

# O papel do gestor como planejador e estrategista nas organizações atuais



## *The role of manager as planner and strategist in organizations current*

**Diego Felipe Borges de Amorim** <diegofelipeborgesdeamorim@gmail.com>

Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social. Porto Alegre, Brasil.

**Recebido** 28-mai-16 **Aceito** 23-jun-16

**Resumo** Com o objetivo de identificar a importância do planejamento na gestão dos negócios, esse estudo buscou responder a seguinte indagação: qual o papel do gestor como planejador e estrategista nas organizações atuais? A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva através da técnica de levantamento bibliográfico dos principais autores e estudiosos sobre o tema em questão, além de informações resgatadas em websites e artigos. Constatou-se que a filosofia do planejamento é essencial para qualquer espécie de negócio e que somente com a responsabilidade e com o comprometimento com a ação por todos os colaboradores é que se pode colocar em prática os planos estabelecidos. Além disso, o planejamento funciona integrado e alinhado às estratégias do negócio, sendo parte essencial no suporte aos processos decisórios. O papel do gestor é ser o elo entre o planejamento, a estratégia e a ação. Assim, os resultados positivos só podem ser obtidos através de um escopo de planejamento e controle adequados e alinhados à estratégia principal do negócio.

**Palavras-chave** Planejamento, Gestão, Responsabilidade, Comprometimento, Estratégia.

**Abstract** *In order to identify the importance of planning in business management, this study sought to answer the following question: what is the role of the manager as a planner and strategist in today's organizations? The methodology used was descriptive research through literature technique of leading authors and scholars on the subject in question, plus information redeemed on websites and articles. It was found that the philosophy of planning is essential for any kind of business and that only the responsibility and the commitment to action by all employees is that you can put into practice the established plans. In addition, the planning functions integrated and aligned to business strategies, being an essential part in supporting decision-making. The manager's role is to be the link between planning, strategy and action. Thus, positive results can only be obtained through a planning scope and appropriate control and aligned to the main business strategy.*

**Keywords** *Planning, Management, Responsibility, Commitment, Strategy.*

## Introdução

Planejar é um dos quatro princípios fundamentais de uma gestão adequada orientada ao desempenho sustentável. No entanto, parece que a maioria das organizações, tanto privadas quanto públicas, carecem da prática dessa filosofia essencial em suas atividades diárias. Nesses casos, planejar parece algo corriqueiro que não necessita de muito esforço ou responsabilidade por aqueles que gerem suas empresas ou, ainda, algo que pode ser necessário no futuro e não no presente. É justamente essa mentalidade de associar o ato de planejar quase que exclusivamente ao futuro (longo prazo) que leva muitos gestores a negligenciar a prática do planejamento em suas atividades de rotina, ou seja, o presente. Nesses casos, a frustração só pode ser iminente.

Pelo contrário, o planejamento deve ser encarado como algo absolutamente indispensável e de caráter contínuo, gradativo, flexível e responsável. Responsabilidade talvez seja o termo mais delicado quando se fala em outro dos quatro princípios de uma gestão adequada: a execução. Portanto, o ato de planejar deve estar alinhado ao ato de executar e em ambos os casos a responsabilidade, de fato, deve estar associada à ação. Esse ponto talvez seja o principal desafio encontrado por gestores de um modo geral, tanto para àqueles do setor público quanto para àqueles do setor privado. Afinal, ambos os setores são personagens de um mesmo ambiente, além de serem interdependentes em razão dos recursos necessários e relacionados.

Neste caso, não há como deixar de observar os impactos que a globalização exerce sobre as formas como as organizações realizam suas atividades diárias e competem. A competitividade acirrada entre os diversos mercados locais e globais se acentua à medida que novas tecnologias emergem para acelerar o modo como os negócios são realizados. A velocidade com que o fluxo de informações diversas percorre as ambientes graças às melhorias e inovações oriundas do ambiente tecnológico assinala a extrema importância que este representa para os negócios e para a sociedade atuais. Embora as tecnologias tragam benesses à sociedade e aos mercados, elas não são, nem de longe, capazes de alcançar o progresso e as inovações por si só. Daí o porquê de a figura do gestor efetivo ser indispensável quando se fala no uso racional dos recursos organizacionais e na sua capacidade de convergir esses recursos para a otimização das capacidades essenciais da empresa. Isto só pode ser alcançado através de um planejamento estratégico adequado e orientado à ação efetiva. Assim, apenas um planejamento adequado pode proporcionar os subsídios necessários para permitir que uma empresa possa competir sustentavelmente.

Hoje, estamos vivenciando um momento extremamente delicado no que diz respeito às nossas possibilidades de manter ou melhorar nossos padrões de vida e de consumo. A nossa economia está enfrentando um efeito recessivo que limita nosso poder de compra devido aos impactos negativos de uma taxa inflacionária e um pacote de tributação elevados, ao mesmo tempo em que atinge seu ápice na desvalorização de nossa moeda corrente e na retração do mercado de trabalho formal, este que se acelera de forma gradativa rumo às demissões em massa. Se para a sociedade comum os

efeitos já são devastadores, para as organizações com ou sem fins lucrativos o impacto é ainda mais ameaçador.

Conforme dados da Junta Comercial do Rio Grande do Sul (JUCERGS), somente no ano de 2015 e considerando os dados apurados até o mês de agosto, cerca de 43,6 mil empresas gaúchas foram extintas ou abriram processo de falência. Isso corresponde a 30,6% das empresas criadas ou alteradas somente no ano de 2015, evidentemente um percentual consideravelmente elevado. Em âmbito nacional, segundo dados da Secretaria da Micro e Pequena Empresa (SMPE) citada por Hessel (2015), até a metade de 2015, cerca de 191 mil empresas deram baixa em seus registros nas juntas comerciais do país.

Esses números negativos podem trazer à mente diversos paradigmas relacionados à situação atual. Porém, talvez a falta de planejamentos adequados às gestões de empresas públicas e, principalmente, privadas sejam os fatores causais mais evidentes que tornam a situação atual mais clarividente. O planejamento pobre e insuficiente se evidencia em muitos dos setores públicos de nosso país, principalmente, aqueles relacionados aos serviços básicos como infraestrutura, saneamento, habitação e educação, por exemplo. Como a iniciativa privada depende de muitos desses serviços básicos para sustentar suas atividades, muitas organizações encontram dificuldades para seguir competindo em seus mercados.

Não há como deixar de citar Drucker (2010), “a gestão não tem outra escolha a não ser antever o futuro, para tentar se amoldar a ele e para equilibrar metas de curto e longo prazo. Não é dado aos mortais fazer bem nenhuma dessas coisas. Mas, na falta de orientação divina, a administração deve se certificar de que essas difíceis responsabilidades não estão sendo descuidadas ou negligenciadas”. Isso parece um tanto complexo: olhar para o futuro praticando o presente (ação) e com responsabilidade, flexibilidade, direção e tolerância aos riscos. Mas, com tantos métodos e modelos de planejamento disponíveis na literatura e no mercado, por que os gestores e as organizações atuais ainda não se deram conta da importância do planejamento e continuam a negligenciar sua prática? Essa é uma questão difícil, mas a mortalidade precoce de empresas privadas aliada à ineficiência de setores públicos revela muitas coisas que acabam indo ao encontro da falta de um planejamento adequado.

Este estudo, embasado em uma pesquisa descritiva que utilizou a técnica do levantamento documental/bibliográfico, buscou abordar a seguinte questão: qual o papel do gestor como planejador e estrategista nas organizações atuais? Foram utilizados livros, websites e artigos sobre os temas de planejamento, estratégia e gestão, principalmente. Acredita-se que, somente um planejamento adequado alinhado através de uma estratégia principal adequada e orientada ao desempenho efetivo pode permitir a pessoa física e/ou a pessoa jurídica alcançar seus resultados de forma efetiva e orientada ao desempenho superior.

## Desenvolvimento

Como referenciado, o ato de planejar é um dos quatro princípios fundamentais para uma gestão eficiente, eficaz e efetiva. Não se pode atingir um resultado satisfatório, principalmente em termos quantitativos, sem primar por este princípio de forma responsável e profissional. Porém, para que se entenda a importância deste princípio se faz necessário desmembrá-lo em tantas partes possíveis para que se possa compreender a sua essência.

De acordo com Kwasnicka (2007), “o processo de planejar é tanto uma necessidade organizacional quanto uma responsabilidade administrativa. Com o planejamento a organização define suas metas baseadas em estimativas e previsões futuras possibilitando traçar um curso a ser seguido por todos os seus colaboradores”. Isso remete a necessidade de responsabilidade no ato de planejar, bem como a necessidade de assumir riscos calculados devido às incertezas do ambiente externo.

Esse pensamento é corroborado por Jones e George (2008), ao entenderem que “planejar é uma atividade difícil porque normalmente os objetivos que uma organização deve perseguir e o melhor modo de fazer isso – que estratégias adotar – não estão imediatamente claros”. Isso diz respeito às incertezas embutidas em estimativas e previsões, já que o futuro não pode ser medido com exatidão. Ainda, de acordo com os autores, “os gerentes assumem riscos quando comprometem recursos organizacionais para perseguir uma determinada estratégia. O sucesso ou o fracasso são um resultado possível do processo de planejamento”.

O pensamento de Drucker (2010) é ainda mais complementar no que diz respeito à dinâmica do ambiente externo em confronto com o papel do gestor: “embora seja vã a tentativa de eliminar risco, e questionável procurar minimizá-lo, é essencial que os riscos assumidos sejam os riscos certos”. Isso clarifica que, embora os riscos não possam ser controlados ou totalmente extinguidos, o gestor deve se certificar de que o risco assumido seja entendível e calculado. Assim, conforme o autor, “o resultado final de um planejamento estratégico deve ser a capacidade de assumir um risco maior, pois esse é o único modo de melhorar o desempenho empresarial. Para aumentar essa capacidade, no entanto, devemos compreender os riscos que assumimos”.

Entretanto, se planejar envolve o compromisso com a responsabilidade e sabendo que o ambiente externo é dinâmico e imprevisível, como ser responsável com algo que não pode ser controlado? De acordo com Kwasnicka (2007), “o planejamento consiste na análise de informações relevantes referentes ao presente e passado que possibilitará uma avaliação da provável situação futura da organização, permitindo que seja traçado um caminho a ser seguido, estabelecendo vantagem competitiva perante seus concorrentes de modo que seus objetivos sejam alcançados”. Ao trabalhar com informações sobre o passado, pode-se estimar o futuro. Isso não é garantia de que o que ocorreu no passado possa vir a ocorrer no futuro, longe disso. Mas o passado pode servir de lição, principalmente para aquilo que não devemos fazer.

A respeito sobre aquilo que não devemos fazer, o pensamento de Drucker (2010) nos ensina que “ a primeira coisa a fazer para alcançar o amanhã é livrar-se do ontem”. Isso não quer dizer que o gestor deva esquecer as lições do passado, sejam elas positivas ou negativas. O que ocorre é que para vislumbrar um futuro diferente e promissor o gestor deve entender que a dinâmica do mercado é mutável, ou seja, ele deve acompanhar esse processo de transformação sem resistir a ele. De acordo com o autor, “o planejamento começa com os objetivos do negócio. A maioria dos planos abrange apenas as coisas novas e adicionais que precisam ser feitas – novos produtos, novos processos, novos mercados etc. Mas a chave para fazer algo diferente amanhã é se livrar do que não é mais produtivo, do obsoleto e do obsoleto”.

Nas palavras do autor se torna claro o que é preciso fazer e como fazer. E isso se resume em compromisso e trabalho. Drucker (2010) ensina que “o processo sistemático de se livrar do ontem é um plano por si só – e adequado a muitos negócios. Ele obriga a pensar e agir. Ele disponibiliza pessoas e dinheiro para novas coisas. E cria a disposição para agir”. Ao obrigar o gestor a exercer o ato de pensar e o ato de agir a filosofia do planejamento permite vislumbrar novas ideias que podem criar objetivos maiores e mais realistas, táticas mais ágeis e estratégias que podem ser fontes de vantagens competitivas. Assim, conforme Jones e George (2008), “o resultado de planejar é uma estratégia, uma série de decisões a respeito de quais são os objetivos organizacionais a perseguir, que ações tomar e como usar os recursos para atingir os objetivos”.

Partindo do princípio de que somente com a prática do planejamento contínuo e sistemático é possível obter uma gestão sustentável, Jones e George (2008), observam que “em um ambiente competitivo incerto, os gerentes devem se ocupar do planejamento minucioso para encontrar uma estratégia que lhes permita competir de modo efetivo”. Chiavenato e Sapiro (2003) complementam: “o planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade. Eles são os principais critérios de avaliação da gestão”.

Falando um pouco sobre a relação intrínseca da estratégia com a filosofia do planejamento, existem diversos autores, publicações, modelos e técnicas de gestão sobre o assunto que oferecem suporte para o melhor processo de implementação estratégica. Dentre os mais utilizados, pode-se citar o trabalho do professor Michael Porter e seu Modelo das Cinco Forças, este que auxilia os gestores “a isolar determinadas forças ameaçadoras do ambiente externo” (JONES & GEORGE, 2008); além do modelo de análise de gestão conhecido como SWOT (do inglês *Strengths* – forças, *Weaknesses* – fraquezas, *Opportunities* – oportunidades e *Threats* – ameaças), que é “um exercício de planejamento para identificar forças e fraquezas dentro de uma organização e oportunidades e ameaças no ambiente” (JONES & GEORGE, 2008).

Ainda sobre modelos e técnicas de planejamento, pode-se destacar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) criado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e que é “um modelo de referência e aprendizado que serve para todo tipo e porte de empresa. Suas principais características são: um modelo sistêmico; não prescritível; e adaptável a todo o tipo de organização” (FNQ, 2015). Há o

conhecido BSC® (*Balanced Scorecard*), “criado pelos professores Robert Kaplan e David Norton, e que é uma ferramenta de gestão estratégica que desdobra objetivos estratégicos, visão e missão da organização em indicadores de desempenho para monitoramento estratégico. O BSC permite integrar e coordenar diferentes objetivos e segmentos empresariais no sentido de obter sinergia” (WIKIPEDIA, 2015).

Todos esses modelos e técnicas apresentados são importantes, sem dúvida. Cabe a cada gestor e a cada organização definir qual o modelo ou qual técnica irá utilizar em conjunto com seu processo de planejamento. “A gestão estratégica eficaz é fator crítico de sucesso de uma empresa ou de uma organização. Gestores devem pensar competitivamente, e fazer isto requer estratégia” (BLOCHER *et al*, 2007). Assim, o conceito de estratégia pode ser definido como sendo:

O padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências internas e relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes. (MINTZBERG & QUINN, 2001, p. 20)

Entretanto, como salienta Drucker (2010), “o melhor dos planos se resume a boas intenções, a não ser que resulte em trabalho. O que torna um plano capaz de produzir resultados é comprometer pessoas-chave para trabalhar em tarefas específicas”. Isso indica que o processo de planejamento exige comprometimento com a ação. Um plano ou uma estratégia só terão efeito caso haja alinhamento entre objetivos e recursos. Assim, “o teste de um plano é se a gestão de fato compromete recurso na ação que irá trazer resultados no futuro. Sem esse comprometimento, haverá apenas promessas e esperanças, nenhum plano”. (DRUCKER, 2010)

Com relação aos planos, Jones e George (2008) observam que “quase todos os gerentes ocupam-se do planejamento, e todos deveriam participar dele, porque eles devem tentar prever futuras oportunidades e ameaças. A ausência de um plano resulta, frequentemente, em hesitação, em passos em falso e em mudanças erradas de direção, o que pode prejudicar uma organização ou mesmo causar um desastre”. Nesse sentido, os autores apontam que “o planejamento é importante por quatro razões principais”:

(1) O planejamento é uma maneira útil de fazer os gerentes participarem da tomada de decisão sobre os objetivos e estratégias adequados para uma organização. O planejamento efetivo dá a todos os gerentes a oportunidade de participar da tomada de decisão.

(2) Planejar é necessário para dar à organização uma noção de direção e propósito. Um plano estabelece os objetivos que uma organização tentará atingir e quais as estratégias que pretende usar para atingi-los. Sem a noção de direção e propósito que um plano formal fornece, os gerentes podem interpretar suas próprias tarefas e papéis de modo que lhes for mais conveniente. O resultado será uma organização que busca vários objetivos, frequentemente

conflitantes, e um grupo de gerentes que não colabora nem trabalha bem em conjunto. Ao determinar quais são os objetivos e as estratégias organizacionais importantes, um plano mantém os gerentes no rumo, para que usem efetivamente os recursos sob seu controle.

(3) Um plano ajuda a coordenar os gerentes de diferentes funções e divisões em uma organização para garantir que eles sigam na mesma direção. Sem um bom plano, é possível que os membros da produção produzam mais produtos do que os membros de vendas podem vender, resultando em estoque não vendido.

(4) Um plano pode ser usado como dispositivo para controlar os gerentes dentro de uma organização. Um bom plano especifica não só com quais objetivos e estratégias a organização está comprometida, mas também quem é responsável por colocar as estratégias em ação a fim de atingir os objetivos. Quando os gerentes sabem que serão responsabilizados por alcançar um objetivo, eles ficam motivados a dar o melhor de si para garantir que ele seja alcançado. (JONES & GEORGE, 2008, p. 266)

A temporalidade dos planos parece indicar um certo sincronismo de entendimento entre os diversos autores da área de gestão. Falam de curto, médio e longo prazos em intervalos de tempo razoavelmente bem definidos. “Os gerentes geralmente distinguem entre planos de longo prazo, com duração de cinco anos ou mais; planos de prazo intermediário, com duração entre um e cinco anos; e planos de curto prazo, com duração de um ano ou menos” (JONES & GEORGE, 2008).

Em contraposição, Drucker (2010) observa que “curto prazo” e “longo prazo” não são determinados por nenhum intervalo de tempo definido. Uma decisão não é de curto prazo porque ela leva apenas alguns meses para ser realizada. O que interessa é o intervalo de tempo ao longo do qual ela precisa se tornar efetiva”. Isso faz muito sentido se pensarmos em decisões adotadas por setores de P&D, por exemplo. Uma decisão que indica criar um novo medicamento, considerando a fase inicial até a fase de testes pode ser considerada de curto prazo envolvendo um período de mais de 10 anos! No final pode ser que, após o período de testes, o novo medicamento não seja produzido e o projeto seja cancelado.

Nesse sentido, para diminuir os impactos de revés sobre os processos decisórios, Oliveira (2005) indica que “o planejamento envolve um modo de pensar sobre certas indagações, que fazem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde, a finalidade de se fazer um planejamento é estar orientando a organização para a tomada de decisões”. Drucker (2010) complementa: “planejar qual é nosso negócio, planejar qual será e qual deveria ser precisam ser coisas integradas. O que é de curto prazo e o que é de longo prazo é então decidido pelo intervalo de tempo e pelo caráter futuro da decisão. Tudo o que é planejado se torna imediatamente trabalho e compromisso”. Assim, conforme o autor, “a habilidade que precisamos ter não é a de planejar a longo prazo. É de tomar decisões estratégicas ou talvez a de fazer um planejamento estratégico”.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), “o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa. Mas, aplicado isoladamente, é insuficiente, pois não se trabalha apenas com ações imediatas e operacionais: é preciso que, no processo de planejamento estratégico, sejam elaborados de maneira integrada e articulada todos os planos táticos e operacionais da empresa”. Com relação aos planos táticos e operacionais:

O planejamento tático tem como objetivo aumentar os resultados de determinada área, não da organização como um todo. Buscando a decomposição dos objetivos, estratégias, e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. Ele deve ser executado pelos níveis organizacionais intermediários, visando à utilização eficiente dos recursos disponíveis para o alcance dos objetivos fixados, seguindo políticas orientadas para o processo estratégico de decisão da organização.

O planejamento operacional é considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, métodos de desenvolvimento e implementação estabelecida. Nesta situação têm-se os planos de ação ou planos operacionais. Sendo desenvolvido pelos níveis organizacionais inferiores, tendo como foco as atividades diárias. (OLIVEIRA, 2005, p. 19)

O planejamento estratégico é conceituado, de acordo com Drucker (2010), como sendo “o processo contínuo de, sistematicamente, tomar decisões presentes que envolvam riscos, com o maior conhecimento possível de sua futuridade; organizar sistematicamente os esforços necessários para levar a efeito tais decisões; e medir os resultados dessas decisões em relação às expectativas, por meio de um feedback organizado e sistemático”. Ainda:

Os planos estratégicos são respostas aos desafios e oportunidades do ambiente e dos sistemas internos. A definição do plano estratégico varia de uma organização para outra, assim como a maneira de atuar no mercado e a forma de competir. Em alguns casos, a concentração em determinados negócios e desfazer-se de outros, consiste na forma de concorrer com outras organizações, fazendo com que elas se associem em parcerias estratégicas. As organizações usam diversas estratégias simultâneas, dependendo das circunstâncias. As estratégias empresariais podem ser classificadas em algumas categorias principais, apesar de cada organização ser diferente, mas, no entanto, não há uma classificação universal, que abrange todas as estratégias. (MAXIMIANO, 2005, p. 351)

Para Drucker (2010), “no planejamento estratégico, as medições colocam problemas bem reais, sobretudo problemas conceituais. No entanto, justamente porque o que medimos e como medimos determina o que será considerado relevante e, assim, determina não só o que vemos, mas o que nós – e os outros – fazemos, é que as medições são tão importantes no processo de planejamento”. Portanto, esta é a fase mais importante do planejamento, pois é nela que o gestor pode verificar os desvios e propor medidas de correções de curso para que o processo de planejamento cumpra os

objetivos propostos. Sem saber se as metas estão sendo atingidas, o gestor não tem como controlar o processo de planejamento.

## Conclusão

A Administração é uma ciência indispensável em qualquer atividade humana, seja ela econômica, seja ela social. A gestão efetiva condiciona o melhor aproveitamento de recursos (estruturais, capitais, humanos, relacionais), aproveitando as melhores oportunidades e, conseqüentemente, contribuindo para o progresso. Gerir pode ser considerado uma arte, pois levando em conta a contínua transformação dos ambientes econômicos, fiscais, legais, sociais, entre outros, não é tarefa fácil para o tomador de decisões diário escolher a melhor alternativa dentre as diversas possibilidades para se apoiar. Entretanto, apesar de um mundo com ambientes cada vez mais “voláteis”, a gestão alinhada a um planejamento efetivo é a única alternativa viável para o alcance do sucesso nas relações de troca. Neste caso, planejar com efetividade é, em última análise, vital.

Este estudo deixa claro a essencialidade de se praticar rotineiramente a filosofia do planejamento nas organizações, inclusive no cotidiano das pessoas físicas. Acredito que muito das deficiências que se revelam nas gestões empresariais atuais se dão em decorrência da falta da prática da cultura do planejamento, especialmente, na rotina da organização financeira e orçamentária das famílias. Não há uma cultura sólida que remeta à gestão adequada do orçamento familiar no Brasil, onde tal educação deveria iniciar-se desde os tempos de escola primária. Há diversos outros exemplos que sugerem os efeitos da falta da filosofia do planejamento, como àqueles que se revelam nas empresas públicas e privadas. São estradas que levam o nada para lugar nenhum; saneamento básico e infraestrutura básica insuficientes; ensinos básico e regular destoantes do ensino superior, além de métodos de ensino inflexíveis e pouco práticos; descontrole sobre as finanças pessoais e alto grau de inadimplência; “maquiagem” de relatórios contábeis corporativos, bem como o uso de “pedaladas fiscais”; cultura do assistencialismo, da vantagem pessoal e da sonegação de impostos; entre outros.

## Referências

BLOCHER, Edward J.; [et al]. *Gestão estratégica de custos*. Tradução: Sérgio Alexandre Souza; Wilson J. A. Julian. 3ª edição. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter F. *Gestão*. Tradução: Luis Reyes Gil. Rio de Janeiro: Agir, 2010.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Modelo de Excelência da Gestão*. Disponível em: < <http://www.fnq.org.br/avaliar-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>>. Acesso em: 27 Set. 2015.

HESSEL, Rosana. *Sem saída, 191 mil empresas fecharam as portas no país em 2015*. Caderno de economia do website em.com.br. Belo Horizonte: Jornal Estado de Minas, 10 de Ago de 2015. Disponível em: <<http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2015/>

08/10/internas\_economia,676815/sem-saida-191-mil-empresas-fecharam-as-portas-no-pais-em-2015.shtml>. Acesso em: 23 de Set de 2015.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. *Administração contemporânea*. Tradução: Maria Lúcia G. L. Rosa. 4ª edição. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

JUNTA COMERCIAL DO RIO GRANDE DO SUL. *Relação por ano das estatísticas*. Porto Alegre: JUCERGS, 2015. Disponível em: <[http://www.jucergs.rs.gov.br/p\\_estatisticas.asp](http://www.jucergs.rs.gov.br/p_estatisticas.asp)>. Acesso em: 23 de Set de 2015.

KWASNICKA, Eunice Lacava. *Introdução à administração*. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar. Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2005.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. *O processo da estratégia*. 3ª edição. Porto Alegre, Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 22ª Edição. São Paulo: Atlas, 2005, 22º edição.

WIKIPEDIA. *Balanced scorecard*. Disponível em:<[https://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_scorecard](https://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard)>. Acesso em: 27 Set. 2015.