivos futuros. Não pretende adivinhar o futuro ou descrever o que deverá ser feito nele, seu propósito é definir objetivos futuros viáveis e propor ações presentes que permitam a empresa atingir esses objetivos.

Podemos perceber que o planejamento estratégico visa estabelecer os melhores meios para se alcançar o que a organização almeja para seu futuro, no entanto, não se trata de uma previsão, mas sim de um estudo que leva em conta objetivos possíveis de serem alcançados de acordo com os recursos disponíveis, esses meios são estabelecidos tendo em vista o ambiente atual, em que a empresa

se encontra, mas se este passar por um período de turbulência e instabilidade, não significa que o plano deva ser deixado de lado, mas sim, melhor aproveitado. É de suma importância para a empresa se ater nas oportunidades que podem surgir e se manter preparada para enfrentar seus pontos fracos. O planejamento estratégico poderá condicioná-la a ter acessos às informações necessárias que auxiliem a tomar decisões com relação a esse período.

Baseado em Oliveira (1999, p.179) que afirma que "a estratégia, além de ser um instrumento administrativo facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatores ambientais, também tem forte influência para com os fatores internos da empresa". Percebe-se que as organizações precisam acompanhar as diversidades existentes no ambiente, para que se consiga enfrentar as mudanças que podem ocorrer em seu meio externo, visando manter o equilíbrio de suas ações. Nesse contexto, possuir uma estratégia bem definida e um planejamento de como executá-la pode garantir a sobrevivência da empresa.

O planejamento indica as direções que a empresa deve tomar, afim de reduzir os impactos das mudanças ambientais, buscando uma redução no que se refere a desperdícios, busca-se também, estabelecer os padrões que serão usados no controle do desempenho dos planos. Para que tais ações obtenham êxito é necessário que sejam do conhecimento de toda a empresa, mesmo o planejamento estratégico sendo de responsabilidade dos gerentes, os funcionários precisam ter conhecimento à cerca dos objetivos organizacionais da empresa que trabalham, para direcionar seus esforços em equipe para o alcance dos resultados estabelecidos.

Com o intuito de dar sustentação a essa reflexão remete-se a seguinte afirmação:

O planejamento estabelece o esforço coordenado. Ele guia tanto os administradores quanto os não-administradores. Quando os empregados sabem para onde eles devem contribuir para atingir o objetivo, eles podem coordenar suas atividades, cooperar uns com os outros e trabalhar em equipes. Sem o planejamento os departamentos poderiam estar trabalhando com propósitos divergentes, impedindo a organização de se mover de forma eficaz na direção de seus objetivos. (ROBBINS; COLTER, 1988, p.140)

5.7 Planejamento Estratégico na Gestão de Micro e Pequenas Empresas

Nas grandes organizações é comum existirem planos e diretrizes estabelecidos, já que contam com uma grande hierarquia de cargos, existem as pessoas responsáveis por elaborar seus planos estratégicos e controlar a gestão estratégica dos mesmos. Porém, se observarmos a nossa realidade atual, que é composta basicamente por micro e pequenas empresas, veremos que esse planejamento praticamente não existe.

De acordo com Montana e Charnov (2003) a organização que adota o ponto de vista do 'não me importa para onde', pode-se descobrir a mercê de múltiplas forças do mercado e ser massacrada pela concorrência, novas idéias podem substituir o produto e novos métodos de marketing podem tornar seus sistemas de distribuição obsoletos, a organização pode jamais alcançar seus objetivos. Assim, pode-se identificar que a maioria das pequenas e médias empresas utilizam esse modelo de gestão do 'não me importa para onde vou' , daí o motivo do fechamento de grande parte das novas empresas.

Existem diferentes meios de gestão e de planejamento, quanto a isso Robbins e Colter nos dizem que:

O planejamento pode ser também classificado como formal ou informal. Todos os administradores se lançam no planejamento, mas pode ser que isto aconteça somente de maneira informal. No planejamento informal nada é escrito, e há pouco ou nenhum compartilhamento de objetivos com outras pessoas dentro da organização. Isto descreve a forma como o planejamento é feito em muitas pequenas empresas; o dono/gerente possui uma visão de aonde quer chegar e de como quer fazê-lo. (ROBBINS; COLTER, 1988, p.140).

Nas micro e pequenas empresas o planejamento é realizado informalmente, pois nada é escrito nem estudado. Tudo é baseado na idéia ou até mesmo vontade do dono ou gerente, este, impõe sua opinião e nem seus colaboradores conhecem o verdadeiro motivo de seu trabalho, o que acaba atrapalhando o crescimento e o sucesso da empresa. Não basta pensar em um negócio, abri-lo e esperar as coisas fluírem, dessa maneira, a empresa não conhece nem mesmo seus pontos fortes e fracos, e não consegue se proteger das ameaças que podem vir a ser provocadas

pelo ambiente, na primeira dificuldade sofre danos em toda sua estrutura e acaba sendo fechada.

A empresa por menor que seja, possui seu público-alvo e seu ambiente de atuação e precisa adquirir uma postura diferenciada das demais afim de se sobressair no mercado, assim como nos remete o seguinte conceito:

A empresa adota no seu mercado competitivo uma postura estratégica, estabelecida por escolha consciente entre as alternativas de caminho e ação a cumprir. São definidas as estratégias competitivas e de comunicação, necessárias ao relacionamento com a concorrência e os consumidores para a consecução dos objetivos da empresa. A estratégia competitiva é a busca de um posicionamento competitivo favorável em um ambiente mercadológico. Em essência, a definição e a formulação de uma estratégia competitiva são o desenvolvimento de ampla linha de atuação para uma empresa, estabelecendo metas e políticas a serem atingidas. (KARSAKLIAN; RODRIGUES, 1991, p.6).

Para ter um posicionamento favorável no mercado a empresa precisa definir suas metas e o caminho que deve percorrer para alcançá-las, para assim poder se relacionar internamente, com seus funcionários, e externamente, com seus concorrentes. Segundo Montana e Charnov (2003, p.117) esse planejamento envolve escolher um destino, avaliar os caminhos alternativos e determinar o curso específico para alcançar o destino escolhido. O planejamento se tornou um elemento extremamente importante na gestão das organizações e na tarefa de cada gerente, seja do ponto de vista empresarial ou do seu conjunto pessoal de responsabilidades do cotidiano.

“Toda organização sofre influência de uma série de fatores que compõem o seu ambiente externo. Em dado momento um ou mais desses fatores tornam-se críticos, exigindo um posicionamento estratégico da organização” (TAVARES, 1991, p.27). Na complexa economia de hoje, o custo de um erro resultante do velho método improvisado de tomar decisões é muito alto e o planejamento obriga os gerentes a parar e analisar muito bem os problemas e alternativas antes de implantá-los.

Todo processo de mudança implica uma razoável desordem da vida das pessoas, da própria organização, além de relativo grau de incerteza. Essas situações comumente geram resistências de

parcelas de pessoas envolvidas no processo. Dependendo do grau em que ocorre e como é administrada a resistência, ela pode provocar a deterioração das relações interpessoais, além de afetar o moral das pessoas e o clima organizacional. (TAVARES, 1991, p. 47)

5.8 Conceitos básicos necessários para a implantação de uma Gestão Estratégica

Para que a organização trabalhe de maneira estratégica, concentrando seus esforços em direção ao alcance de seus objetivos e necessário que se estabeleçam alguns conceitos fundamentais.

Ainda sobre a implantação de um planejamento estratégico vale ressaltar que: "o processo de planejamento deve seguir as características próprias de cada organização. A sua natureza, o porte, o estilo de gestão, a cultura e o clima decerto irão influenciar o desenvolvimento desse tipo de atividade" (TAVARES, 1991, p. 73)

As bases de uma organização serão formadas através da definição de sua visão, missão, princípios, valores e posicionamento estratégico. Esses elementos conceituais formam a estrutura que compõe o propósito da organização.

De acordo com Costa (2004, p. 35) "o propósito de uma organização pode ser definido como um conjunto de elementos básicos que caracterizam aquilo que a organização gostaria de ser, no futuro, a sua vontade, seu desejo de ser e agir". O propósito da organização é como a própria organização se vê, ou seja, sua vontade e o que ela pretende fazer, é uma forma de impulso que irá direcionar a empresa rumo aos seus objetivos.

O propósito de uma empresa é composto basicamente pelos seguintes elementos:

5.8.1 Visão e Missão

Os conceitos de visão e missão organizacional são distintos, porém se completam da forma como serão usados.

Costa (2004, p. 35) define a visão como sendo "um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível". Tal conceito nos leva ao entendimento que a visão é o que a empresa deseja alcançar

no futuro, as pequenas empresas precisam saber aonde pretendem chegar e que posição ocupar no mercado.

De acordo com Oliveira (1999, pg. 82)

a visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado na empresa.

A visão deve ser definida pelas pessoas que dirigem a empresa, mais deve ser realizada de uma maneira simples e clara, mas que também seja motivadora, afim de ser passada à todas as pessoas que compõem a empresa. Quando a visão é compartilhada por toda a organização dá um sentido especial à função que cada funcionário exerce, o que facilita a comunicação e ajuda no comprometimento e envolvimento das pessoas.

Em seus estudos sobre o planejamento estratégico Thompson e Strickland (2004) nos mostram que a visão da empresa fornece a empresa o entendimento do que ela é, o que faz e para onde vai, a visão define o rumo de longo prazo da organização e para onde a gerência pretende conduzi-la. Ter uma visão estratégica bem definida é um pré requisito para um planejamento estratégico eficaz.

Ainda, deve-se complementar que, a visão organizacional se confunde com as metas, visto que, ambas estão inseridas em um contexto desejado, pretendido e esperado pela organização onde suas determinações se darão em função dos resultados atuais.

Quando se determina o que se quer alcançar, torna-se necessário saber o que realmente a empresa é, o motivo da sua existência, para isso deve-se definir a missão organizacional.

De acordo com Costa (2004) a formulação da missão pretende responder a perguntas como: qual a necessidade básica que a organização pretende suprir? Que diferença faz para o ambiente externo ela existir ou não? Para que ela serve? Porque ela surgiu? Tendo essas respostas torna-se fácil a elaboração da missão da organização.

A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de 'onde a empresa quer ir'. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa (OLIVEIRA, 1999, p. 71).

“As visões estratégicas e as declarações de missão da empresa são sempre altamente personalizadas” (THOMPSON; STRICKLAND, 2004, p.36). A razão para que exista uma visão e missão estratégica claramente definida é destacar uma empresa das outras do seu ramo, ou segmento e estabelecer sua própria identidade.

Estabelecer uma missão organizacional é importante para a empresa pois proporciona uma série de acontecimentos importantes para o sucesso empresarial como ajudar a concentrar os esforços em uma mesma direção, clareza nos objetivos, etc.

Tendo esses conceitos em vista podemos perceber que a visão e a missão se complementam pois a primeira representa o que a empresa quer, e a segunda o que a empresa realmente é. Um conceito não existe sem o outro, e ambos servem como direcionadores das decisões organizacionais.

5.8.2 Princípios e Valores

Quando a organização está praticando uma gestão estratégica é comum adaptar seu planejamento estratégico de acordo com as exigências do ambiente, ou até mesmo, mudar alguma rota ou diretriz em função de mudanças que precisam ocorrer, porém existem alguns pontos que são fixos, estes são os princípios e valores da organização.

Mesmo que não estejam bem definidos e explícitos a todos, cada organização possui seus princípios e valores. Costa (2004, p. 38) define princípios organizacionais como sendo.

[...]aqueles pontos e tópicos que a organização não está disposta a mudar, aconteça o que acontecer[...] Valores são características, virtudes, qualidades da organização que podem ser avaliadas como se estivessem em uma escala, com gradação entre valores extremos. São atributos realmente importantes para a organização, virtudes que devem ser preservadas, meritizadas e incentivadas.

Os princípios devem ser integralmente respeitados, pois do contrário não se tratarão de princípios. A empresa pode usar várias formas para colocar seus princípios em evidência, a mais usada é a elaboração de um código de ética que declara claramente o que se pode, e o que não se pode fazer na organização. Conforme observado nas exposições citadas de Costa (2004) quanto aos princípios e valores da organização.

Tal conceito leva ao entendimento que os valores de uma organização dizem respeito a sua cultura e o que ela pressupõe em seus colaboradores.

5.8.3 Análise do Ambiente

Após a definição da missão e visão organizacional, bem como seus princípios e valores, a organização precisa analisar o ambiente em que se encontra para que possa elaborar um plano estratégico viável com vistas a se obter sucesso.

Para Certo e Peter (1993, p. 38)

a análise do ambiente é o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes como futuros, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas.

Somente após realizar uma análise do ambiente, tanto interno, como externo a empresa terá condições de visualizar e planejar o que será melhor para si, e como pode alcançar o que almeja.

De acordo com Certo

o processo de administração estratégica começa com a análise do ambiente, isto é, com o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades presentes e futuras. Nesse contexto, o ambiente organizacional encerra todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que podem influenciar o progresso obtido através da realização de objetivos da organização. (CERTO, 1993, p.13-14)

Após a realização da análise do ambiente, a empresa terá definida seus pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças que possui, dessa maneira, a

administração da empresa terá em mãos os dados necessários para tomar as decisões corretas, pois “os administradores confiam na análise do ambiente para fornecer as informações que eles precisam para iniciar o processo de formulação da estratégia”.(CERTO, 1993, p. 112).

Sobre a determinação desses dados, Thompson e Strickland (2000, p. 125) nos dizem que “o dimensionamento dos pontos fortes e pontos fracos internos da empresa e suas oportunidades externas normalmente recebe o nome de análise SWOT”. Que é uma técnica simples para ser usada por qualquer tipo de empresa para se obter uma visão geral da sua situação estratégica no mercado.

A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças “é denominada análise SWOT(dos termos em inglês *strengths, weaknesses, oppotunities, threats*)” (KOTLER, 2000, p.98) .

As empresas em geral precisam monitorar seus ambientes interno e externo e como estes podem afetar positiva ou negativamente seu sucesso organizacional.

No ambiente externo serão observados as oportunidades e ameaças existentes, Kotler (2000) demonstra em seus estudos que as oportunidades podem ser classificadas de acordo com a sua atratividade e com sua probabilidade de sucesso, já as ameaças devem ser classificadas de acordo com sua gravidade e probabilidade de ocorrência. Ainda em suas proposições a cerca deste assunto nos remete a idéia que:

O sucesso de uma organização depende não só de características de seus negócios atenderem aos requisitos-chave de êxito na operação em mercados-alvo, mas também de superarem os pontos fortes dos concorrentes (KOTLER, 2000, p.98).

Nesse contexto os pontos fortes e fracos serão observados no interior da organização, ou seja, em seu ambiente interno, pois é necessário que a empresa esteja preparada para superar ou aproveitar as oportunidades e ameaças oriundas do ambiente externo. Sobre isso Kotler (2000) nos diz que as empresas não precisam corrigir todos os seus pontos fracos, nem deve se vangloriar de todos os seus pontos fortes, mas estar preparada para aproveitar as oportunidades que tem, os recursos necessários e examinar melhor oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças.

5.9 Impactos e consequências de uma crise financeira nas organizações

A perda do controle dos bancos norte americanos em função dos financiamentos chamados *subprime*, que consiste em oferecer crédito às pessoas que não têm como comprovar que possuem renda suficiente para garantir o pagamento de seus débitos, e o crédito oferecido com vistas a incentivar o consumo em várias áreas, foi o que contribuiu para o aumento do endividamento das pessoas e levou à atual situação financeira vigente no país.

Para se protegerem da inadimplência de seus clientes, os bancos aumentaram os juros, mas tal medida não foi suficiente para garantir a estabilidade do mercado, pois como os valores cresceram muito rapidamente a maioria das pessoas começou a acumular dívidas e posteriormente deixaram de pagar seus débitos. Começou então, a existir menos crédito e o preço dos imóveis diminuiu por haver menos procura por eles, tal situação fez com que os bancos reduzissem a taxa de juros, o que mais uma vez trouxe resultados negativos, com a redução dos juros o valor dos imóveis despencou e os devedores concluíram que não compensava continuarem pagando mais por menos.

Parte do mercado financeiro se dissolveu e a incerteza em relação ao presente e ao futuro passou a fazer parte da rotina. O mundo mudou e está fazendo mudar a liderança e a gestão de negócios de todos os tipos, em todas as partes do mundo” (MANO; HERZOG, 2009, p.18).

Diante desses fatos, e sabendo que o medo e incerteza no meio organizacional se tornaram constante, os gestores precisaram rever seus conceitos de gestão e se voltarem a situação real da empresa pois em pouco tempo empresas de todo o mundo começaram a fechar, até mesmo as de grande porte que pareciam estar aptas a enfrentar a situação.

De acordo com Salgado e Costa (2008, p.20) “a crise financeira global torna-se mais séria a cada semana e a indefinição do que virá pela frente paralisa os mercados mundiais”. Mesmo que a crise tenha seu início nos Estados Unidos, rapidamente se difundiu por todo o mundo e, mesmo que de uma forma mais leve, está atingindo o Brasil, a economia é só uma, não há como ficar a mercê dos acontecimentos. Os gestores precisam ter essa consciência, até mesmo os das

pequenas e micro empresas precisam estar atentos aos acontecimentos do mundo econômico.

A falta de conhecimento das empresas e o despreparo frente a um ambiente de risco são os responsáveis pela maioria das falências. Para se ter uma noção do quanto pode ser rápido, os acontecimentos nos primeiros 30 dias da crise, mais de uma dezena de instituições sucumbiram a crise, e algumas delas pareciam estar bem posicionadas e estáveis no mercado.

AS VÍTIMAS DO MÊS

Empresa	País	Data da falência	Total de ativos (em dólares)
Dexia	Bélgica	30 de setembro	746 bilhões
Hypo Real Estate Holding	Alemanha	29 de setembro	180 bilhões
Wachovia	Estados Unidos	29 de setembro	707 bilhões
Fortis	Bélgica	28 de setembro	888 bilhões
Washington Mutual	Estados Unidos	25 de setembro	346 bilhões
Halifax Bank of Scotland (HBOS)	Grã-Bretanha	18 de setembro	1,1 trilhão
AIG	Estados Unidos	16 de setembro	1 trilhão
Lehman Brothers	Estados Unidos	15 de setembro	639 bilhões
Merrill Lynch	Estados Unidos	15 de setembro	966 bilhões
Fannie Mae	Estados Unidos	7 de setembro	886 bilhões
Freddie Mac	Estados Unidos	7 de setembro	879 bilhões

Fonte: Revista Exame, 2008

Pode-se perceber que todas as empresas são multinacionais detentoras de grande capital e mesmo assim não foi suficiente para garantir a sua sobrevivência, o mesmo teria acontecido se fossem microempresas que estivessem despreparadas, o mercado as expulsaria, e seria decretada a falência. É essencial ter um planejamento vigente e saber identificar as melhores estratégias para se posicionar e garantir que a empresa continue a existir.

Quando o ambiente externo se encontra numa situação igual ou semelhante a essa atual, a grande maioria das empresas se vê obrigada a explorar novas estratégias, os sinais de mercado são contraditórios pois, enquanto algumas empresas reduzem a produção, outras vendem como nunca. Pode-se perceber que a crise afeta cada empresa de uma forma particular de acordo com sua realidade.

Não importa de que setor ou tamanho é a empresa, é necessário estar preparada para as oscilações do mercado e buscar se adequar ao ambiente. Mano e Herzog (2009) nos levam ao entendimento de que nos dias de hoje não é suficiente

para organização o gestor ficar no escritório lendo relatórios, mas sim, que é preciso um entendimento detalhado do que está acontecendo fora da empresa com os clientes e nas suas próprias operações internas e externas.

De acordo Mano e Herzog (2009) com uma pesquisa realizada pela revista Exame (2009) em que foram ouvidos 170 presidentes de grandes companhias brasileiras foram identificadas as principais estratégias usadas por eles nesse ambiente de incerteza econômica, são elas:

1. Olho do caixa – a escassez de crédito criou uma unanimidade: o monitoramento da posição de caixa
2. Nada de Excessos – a expressão “corte de custos” voltou com tudo ao vocabulário das empresas.
3. Comunicação Intensa – a presença do presidente e sua disposição em falar sobre a crise de maneira honesta reduz a ansiedade da equipe, ainda que não tenha resposta para todos os questionamentos.
4. Preparados para o pior – algumas empresas estão assumindo uma postura conservadora no planejamento.
5. Atenção às oportunidades – um grande desafio dos executivos é manter a prudência, mas não perder de vista as oportunidades.
6. Aposta no futuro – quando a crise passar, as empresas vão precisar estar mais competitivas do que antes.
7. Mão na massa – em tempos de bonança, um presidente pode, e deve, se dedicar a pensar nos rumos que a empresa deverá trilhar no longo prazo. Porém a crise exige que esses executivos se envolvam em questões operacionais que, até então, estavam acostumados a delegar.

6 METODOLOGIA

6.1 Tipo e abordagem de pesquisa

A pesquisa adotada neste trabalho será de cunho qualitativo que de acordo com Roesch (2006) “ pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa”.

Terá a forma de pesquisa exploratória, que é definida por Gil (1995, p. 44) como: “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vista na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Ainda Gil (1996) nos diz que as pesquisas exploratórias tem o objetivo de proporcionar uma maior familiaridade com o tema, buscando aprimorar idéias ou proporcionar a descoberta de intuições.

6.2 Método de pesquisa

Devido as características deste trabalho, o método de pesquisa usado será o da pesquisa bibliográfica que visa a pesquisa de um tema ou um problema específico, incluindo a análise do maior número possível de variáveis que interfiram no tema ou no problema de pesquisa.

Gil (1996, p. 48) relata que “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado constituído principalmente de livros e artigos científicos”. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Ainda sobre a pesquisa bibliográfica Lakatos e Marconi (2001) nos mostra que esse tipo de pesquisa mesmo sendo feita a partir de fontes já existentes não é mera repetição do que já se foi escrito, mas sim, a análise do tema por uma nova visão para chegar a novas conclusões.

Praticamente todo o conhecimento humano pode ser acessado nos livros ou em outros impressos que se encontram nas bibliotecas. A pesquisa bibliográfica tem como objetivo encontrar respostas aos problemas formulados, e o recurso utilizado para isso é a consulta

dos documentos bibliográficos. (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007, p. 79).

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses.

6.3 Coleta de dados

De acordo com Lakatos e Marconi (2001) a coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se aplicam os métodos elaborados e das técnicas selecionadas, para se obter os dados necessários.

Quanto aos procedimentos técnicos na pesquisa serão utilizados para a coleta de dados os levantamentos documentais e bibliográficos, que pressupõem a coleta de dados em fontes documentais, tais como arquivos, registros estatísticos, jornais, revistas etc, e em fontes bibliográficas constituídas principalmente de livros e artigos científicos.

De acordo com Gil (2002) "O levantamento bibliográfico pode ser entendido como um estudo exploratório, posto que tem a finalidade de proporcionar a familiaridade do aluno com a área de estudo no qual está interessado".

Na pesquisa bibliográfica, a fonte das informações, por excelência, estará sempre na forma de documentos escritos, estejam eles impressos ou depositados em meios magnéticos ou eletrônicos. (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007, p.80)

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da realização deste trabalho e das pesquisas realizadas pode-se chegar ao entendimento que é de fundamental importância para as organizações o uso de um Planejamento Estratégico, pois assim como se propunha inicialmente, o Planejamento Estratégico demonstra ser uma importante ferramenta administrativa para as empresas e um meio das mesmas conseguirem se manter estáveis em ambientes mutáveis, nos dias atuais, ele ressurgiu como uma importante técnica para se alcançar da melhor maneira os objetivos organizacionais e garantir que as empresas tomem melhores decisões.

Pode-se também esclarecer algumas dúvidas decorrentes do uso e aplicação de um Planejamento estratégico, bem como, sua importância para o sucesso empresarial, e como uma empresa pode-se tornar vulnerável em um ambiente instável se não estiver preparada para enfrentar os desafios oriundos desse ambiente.

Espera-se que o presente trabalho venha a contribuir de forma significativa para o campo teórico, demonstrando a importância do uso do planejamento estratégico na gestão das organizações, oferecendo através das informações aqui apresentadas uma fonte concreta para auxiliar acadêmicos e administradores no esclarecimento de dúvidas sobre o assunto tratado.

Acredita-se que trabalhos desta natureza sejam de grande importância, pois além de enriquecer e ampliar os conhecimentos do autor à cerca do assunto abordado, e despertá-lo para a realização de novas pesquisas se tornam uma fonte de pesquisa para trabalhos que serão desenvolvidos posteriormente, além de desenvolver o campo da pesquisa e poder também, auxiliar os administradores em suas tomadas de decisões.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Rui Otávio B; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração: das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: Makron Books, 2007.

BALESTRIN, Alsones. A evolução histórica do pensamento estratégico e seus principais debates. **ANGRAD**, Salvador, v.5, n.3, p.9-20, jul./ago./set. 2004.

CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

COCO, Antônio Pedro. Planejamento estratégico e previsão tecnológica: uma relação fundamental. **RAUSP**, v. 20, p.35-38, jul./set. 1985.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. _____. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KARSAKLIAN, Eliane; RODRIGUES, Alziro César M. Estratégia competitiva e estratégia de comunicação. **RAUSP**, São Paulo, v. 26, n. 4, p.3-13, out. /dez. 1991.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

_____. _____. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACOMBRE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

MANO, Cristiane; HERZOG, Luiza. Como eles enfrentam a crise. **EXAME**, São Paulo, ed. 936, ano 43, n. 2, p.18-26, 11 fev. 2009.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e de concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1988.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SALGADO, Eduardo; COSTA, Melina. A Economia às escuras. **EXAME**. São Paulo, ed. 928, ano 42, n.19, p. 20-23, 08 out. 2008.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND, A.J.I. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2004.

WILSON, David C; JARZABKOWSKI, Paula. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **RAE**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 4, p.11-19, out./dez. 2004.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB/1- 1528