**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES**

**Mário de Oliveira Martins**

**RESUMO**

O planejamento estratégico é o coração das empresas ou organizações, pois trata de todo o arcabouço das mesmas e de suas transformações ao longo do tempo e por isso sofreram também grandes mudanças necessárias e benéficas. A evolução dos conceitos de gestão de pessoas e Recursos Humanos trouxeram grandes avanços, inclusive o termo planejamento estratégico é novo e entra na história necessitando de um debate mais sistemático. Essa constante mudança nas organizações é que justifica a importância do planejamento ser estratégico. A metodologia utilizada foi a bibliográfica, com caráter de leituras e análise de textos e contextos, com base em Maximiano (2006), Kotler (2000) e outros. Concluiu-se que o planejamento estratégico é fundamental nas organizações pois ele visa melhorar a forma de organizar a missão, os valores, os objetivos e a visão de futuro, tanto dos colaboradores, quanto das empresas, pois isto precisa estar de acordo, em vista de um resultado sistêmico.

**Palavras - chave:** Planejamento estratégico. Organizações. Gestão. Valores. Visão.

**Introdução**

 O presente artigo tem o objetivo de tecer a reflexão sobre a importância do planejamento estratégico nas organizações. O diálogo ampliado posteriormente, com vários interessados pelo saber, na dimensão de recursos humanos e administração levará a cumprir esse objetivo de forma ampliada e sistêmica. Para alavancar os resultados de uma organização é necessário investir em primeiro lugar em estratégias que favoreçam um caminho seguro e sólido. O diferencial das organizações na atual conjuntura é o setor de gestão de pessoas e Recursos Humanos estratégico. Parece que é uma tautologia e que estamos dizendo a mesma coisa, todavia são coisas distintas, que se complementam, no processo organizacional. Os recursos humanos não podem ser apenas pensados em termos de logística, ergonomia, cargos e salários, seleção, mas principalmente em gestão. Se uma empresa não tem uma boa gestão ele vai mal. E a gestão começa pelo planejamento. O primeiro passo do planejamento é o estratégico. Isso significa que é preciso delinear metas e linhas para caminhar com todas as pessoas e todo o arcabouço físico e virtual. Definir estratégias para trabalhar com pessoas exige disciplina e habilidades peculiares de pessoas que tem dom. Mas também essa gestão nos dias atuais não tem segredo, pois com as mudanças repentinas e rápidas, gestão por competências, talentos, habilidades, é aprendida a cada dia.

 No contexto organizacional definir estratégias exige aprender a aprender, isto é, utilizar a pedagogia de ser um constante aprendiz nas organizações. Isto significa ter uma administração compartilhada, pois somente assim esta será sistematicamente eficiente e eficaz.

 Percebe-se os avanços e as adaptações em cada contexto histórico, da tecnologia, dos recursos humanos e que os planejamentos estratégico, tático e operacional devem estar intencionalmente interagidos, no objetivo de alcançar resultados exitosos. Os pressupostos filosóficos muitas vezes não dão sustentação à prática da empresa. Por isso para garantir um resultado na operacionalização dos resultados estratégicos das pessoas e de seus recursos nas organizações é preciso muito esforço e buscar criatividade constante, inclusive investimento financeiro.

**Desenvolvimento**

 O processo organizacional exige esforços diversos em busca de um resultado. Todo caminho a ser percorrido só será bem sucedido se for bem planejado. É por isso que o planejamento na empresa é fundamental. Planejar o dia, o mês, o ano, a curto e longo prazo, em forma de projeto a ser alcançada em forma de uma grande meta. Para isso é preciso organizar várias fases ou mecanismos, tais como missão, visão, objetivos, processos, etapas, bem como todos os aparatos financeiros e recursos necessários ao bom desempenho das estratégias. Tudo isso só se consegue a partir de um planejamento estratégico bem estruturado, abrangente e que funcione, de fato. Não se pode falar de qualquer planejamento. Mas de um conjunto de estratégias que atinjam a todos os colaboradores da empresa e todas as suas dimensões.

**(...)** o processo de **elaborar a estratégia** – definindo a relação entre a organização e o ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir (MAXIMIANO, 2006, p. 27).

 O processo enfocado neste pensamento traz esclarecimentos fortes. Não se pode jamais renunciar a este método de organização. A estrutura física não é suficiente para se obter sucesso. A roupagem instrumental é apenas uma parte do conjunto. É pensar na alma do negócio, na ampla visão de sucesso.

 Gentil (2007, p. 1) trata do assunto planejamento sob três perspectivas, de acordo ao crescimento e desenvolvimento do mercado na atual conjuntura:

O novo mercado velozmente mutante, com um número cada vez maior de concorrentes, avanços tecnológicos, consumidores infiéis, tem levado as organizações a reformularem suas estratégias e objetivos, passando por um profundo processo de transformação e de aprendizado. As organizações estão adotando uma postura mais competitiva diante destes vastos desafios globais, tecnológicos, econômicos e sociais, buscando uma forma mais adequada para sua sobrevivência e longevidade frente ao mercado. Diante deste contexto, assume grande importância o planejamento estratégico nas organizações, pois este proporciona não só maior flexibilidade de ajuda às empresas, como também a antecipar-se e a responder, com rapidez, às mudanças ambientais. O desenvolvimento do assunto se dará em três momentos, para melhor compreensão do assunto, da importância do planejamento estratégico e quais os ganhos para a empresa: a) O que é planejamento estratégico? b) Qual a importância do planejamento estratégico para as organizações? c) Quais os ganhos para as organizações? (GENTIL, 2007, p.1)

 Estas noções claras e bem fundamentadas definem a importância do planejamento. A sua identidade (o que é), bem como sua pertinência e as consequências positivas para as empresas que tratam com cuidado desta estruturação tão necessária e promissora. Oliveira (2005, p. 47 e 48) diz que planejamento estratégico é (...) “o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida para a empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”. A maneira de nosso interlocutor falar em processo estabelece uma postura ampla, muito segura para se pensar o caminho a ser seguido pelos gestores de uma empresa, em comunhão com todos os colaboradores da mesma, de forma a compartilhar a administração.

 Kotler (2000, p. 119; 1998, p. 62; 1993, p. 168) define muito bem o planejamento estratégico, como:

(...) um processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, as habilidades e os recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em constante mudança. Sendo seu objetivo dar forma os negócios e produtos da empresa, possibilitando os lucros e crescimento almejados. (...) afirma ainda que o planejamento estratégico: Encoraja a empresa a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as interações entre os executivos da empresa; obriga a empresa a definir melhor seus objetivos e políticas; proporciona uma melhor coordenação dos esforços da empresa e proporciona padrões de desempenho mais fáceis de controlar. Ainda Kotler diz que o planejamento estratégico é um processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica, alinhando as metas e os recursos da organização. Preparando-a, para as mutantes oportunidades de mercado (KOTLER, 2000, p.119; 1998, p. 62; 1993, p. 168).

 Este processo é muito pertinente porque trata de uma sinergia. O planejamento assim ganha as forças necessárias para alcançar seus objetivos. Amboni (2004, p. 179) destaca as questões fundamentais de um processo de planejamento estratégico:

(...)onde e como estamos? Onde queremos chegar? Como chegaremos lá? Por quê queremos chegar lá? Qual a importância para as organizações? Antes de realizar uma análise da importância do planejamento estratégico para as organizações, faz-se necessário descrever e analisar as principais tendências para esse século que estamos vivendo bem como de que maneira a empresa deve se comportar, se posicionar e agir, para crescer, desenvolver e sobreviver frente a essas tendências, se antecipando e aproveitando as oportunidades. Tendências relevantes para o século XXI globalização da concorrência o capital intelectual valendo mais do que o capital financeiro, ou seja, a virtualização do mundo, a diferenciação pela inovação do tempo valendo mais do que dinheiro, crescente consciência ambiental padronização de produtos, concentração de empresas, crescente violência social, aumento do trabalho sem vínculo empregatício, aumento da informalidade nas empresas, crescente desregulamentação, valorização do indivíduo, valorização da qualidade de vida (AMBONI, 2004, p. 179).

 Nessa perspectiva cabe a cada cidadão fazer sua parte na grande responsabilidade social. O problema da sociedade é que não há integração. Essa desintegração social causa um mal estar da sociedade e isso faz com que a sociedade fica sempre sofrendo por falta de alguns. Ainda nesse mesmo sentido Prahalad (1994, p. 10) identifica as seguintes tendências de mercado para o mundo dos negócios dos nossos dias:

(...) ambiente hipercompetitivo - ambiente global - a concorrência não é só com empresas similares - as fronteiras setoriais serão incertas - a estabilidade será substituída pela volatilidade - os intermediários serão substituídos pelo acesso direto - as empresas especialistas substituem a integração vertical - tecnologias isoladas se tornam tecnologias integradas (PRAHALAD, 1994, p. 10).

 Esta realidade é consequência também de falta de planejamento. Isso pode causar muitos transtornos no futuro, entretanto é preciso prever e evitar, com algumas reuniões e palestras. Oliveira (2005, p. 188) salienta que por meio do processo de planejamento estratégico a empresa espera muitos ganhos, a saber:

(...) - conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes; - conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos; - conhecer e usufruir as oportunidades externas; - conhecer e evitar as ameaças externas; - ter um efetivo plano de trabalho para atingir os objetivos e metas esperadas. (...) o planejamento estratégico tem que apresentar os seguintes resultados para a empresa: - direcionamento dos esforços para resultados comuns, que sejam interesse de todos os envolvidos; - consolidação do entendimento por todos os funcionários da visão de futuro da empresa, e de como será trabalhado para chegar onde se pretende; - estabelecimento de uma agenda de trabalho por um período de tempo que permita à empresa trabalhar de acordo com as prioridades estabelecidas e as exceções justificadas (OLIVEIRA, 2005, p. 188).

 Os ganhos são enormes com estas estratégias e ordem. Tais planos podem ajudar na execução de realização significativas de vários ambientes na vida de várias pessoas.

 Amboni (2004, p. 124) chama a atenção em relação aos resultados de um processo de planejamento estratégico, o autor comenta que eles ocorrem em três níveis e espaços muito bem definidos:

(...) no cérebro de cada um dos participantes, pela aquisição do pensar estratégico; no coletivo do grupo que elaborou o plano estratégico, pelo clima de cooperação e criatividade do processo e na cultura da organização, pelo agir estratégico, através da implementação das estratégias e da valorização das pessoas frente aos resultados obtidos. Todos estes resultados são cognitivos, estando associados a uma capacidade cerebral de pensar e de agir segundo conhecimentos e domínios linguísticos construídos coletivamente. E por fim, o produto final do processo de planejamento estratégico, que é documento que contém o plano estratégico da empresa, onde mostra como a empresa irá atuar para atingir seus objetivos estratégicos e sua visão de futuro (AMBONI, 2004, p. 124).

 É possível realizar vários tipos de planejamentos, pois em cada empresa e realidade exige um tipo diferente e em cada contexto essa cultura é diferente também.

 Conforme Oliveira (1999, p. 187) há três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional:

O planejamento estratégico propõe uma visão de longo prazo da empresa. Sua compreensão sobre os processos é expansiva, levando em consideração as definições que norteiam a organização, tais como a missão, a visão e os valores. Esse tipo de planejamento abrange a empresa como um todo, buscando otimizá-la de forma gerencial, sendo um processo ajustável, permanente e contínuo. Já o planejamento tático, funciona como um meio de campo entre o estratégico e o operacional, traduzindo o objetivo em longo prazo e o tornando aplicável pensando separadamente nas unidades de execução (em médio prazo). Esse nível de planejamento é responsável por departamentalizar as demandas para que a estratégia se desdobre e se realize. Sua função é captar a ideia dentro de um contexto e organizá-la em uma sequência executável. Planejamento operacional: Esse tipo de planejamento é voltado para a execução dos demais, sempre em curto prazo. Aqui, a teórica concepção dos planos se desdobra em procedimentos. Suas ações são mais específicas, geralmente voltadas para o cumprimento de metas e entrega nos prazos. A palavra de ordem é resultado. Portanto, as informações são repassadas por um supervisor setorial e colocadas em prática (OLIVEIRA, 1999, p. 187).

 A divisão aqui parte do princípio da necessidade didática de melhor compreender a complexidade das habilidades estratégicas e do movimento que exige muitas mãos unidas na busca de muitos objetivos. Quando todos se juntam para buscar os mesmos objetivos estes se tornam mais fáceis de serem alcançados, mesmo com desafios e dificuldades e complexidades. Por outro viés, percebe-se a unidade em que se trabalha as três dimensões dos planejamentos nas empresas, de forma profunda e sistemática, com vistas a objetivos efetivos e promissores.

 As organizações são compostas de missão, visão, objetivos e valores e tudo isso obedece a etapas no planejamento estratégico, conforme o quadro abaixo.



Figura 1: Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/06/planejamento-gestao-estrategica-o-que-e.html>>. Acesso em 08.03.2017.

O quadro é muito expressivo porque trata de todas as etapas do planejamento estratégico que se complementam. É importante salientar que não são fases isoladas mas elas são integradas, pois uma integra a outra. São interdependentes.

 Segundo Boljwin e Kumpe (1990, p. 45) o Planejamento estratégico passa por algumas etapas facilitando a sua composição, execução e implantação, segundo descritas abaixo:

1.A declaração da Visão e Missão do negócio.

2. Análise do ambiente externo para levantamento de oportunidades e ameaças.

3.Análise do ambiente interno para levantamento de forças e fraquezas.
4.Formulação de metas e objetivos.
5.Definição da estratégia.
6.Compilação do Planejamento estratégico.
7.Implantação e implementação.
8.Feedback.
9.Controle.
10.Reanálise (BOLJWIN & KUMPE, 1990, p. 45).

 De acordo com nosso interlocutor é preciso ser muito experiente para fazer uma análise de conjuntura e compreender os ambientes externo e interno no intuito de flexibilizar as demandas e saber fazer o negócio de forma a ganhar tempo, espaço, pessoas, dinheiro, resultados, enfim, acertar no processo como um todo.

 Ainda segundo Boljwin e Kumpe (1990, p. 48) é preciso ter visão de futuro:

Vivemos em tempos de incerteza mercadológica, refletir estrategicamente passa a ser imprescindível, com clientes imprevisíveis, menos fiéis a marcas e produtos, guerra por preços, serviços copiados, inovação tecnológica, situação econômica de diversos países instável, com desacelerações e acelerações de economia, obrigando os empresários a olhar o ambiente interno e externo com mais rigor, visando as oportunidades e minimizando as ameaças, potencializando as forças e reduzindo as fraquezas, aprimorando o planejamento estratégico, adotando como ferramenta essencial para a projeção de cenários e o instrumento para execução das metas traçadas, desta forma, preparando a organização para um novo limiar que desponta, a era da visão e ação estratégica (BOLJWIN & KUMPE, 1990, p. 48).

 Tidos como as mais importantes do planejamento, ou seja, a visão e a estratégia, são fundamentais que jamais sejam esquecidas de modo algum do processo e não sejam feitas de modo qualquer, mas com carinho e perfeitos.

 Pergunta-se qual a importância do planejamento estratégico para as empresas e esta pergunta vem carregada de sentido. Num mundo plural em que se vive na atualidade as organizações têm muitas características peculiares e exigentes. Para Boljwin e Kumpe (1990, p. 46) a importância se dá nestes termos:

O Mundo corporativo passa por grandes transformações e profundas alterações no que tange a maneira de gerir um negócio, com características dinâmicas e sofrendo pressões externas e internas, as organizações tentam a todo custo se adequar a tais mudanças sob pena de se tornarem obsoletas e se extinguirem como os dinossauros. Em uma era marcada por revoluções precedidas da Industrial e da informação, impulsionadas pela evolução tecnológica, obriga gestores e executivos a buscar um conjunto de informações, dados estatísticos e índices financeiros, para nortear o processo de gestão, motivado pela busca incessante de mais eficiência, mais eficácia, mais produtividade, a custos mais baixos e níveis que beiram a loucura, as organizações sobrevivem em um cenário globalizado e altamente volátil, capaz de mudar a casa segundo. Dentro deste contexto mercadológico, a definição da estratégia assume papel importante para o crescimento e desenvolvimento de qualquer nicho, representando um diferencial competitivo, traduzindo-se na formulação clara de seu planejamento estratégico, baseado nos cenários projetados e nos objetivos traçados pela direção, o planejamento estratégico é de suma importância para as organizações; estes afirmam que a competitividade está fundamentada no trinômio, produtividade, qualidade e flexibilidade, esta por sua vez, está atrelada a capacidade da organização em se adequar face às demandas flutuantes de seu market, fazendo com que os gestores mantenham uma visão focada nas pequenas oscilações ocorridas dentro e fora deste cenário, provocando uma postura organizacional pró-ativa, capaz de enfrentar e se adequar a qualquer nuance. Por que usar o planejamento estratégico? Quais os impactos gerados na organização com sua implementação? Como utilizá-lo? Muitos empresários relutam em reconhecer a sua importância, muitos por desconhecimento, algumas por falta de mão de obra preparada na formulação e execução dos mesmos, algumas organizações não possuem direção, gerindo pessoas e negócios pelo instinto, de forma empírica vão galgando obstáculos que se apresentam no dia a dia, é fato que, muitas empresas não possuem planejamento estratégico, não possuem plano de ação, não possuem seus objetivos definidos de forma clara, o que as torna vulnerável aos ataques de concorrentes mais experientes, abrindo espaço para entrada de novos players, permitindo a criação de novas marcas, novos negócios, usando como referência a própria empresa, fazendo parte mais tarde das estatísticas de mortandade prematura de empresa com menos de um ano de abertura (BOLJWIN & KUMPE, 1990, p. 46).

 Diz um adágio popular que quem não sabe aonde vai qualquer caminho serve. É a direção de quem caminha sem planejamento, inclusive das organizações que não fazem seu planejamento estratégico, de forma completa, abrangente. Muitas chegam a falência por falta de planejar. O planejamento estratégico é uma questão de sobrevivência e longevidade empresarial e isso ninguém pode negar, pois é um fator científico, segundo os estudiosos.

 É fundamental atentar para o que diz Crocco e Guttmann (2005, p. 55):

O planejamento estratégico garante o alinhamento e direcionamento estratégico das empresas frente esses desafios e tendências, para que possam buscar posições únicas e diferenciadas de mercado, visando à maximização dos resultados e lucros de forma crescente e sustentável. Eles afirmam que muitas empresas brasileiras, inclusive as grandes, simplesmente desapareceram em virtude da ausência de um processo de planejamento estratégico. Pararam no tempo e não souberam perceber as mudanças que ocorriam no mercado. Estes autores salientam que as empresas brasileiras, independente do porte, devem implementar o planejamento estratégico ou revisar constantemente aqueles que estão em andamento, considerando as mudanças ocorridas e preparando-se para aquelas que estão por vir. Com a afirmação dos autores acima, percebe-se que o processo de planejamento estratégico não é só importante, mas também vital para as empresas (CROCCO & GUTTMANN, 2005, p. 55).

 Para muitos empresários administrar a empresa é receber o dinheiro, colocar no banco e mal pagar aos empregados. Nenhuma estratégia de lucro nem de crescimento tem em sua cabeça. Eis a questão que é levantada neste pensamento dos autores, para levar em conta vários assuntos necessários a uma administração de sucesso, pois o planejamento diz respeito às implicações futuras de decisões dos presentes.

 Boljwin e Kumpe (1990, p. 52) apresentam a partir de uma linguagem bastante clara e global uma síntese conclusiva pertinente sobre a política que defende o planejamento estratégico nas organizações no mundo globalizado hodierno, a saber:

Conclui-se, deste modo, que o Planejamento Estratégico é um instrumento precioso para qualquer organização, permitindo identificar, metas, objetivos, traçando sua missão, visão, valores, conhecendo as oportunidades e ameaças que a cerca, os seus pontos fortes e fracos, configurando a situação atual da organização, com profundidade e clareza, construindo uma base sólida de informações para tomada de decisão, no presente, com base no passado e projetando o futuro, os desafios, na busca incessante da qualidade, da produtividade e competitividade, numa verdadeira luta pela sobrevivência, impondo uma análise constante de suas estruturas, seus modelos de avaliação, de gestão, ensejando o exercício do pensamento sistêmico, com uma visão holística orientado para o desempenho e inovação dos métodos e processos relacionados à sua performance, subestimar essa realidade é sinônimo de desperdício, de ineficiência, de incapacidade de sobreviver neste novo cenário mercadológico, impulsionados pela crescente demanda por novos serviços, produtos e processos com maior lucro e menor custo, afinal, sobreviverá a organização que melhor se conhecer e melhor empregar recursos e pessoas, sob pena de se tornar obsoleta, de se tornar um dinossauro nessa selva de pedra globalizada (BOLJWIN & KUMPE, 1990, p. 52).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|

|  |
| --- |
|  Uma síntese digna de aplausos, porque traça o perfil perfeito e completo do que é e deve ser o planejamento. Dessa forma, o exposto quis tratar do processo a ser feito por toda e qualquer organização que tem ampla visão de futuro. Não basta sonhar e querer ser grande. É preciso por no papel e trabalhar por isso de forma ampla. **Conclusão** O objetivo primordial do presente artigo foi mostrar a importância do planejamento estratégico para as organizações, referencial insubstituível e necessário, em todos os tempos e lugares. Jamais se pode relegar a outro modo de administrar a empresa, pois será fadada ao fracasso. A responsabilidade de forma arbitrária e descabida, senão moldada por uma ideologia política de interesse de um grupo falsificador e traidor das ideologias da equipe trará insucesso e resultados drásticos em curto prazo. Os exemplos são muitos na sociedade da elite que comandava os discursos e os poderes, tanto na vida privada, quanto na política. Essa maneira de corrupta de liderar e de administrar depende muito dos líderes mal informados que não fazem nenhum planejamento. O atual cenário é marcado pela necessidade de limites definidos entre as pessoas e isso implica controle através do planejamento participativo em todo e qualquer ambiente de trabalho, seja ele público ou privado. Esse planejamento deve ser estratégico. Este excerto alcançou o seu objetivo porque desde o seu conceito já deixou claro que o planejamento não é um mero caminho e não é qualquer caminho, pois para quem não sabe aonde vai qualquer caminho serve. Não é isso. Planejamento estratégico é planejar no presente o vai acontecer no futuro, com todas as suas previsões, gastos, lucros, investimentos, crescimento, desenvolvimento da empresa, inovação, enfim, todo o arcabouço existente e não existente, desde a missão, valores, objetivos, e principalmente a visão de futuro da empresa que é o mais importante. Percebe-se que a dinâmica da gestão por competências nas organizações do séc. XXI requer pessoas cada vez mais preparadas no trabalho na busca de talentos e para retê-los nesse novo paradigma de construção de uma carreira libertadora e democrática, a fim de fazer uma administração humanizada e humanizadora nas empresas. Tudo isso começa no planejamento estratégico, pois este não é só dinheiro e a parte física. Primeiramente as pessoas que é seu maior capital. A autonomia do cidadão e das empresas se dá na maneira de ser, pensar e agir, por isso ele precisa conduzir sua vida de forma sistêmica, sempre integrada, em conjunto com os demais. Dessa forma, consciente de seu papel social a empresa, seu administrador, com seu perfil se tornará uma referência ativa e propulsora de novos talentos na sociedade. É a intenção do líder democrático na empresa, portanto, reavaliar posturas do passado e refazer o caminho, com uma nova cosmovisão político-ideológica, pois o futuro da humanidade depende da libertação das pessoas quando estas começarem a quebrar os paradigmas e começar a avançar mais na busca de seus novos ideais. Os avanços e percalços da história da empresa e dos seus colaboradores, bem como todos seus processos devem ser pesados e avaliados. Diante do que foi exposto, chega-se a conclusão de que o processo de planejamento estratégico é fundamental para a sobrevivência das organizações frente ao mercado, seja ela pequena, média ou mega, assume grande responsabilidade para a idealização e a construção do futuro almejado, visando a continuidade, a lucratividade, o marketing, a estruturação, a gestão e a longevidade das organizações. O planejamento estratégico é o mapa perfeito para a organização garantir o foco, o alinhamento e direcionamento para o alcance da sua posição futura e os resultados esperados pela sua gestão estratégica.  **Referências**AMBONI (2004). Disponível em:< http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S0034-75902005000200004>. Acesso em: 20.02.2017.BOLJWIN, P. T. e KUMPE, *Manufacturing in the* 1990's: *Productivyty, Flexibility and innovation. Long range planning, united Kingdom:v*. 23 n.4, 44-57, 1990. Disponível em:< <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-importancia-do-planejamento-estrategico-para-as-organizacoes/50859/>>. Acesso em: 08.03.2017.CROCCO, Luciano e GUTTMANN, Erik. *Consultoria empresarial.* São Paulo, Ed. Saraiva, 2005. Disponível em:< <https://estrategiaenegociacao.wordpress.com/category/estrategia-de-consultoria/>>. Acesso em 08.03.2017.GENTIL, Dudu (2007). Disponível em:< http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejamento-estrategico-uma-questao-de-sobrevivencia-e-longevidade-empresarial/13432/.>. Acesso em 06.03.2017.KOTLER, Phillip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 1998.MAXIMIANO, Antonio. C. A. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital.* 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006. Disponível em:< <http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/conceito-de-planejamento-estrategico/>>. Acesso em 07.03.2017.OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégicos-Conceitos Metodologia e Práticas.* São Paulo. Atlas, 1999.OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégicos-Conceitos Metodologia e Práticas.* São Paulo. Atlas, 2005.PRAHALAD (1994) Disponível em:<https://www.google.com.br/?gws\_rd=ssl#q=Prahalad+(apud+Vasconcelos+e+Pagnocelli,+2001,+p.+75&\*>. Acesso em 03.03.2017.Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/06/planejamento-gestao-estrategica-o-que-e.html>>. Acesso em 08.03.2017. |
|  |

 |
|  |
|  |