

# O Planejamento estratégico como forma de otimizar o gerenciamento nas organizações

Maria Alice Guedes Porto (CEPPEV) magportto@yahoo.com

**Resumo:** *Este artigo mostra a importância do planejamento estratégico para a gestão das organizações. Este tipo de planejamento constitui-se na primeira e talvez a mais importante das funções administrativas que irão estabelecer os objetivos organizacionais, tendo como base os recursos necessários para conseguis alcançá-los de forma eficaz. Assim, o planejamento estratégico confirma, cada vez mais, sua importância para as organizações, ao fomentar a tomada de decisões de forma adequada. Deste modo, pode-se afirmar que o planejamento estratégico é um importante ferramental de gestão para as organizações, cujo objetivo é auxiliar a administração, pois trata-se de um processo de planejamento formalizado e de longo alcance, para a definição das metas e objetivos das organizações.*

**Palavras-chave:** *Planejamento Estratégico; Gerenciamento; Organizações.*

## 1. Introdução

A década de 1950 trouxe a recuperação das economias japonesa e européia, destruídas pela Segunda Guerra Mundial, bem como o desenvolvimento da economia norte-americana. Nesse período, as organizações utilizavam o planejamento para tomadas de decisão, baseando-se em informações passadas.

O desenvolvimento de outras economias, entretanto, bem como o surgimento de novos mercados, tornaram a competição altamente acirrada entre as organizações, modificando drasticamente o cenário mundial. Esses fatos geraram a necessidade de as organizações se anteciparem aos acontecimentos e não apenas extrapolar as tendências passadas. Deste modo, o planejamento estratégico teve início na década de 1960, nos Estados Unidos, quando o ambiente organizacional deparou-se com perturbações que não podiam ser resolvidas de imediato, através das técnicas administrativas disponíveis, e que não tinham precedentes em experiências recentes (ANSOFF; DECLERCK; HAYES, 1990).

O planejamento estratégico passou, então, a ser utilizado pelas organizações, de maneira a desenvolver estratégias que as levassem a enfrentar o ambiente turbulento e competitivo, para que pudessem alcançar os resultados desejados.

### 1.1 Objetivos

O presente trabalho possui por objetivo geral analisar o planejamento estratégico como forma de otimizar o gerenciamento nas organizações.

Assim, sendo, possui como objetivos específicos:

- verificar se o planejamento estratégico influencia no futuro da organização a partir das medidas e ações tomadas no presente;
- verificar se a imbricação entre o planejamento estratégico e a formulação da estratégia organizacional resulta em resultados positivos para a organização.

## 2. Planejamento

Segundo Chiavenato (2004), o planejamento se constitui na primeira função do processo administrativo, permitindo o estabelecimento dos objetivos organizacionais em função dos recursos necessários para atingi-los de maneira eficaz. Deste modo, para a compreensão desta função administrativa, faz-se necessário conhecer seu conceito.

Conforme Oliveira (1996), planejamento pode ser definido como um processo que considera os aspectos destacados pelas dimensões anteriormente demonstradas, no sentido de alcançar uma situação desejada de maneira mais eficiente e efetiva, com a melhor concentração de esforços e recursos pela organização. Deste modo, o planejamento norteia a organização a seguir o rumo traçado, de forma a buscar uma situação almejada, diferente da atual, empregando todo o seu potencial disponível.

Maximiano (1995) afirma que o planejamento compreende os fatores tempo e incerteza, bem como o fator decisório. Assim sendo, seu conceito engloba o processo de definição dos objetivos organizacionais a serem alcançados e dos meios para atingi-los, através da interferência na realidade, com a intenção de passar de uma situação conhecida para uma situação desejada, dentro de um intervalo de tempo previamente definido, em que as decisões tomadas no momento atual, afetarão o futuro da organização.

Desta maneira, verifica-se que o planejamento consiste na determinação do que a organização deverá fazer no presente, no sentido de alcançar a situação desejada no futuro, a partir dos recursos humanos e financeiros que possui.

### 2.1 Tipos de Planejamento

Conforme Oliveira (1996) são três, os tipos de planejamento existentes, considerando os grandes níveis hierárquicos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

No quadro a seguir, pode-se visualizar a comparação entre estes três tipos de planejamento:

Quando 1 - Comparação entre os planejamentos: estratégico, tático e operacional.

Tipos de Planejamento	Características Básicas
<b>Planejamento Estratégico</b>	Processo gerencial, que permite ao administrador efetuar o norteamto da organização no sentido de permitir otimizar a relação entre a organização e o ambiente em que está inserida. São tomadas as decisões estratégicas, que decorrem de informações não programadas, de ampla perspectiva, antecipatórias e não rotineiras, para auxílio à administração estratégica que, normalmente, desenvolve metas globais, estratégias, políticas e objetivos, dentro do planejamento estratégico da organização. Além disso, monitora o desempenho estratégico e o norteamto, nos diversos ambientes – político, econômico e competitivo – que cercam a organização. As atividades de planejamento são longo prazo, em que o objetivo é compatibilizar mudanças no ambiente externo com as capacidades existentes na organização. Embora o grau de detalhamento seja menor, as informações devem ter um maior nível agregado para que sirvam de apoio às tomadas de decisões estratégicas.
<b>Planejamento Tático</b>	Objetiva otimizar apenas uma determinada área da organização, agregando informações de apenas uma área de resultado e não de toda a organização. As informações que servirão para o planejamento tático envolvem informações não programadas, concentrando-se em um nível médio de decisão, pois desenvolvem planos de curto e médio prazo. Durante o planejamento tático, são efetuadas programações e orçamentos, determinação das políticas, procedimentos e objetivos de negócios para as várias subunidades da organização, bem como a distribuição de

	recursos e monitoramento dessas subunidades.
<b>Planejamento Operacional</b>	Constitui-se na formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas na organização. As decisões operacionais necessitam de programação prévia e detalhamento, através de planos organizacionais de curto prazo. Nesse nível, é implantado o plano de ação da organização, de forma a contemplar o custo/benefício para a organização. É pelo planejamento operacional que se efetua o monitoramento das atividades básicas da organização.

Fonte: (OLIVEIRA, 1996); (OLIVEIRA, 2004); (O'BRIEN, 2002); (NALIATO; PASSOS, 2006); (CARMO; PONTES, 2006).

## 2.2 Planejamento Estratégico

Para Almeida (2001 apud ALBUQUERQUE, 2004), planejamento estratégico pode ser definido como técnica administrativa que visa ordenar as idéias das pessoas, mostrando o caminho que a organização deve seguir, assim como as ações, para que, sem desperdícios de recursos, seja encaminhada na direção esperada. O planejamento estratégico, portanto, permite à organização desenvolver sua estratégia, visualizando o futuro, com a melhor alocação dos recursos para alcançar os resultados esperados.

Fischmann e Almeida (1991) abordam o planejamento estratégico como uma técnica administrativa que permite ao gestor perceber as oportunidades e ameaças dos pontos fortes e fracos da organização, para o cumprimento de sua missão, determinando a intenção que a organização deverá seguir, no sentido de aproveitar as oportunidades e minimizar os riscos. Desta maneira, planejamento estratégico pode ser considerado como o estabelecimento de recursos previamente estimados, no sentido de alcançar os objetivos da organização num ambiente altamente competitivo.

Assim, observa-se que a importância do planejamento estratégico para as organizações reside no auxílio que pode prestar à administração, pois trata-se de um processo de planejamento formalizado e de longo alcance, para a definição das metas e dos objetivos organizacionais.

Conforme Ansoff e MacDonnell (1993, p. 295), o planejamento estratégico “[...] é um processo de múltiplas faces, complexo e demorado [...]” Para os autores, a implantação do planejamento estratégico não implicaria em compensações em relação à energia exigida da organização.

Em outra conceituação, Drucker (1975) define planejamento estratégico como um processo contínuo de tomadas de decisões organizacionais, no momento presente, de forma a se ter, da melhor maneira, o conhecimento do futuro, bem como o empenho, no sentido de se cumprir tais decisões.

Em face do exposto, o planejamento estratégico pode ser considerado como o resultado de uma ação gerencial que permite ao administrador instituir a direção que a organização deve seguir, visualizando o futuro, de modo a permanecer em sintonia com seu ambiente na busca dos resultados.

O planejamento estratégico possui cinco características que lhes são essenciais, segundo Chiavenato (2004, p. 203):

- relaciona-se com a adaptação da organização a um ambiente mutável: refere-se às relações entre a organização e seu ambiente e às suas incertezas. As decisões são fundamentadas em suposições e não em fatos reais, como reações às pressões do seu ambiente externo;

- dirige-se para o futuro: o delineamento é dirigido para o longo prazo, sendo que as estimativas aos problemas presentes servem para estipular o quanto esses podem obstaculizar os resultados futuros;
- é compreensivo: esse abrange a organização de forma sistêmica, de modo a compreender todas as suas potencialidades e capacidades;
- processo de construção de consenso: em função dos interesses e necessidades dos envolvidos, o planejamento estratégico considera a todos de modo consensual;
- uma forma de aprendizagem organizacional: em função de dirigir a organização à adaptação ao ambiente, representa uma forma de aprendizagem constante ao moldar-se ao ambiente complexo, mutável e competitivo.

O planejamento estratégico, portanto, pode ser considerado um processo organizacional que compreende a adaptabilidade da organização ao ambiente em constante modificação, possui visão de futuro, abrange a organização de forma sistêmica e consensual, convertendo-se em um despertar constante para a aprendizagem e inovação organizacional.

De acordo com Oliveira (1996), para a organização desenvolver seu planejamento estratégico precisa, inicialmente, definir aonde quer chegar; posteriormente, avalia como se encontra, para que seja possível determinar como alcançar a situação almejada.

Autores como Fischmann e Almeida (1991) consideram que a seqüência das fases do planejamento estratégico pode ser considerada rígida e varia conforme autores e organizações. Alertam, todavia, para a necessidade da revisão anual do planejamento estratégico, em função das alterações ocorridas no ambiente. Assim sendo, não existe nenhuma metodologia padrão para o desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico, pois as organizações se diferenciam umas das outras em vários sentidos, tais como: cultura, tamanho, perspectivas, dentre outros.

Conforme Oliveira (1996), o planejamento estratégico desenvolve-se em quatro distintas fases, a saber:

- fase I – diagnóstico estratégico. Nesta fase é estabelecido como se encontra a organização, a partir de análises de informações sobre seu ambiente interno e externo. Esta fase é dividida em quatro etapas, a seguir:
  - √ identificação da visão: etapa em que são identificadas as expectativas dos conselheiros, alta administração e acionistas, proporcionando o esboço do planejamento estratégico, pois a visão consiste nos limites que os principais responsáveis pela organização visualizam dentro de uma faixa de tempo mais longa;
  - √ análise externa: etapa em que são verificadas as ameaças e oportunidades dos ambientes da organização e as alternativas para coibir ou aproveitar tais circunstâncias, a partir da análise da organização, de uma forma sistêmica;
  - √ análise interna: etapa em que é efetuada a verificação dos pontos fortes, fracos e neutros da organização;
  - √ análise da concorrência: refere-se à etapa da análise externa, que

permite a identificação não só de suas próprias vantagens competitivas, como também a dos concorrentes, para assim poder se posicionar adequadamente em relação à concorrência.

- fase II – definição da missão. Fase em que há definição da missão e o posicionamento estratégico da organização. Esta fase se desenvolve em quatro etapas:
  - √ definição da missão implica na fixação da razão do planejamento estratégico da organização;
  - √ determinação dos propósitos atuais e potenciais significa tornar claros os setores em que atua ou pretende atuar, de acordo com sua missão;
  - √ estruturação e debates de cenários: os cenários estratégicos significam as medidas e os critérios para planejar o futuro da organização;
  - √ estabelecimento da postura estratégica: nesta fase, a organização deverá considerar seu posicionamento em relação a seu ambiente. Isto é feito através de um diagnóstico organizacional, em que são identificados seus pontos fortes e fracos, de modo a qualificar a organização e, assim, habilitá-la para aproveitar as oportunidades e combater as ameaças.
- fase III – instrumentos prescritivos e quantitativos. Nesta fase, a análise visa atingir a situação desejada. Isto é feito por meio de dois instrumentos:
  - √ instrumentos prescritivos: proporcionam a explicitação do que a organização deve fazer, no sentido de alcançar os propósitos fixados dentro da missão. Esses instrumentos são: estabelecimento de objetivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégias e políticas funcionais; e estabelecimento de projetos e planos de ação.
  - √ instrumentos quantitativos: projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, associadas à estrutura da organização, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas. Etapa em que se analisam os recursos necessários e as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da organização.
- fase IV – controle e avaliação. Nesta fase é verificada como a organização está se comportando para atingir a situação desejada. Esta verificação é feita através dos seguintes processos:
  - √ avaliação de desempenho – comparação entre o desempenho real e os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos, por meio da análise dos desvios, com tomadas de ação visando corrigi-los, seguidas de acompanhamento, no sentido de avaliar a eficiência da correção; finalmente, a incorporação de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

Em face do exposto, observa-se que as fases do planejamento estratégico podem ser

distintas de uma organização para outra, porém devem ser revistas anualmente, no sentido de adequá-lo às alterações ambientais que ocorreram no período, para que os resultados deste planejamento alcancem o que foi definido pela organização.

A implementação do planejamento estratégico gera mudanças na cultura organizacional, pois resulta, muitas vezes, em mudanças de conceitos, técnicas, controle e avaliação de planejamento.

### **2.3 O Planejamento Estratégico e a Estratégia Organizacional**

O planejamento estratégico está imbricado diretamente com a estratégia organizacional, ao atuar no desempenho a longo prazo das organizações, levando aos administradores a visão de longo prazo, ao identificar as tendências de comportamento futuro da organização, bem como do ambiente no qual está inserida.

Vários são os conceitos encontrados na literatura sobre estratégia. Desde a antiguidade este tema é abordado, se correlacionado com o militarismo e suas batalhas, em que os generais traçavam planos de como vencer seus inimigos.

O livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu, apesar de ter sido escrito aproximadamente no século IV a.C., já trata sobre estratégia militar, conservando-se bastante atual. (MINTZBERG et. al., 2000). Hoje, suas máximas são amplamente utilizadas pelas organizações, nos processos de definição de suas estratégias.

Da mesma maneira, Menezes (2002), também define estratégia como uma palavra de origem militar, procedendo do termo grego *strategia* que traduzindo-se por "escritório do general", sendo que, no decorrer do tempo, adquiriu conotações diversas, como a ciência ou arte do comando militar empregado ao planejamento de operações de combate em larga escala ou uma manobra militar para surpreender e derrotar o inimigo e também habilidade de usar estratégias nos negócios.

Outra definição de estratégia com referência ao militarismo, é encontrada em Freire, 1997 (apud ALBUQUERQUE, 2004 p. 19), quando se refere à origem da estratégia no âmbito militar, possuindo o significado como a função do general de exército traduzida em um plano com o propósito de vencer as tropas inimigas.

Conforme o autor, no ambiente empresarial a intenção da estratégia, além de proporcionar a vitória, proporciona, também, a criação de vantagem competitiva sustentável, em que os consumidores passem a ter preferência pelos produtos da empresa. (ALBUQUERQUE, 2004). Isto se deve ao fato da ampliação do conceito de estratégia, que, passou a integrar o contexto da administração, com o propósito de traçar os planos organizacionais.

Ansoff, 1965 (apud NICOLAU, 2001, p. 4), “Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.”

Para Chandler, 1990 (apud BESSA JR., 2001, p.19), “Estratégia é a determinação dos objetivos e metas básicas a longo prazo de uma empresa; adoção de trajetórias de ação e alocação de recursos necessários para executar estas metas.”

Em outra definição de estratégia, Maximiano (1995), conceitua estratégia como meios que cada parte utiliza para atingir o objetivo pretendido, envolvendo escolha de ação que será posta em prática, a partir dos recursos disponíveis da sua própria parte e dos recursos que julgam ter, a outra parte. As partes não podem antever com exatidão ou ter qualquer tipo de

controle sobre o comportamento dos demais, para alcançar a meta antes dos outros competidores.

Para Learned, Christesen, Andrews, Guth, 1965 (apud NICOLAU, 2001, P.4), “estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.”

Porter (1986), associando estratégia com vantagem competitiva, cria um novo conceito: estratégia competitiva, que consiste em uma formulação abrangente para a maneira como a organização irá competir, conforme suas metas e quais as políticas necessárias, para o cumprimento destas metas.

Segundo o autor, para que uma estratégia organizacional venha a funcionar perfeitamente, faz-se necessário a integração entre quatro fatores básicos que determinam os limites do que a organização pode realizar com êxito - pontos fortes e os pontos fracos da organização, conjuntamente com os seus valores determinam os limites internos da estratégia competitiva da organização em relação à concorrência. Os limites externos são determinados pelo ambiente que a organização encontra-se inserida e as ameaças e oportunidades definem o ambiente competitivo.

A figura abaixo representa o contexto em que, segundo Porter (1986), em seu livro *Estratégia Competitiva*, é traçada a Estratégia Competitiva da organização. Desta maneira, todo o ambiente interno à organização é considerado, tendo nos valores pessoais das pessoas que irão implantar a estratégia, os pontos fortes e fracos inerentes à organização, sendo que, estes representam, tanto oportunidades, quanto ameaças à implementação.

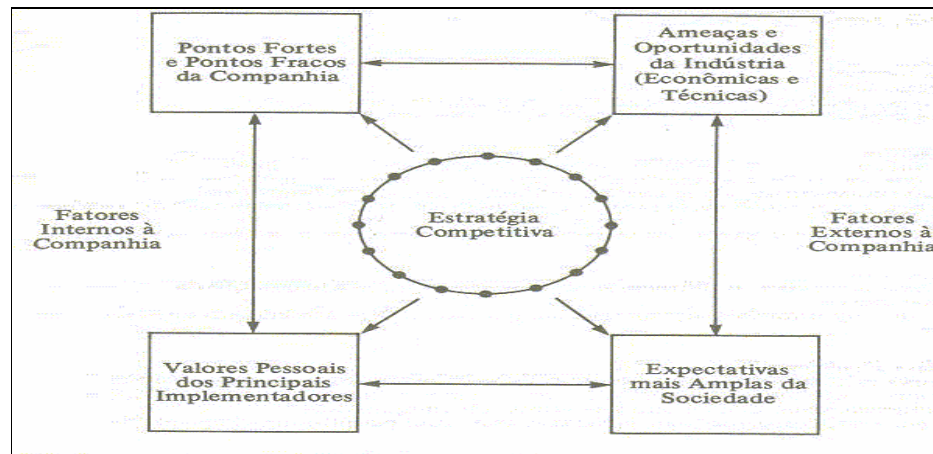


Figura 1 - Contexto Onde a Estratégia Competitiva é Formulada.

Fonte: Porter (1986).

Quanto ao ambiente externo à organização, os implementadores devem voltar-se para as expectativas mais abrangentes da sociedade, na procura pela satisfação das suas necessidades, porém, sempre atentos às oportunidades e ameaças.

Deste modo, a estratégia competitiva deve espelhar a realidade do ambiente no qual a organização está inserida, ao mesmo tempo em que a alocação de recursos deve refletir a estratégia competitiva.

Em face ao exposto, evidencia-se que a estratégia realmente funciona na medida em

que há integração entre o planejamento estratégico e os objetivos da organização, pois análise do futuro da organização é imprescindível para um bom planejamento estratégico.

## **2.4 O Planejamento Estratégico e os Sistemas de Informações Gerenciais**

A informação gerencial constitui-se em base de apoio às tomadas de decisão. Os sistemas de informações gerenciais confirmam, a cada dia, sua importância para a organização, pois levam informações relevantes aos gestores, demandadas pelo processo decisório.

A informação é fundamental para a realização de um planejamento estratégico e para o desenvolvimento e validade das ações adotadas em uma empresa. (NOGUEIRA NETO, 2003). Consoante Porter (1986), no cenário altamente competitivo em que as organizações se encontram, um dos fatores que determinam o diferencial das empresas é a forma como utilizam a informação.

Assim sendo, confirma-se a importância da informação na definição do planejamento estratégico das organizações, uma vez que as informações gerenciais fornecem a base analítica que os gestores necessitam para a formulação do planejamento estratégico.

Kladis e Freitas (2006) evidenciam a importância dos sistemas de informações gerenciais para a organização. Os autores ressaltam que há uma tendência a aumentar esse tipo de sistema nas organizações, na medida em que a sociedade e o mercado crescem em complexidade.

Deste modo, observa-se que os sistemas de informações gerenciais, ao promover condições favoráveis para alcançar maior efetividade organizacional, auxiliam os gestores com informações que permitem antever as ameaças e oportunidades para as organizações, convertendo-se em uma ferramenta importante para o planejamento estratégico.

## **3 Metodologia**

No presente trabalho utilizou-se da investigação qualitativa, sendo que, quanto aos fins, foi utilizada pesquisa exploratória, em que compreendeu a pesquisa bibliográfica.

Segundo Lakatos e Marconi (1992), a pesquisa bibliográfica insere o investigador com o que já foi anteriormente abordado acerca de determinado tema, e tem como objetivo, fazer uso da análise de suas pesquisas. Conforme as autoras:

a pesquisa bibliográfica pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para a se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. [...] Significa muito mais do que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas utilizando métodos científicos. (LAKATOS; MARCONI, 1992, p. 43).

### **3.1 Materiais e Métodos**

Segundo Martins (1994), depois de selecionado o material bibliográfico, no próximo momento deverá ser procedida leitura crítica deste material. Assim sendo, a presente investigação teve os seguintes procedimentos, seleção do material; leitura; registro; elaboração de fichas; ordenação e análise das fichas, de modo a dar-lhe consistência científica.



### **3.2 Análise e Interpretação dos Dados**

A análise e interpretação dos dados foram efetuadas com a crítica do material coletado, em que os elementos foram retirados da pesquisa bibliográfica.

Desta maneira, a partir do referencial teórico, verifica-se que o bom planejamento estratégico não deve, necessariamente, prever o futuro, todavia, necessita antever prováveis mudanças, tanto na organização, quanto no seu ambiente e que tais mudanças podem significar para a organização em termos de continuidade e vantagem competitiva.

### **Conclusões**

A adoção do planejamento estratégico leva a organização a conhecer seus pontos fortes e fracos, de modo a poder controlar os pontos fortes, o que irá provocar um diferencial de competitividade. Poderá, igualmente, controlar seus pontos fracos e identificar as oportunidades e ameaças para o correto desenvolvimento e implementação das estratégias organizacionais.

O planejamento estratégico leva a organização a mudanças em sua estrutura, tais como: mudanças culturais, tecnológicas e filosóficas. Para isto, é requerida uma melhor adequação da organização às modificações impostas pelo ambiente, de modo a provocarem a adoção de estratégias que possam levá-la a atingir seus resultados.

Assim, o planejamento estratégico não pode ser visto apenas como uma aplicação de métodos científicos, pois é voltado para análise, raciocínio e responsabilidade. A implementação do planejamento estratégico provoca mudanças na organização, pois, resulta muitas vezes em evolução de conceitos, técnicas, controle e evolução do planejamento organizacional.

Foi verificada a importância da estratégia para a organização, ao atuar em diferentes conjuntos de atividades, levado a organização a concretizar suas metas e objetivos, a executar as atividades de modo diferente dos concorrentes, antecipando novas necessidades para seus clientes, de modo a promover vantagem competitiva. Assim sendo, alinhada ao planejamento estratégico, a estratégia organizacional fomenta a identificação comportamental da organização no futuro, de modo a levar os administradores a tomarem decisões no momento atual, que irão afetar o futuro da organização.

Do mesmo modo, observa-se que os sistemas de informações gerenciais auxiliam os gestores com informações que permitam antever as ameaças e oportunidades para as organizações, convertendo-se em uma ferramenta importante para o planejamento estratégico ao promover condições favoráveis para alcançar maior efetividade organizacional.

### **Referências Bibliográficas**

ALBUQUERQUE, A.F. **Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas - SP**, São Carlos, 2004. 209 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.271p.

BESSA JUNIOR, Galba Antonio de Negreiros. **A Administração Estratégica da ABB Service**, Salvador, 2001. 82f. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia,

2001.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL E.J. **Implantando a administração estratégica administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.590p.

CARMO, Vadson Bastos do; PONTES, Cecília Carmen Cunha. **Sistemas de informações gerenciais para programa de qualidade total em pequenas empresas da região de Campinas**. Ci. Inf. [online], v.28, n.1, p.49-58, jan. 1999. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19651999000100007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651999000100007&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 16/maio/2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.610p.

DRUCKER, P. F. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

FISCHERMANN, A. A.; ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.164p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999. 197p.

KLADIS, C.M.; FREITAS, H. **O gerente nas organizações: funções, limitações e estilos decisórios**. Revista Ser Humano, São Paulo, n. 109, p. 33-35, jun. 1996. Disponível em: <<http://professores.ea.ufrgs.br/hfreitas/revista/arquivos/0067.pdf>> Acesso em: 03 fev. 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4 ed São Paulo: Atlas, 1992. 214p.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de Monografias e Dissertações**. 3 ed São Paulo: Atlas, 2002. 118p.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 4. ed. São Paulo, Atlas, 1995.471p.

MENEZES, Jacqueline M. **Administração estratégica como ferramenta de gestão escolar**. Florianópolis, 2002. 88f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção - área de concentração: Mídia e Conhecimento - ênfase em Tecnologia Educacional) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

MINTZBERG, H; Ahlstrand, B; Lampel J. **Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299p.

NALIATO, Fernanda Cristina Emmanuel; PASSOS, Pisece Lopes. **Sistemas de suporte à decisão e suas áreas de aplicação. Instituto Militar de Engenharia Departamento de Engenharia de Sistemas**. Relatório Técnico n° 059 de 09/maio/ 00. Disponível em: <<http://www.ipanema.ime.eb.br/RelTec/2000/Rt059-00.pdf>> Acesso em: 06 fev. 2006.

NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia**. INDE/ISCTE. Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial. Lisboa, Portugal, 2001.

NOGUEIRA NETO, Antônio. **A relevância das informações gerenciais no planejamento estratégico: paradigma nas tomadas de decisões empresariais**. 2003. 133f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Centro Tecnológico, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

O' BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2002.437p.

OLIVEIRA, D de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, prática**. 10. ed São Paulo: Atlas, 1996.294p.

\_\_\_\_\_. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 285p.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnica para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362p.