

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JESSICA LINA PEREIRA MENEZES

A INFLUÊNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ORGANIZAÇÃO: um
estudo de caso do Centro Educacional Estrela Guia

São Luís

2014

JESSICA LINA PEREIRA MENEZES

A INFLUÊNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ORGANIZAÇÃO: um
estudo de caso do Centro Educacional Estrela Guia

Monografia apresentada ao curso de Administração da
Universidade Federal do Maranhão – UFMA, para
conclusão do curso.

Orientador: Prof^º. Me. Giselly Danniela de Albuquerque
Cavalcanti Ferreira.

Coorientador: Prof^º Me. Amanda Ferreira Aboud de
Andrade.

São Luís

2014

Menezes, Jessica Lina Pereira.

A influência do planejamento estratégico na organização: um estudo de caso do Centro Educacional Estrela Guia / Jessica Lina Pereira Menezes .
— São Luís, 2014.

64 f.

Impresso por computador (Fotocópia).

Orientador: Giselly Danniela de Albuquerque Cavalcanti Ferreira.

Coorientador: Amanda Ferreira Aboud de Andrade.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2014.

1. Planejamento empresarial. 2. Planejamento estratégico. 3. Escola –

JESSICA LINA PEREIRA MENEZES

A INFLUÊNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ORGANIZAÇÃO: um
estudo de caso do Centro Educacional Estrela Guia

Monografia apresentada ao curso de Administração da
Universidade Federal do Maranhão – UFMA, para
conclusão do curso.

Aprovação em: 19/12/2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Giselly Danniela de Albuquerque Cavalcanti Ferreira

(Orientadora – UFMA)

Prof. Me. Ricardo André Barbosa Carreira

(1º Examinador)

Prof. Me. Rômulo Martins França

(2º Examinador)

À minha mãe, Lenir, e ao meu irmão,
Jaderson, pessoas mais importantes na minha
vida, que sempre fizeram tudo para que eu me
tornasse quem sou hoje.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela minha vida e por tudo que Ele tornou possível acontecer ao longo dela, todas as minhas realizações e sonhos alcançados.

À minha mãe, Lenir, meu exemplo de mulher, minha base, por todo o amor e dedicação, estando ao meu lado em todas as circunstâncias, me dando força e coragem.

Ao meu irmão, Jaderson, por todo o carinho e atenção, sempre me apoiando nas horas difíceis, de cansaço, me incentivando a nunca desistir.

À minha orientadora Giselly, por suas correções.

À professora Amanda, por toda sua ajuda, paciência, compreensão, dedicação e profissionalismo, auxiliando-me durante toda a elaboração deste trabalho.

Aos meus amigos de infância, Jéssyca, Laíse e Felipe, por toda a parceria, atenção e carinho desde sempre.

Aos meus amigos de escola, Iasmin, Thallyta, Victoria, Yago, Ytalo, Caiubi, Hindi e Paulo, com os quais compartilhei os melhores momentos da minha vida, por todo amor, cumplicidade e amizade verdadeira.

Às minhas queridas amigas de curso, Camila, Hosana, Lais e Maryane, que passaram por esta fase junto comigo, também fazendo suas monografias, por todo o companheirismo e paciência, contribuindo significativamente para a elaboração deste trabalho, sempre compartilhado informações sobre suas pesquisas, ajudando a tirar dúvidas e incentivando o cumprimento desta etapa.

A todos que, direta ou indiretamente, ainda que não citados aqui, contribuíram para a minha formação, meu muito obrigada.

“A maioria das pessoas não planeja fracassar,
fracassa por não planejar”.

(John L. Beckley)

RESUMO

O presente trabalho busca compreender a influência do Planejamento Estratégico na organização. Para isso, analisou-se sua elaboração e aplicabilidade, através de um estudo de caso no Centro Educacional Estrela Guia. Primeiramente, utilizou-se a pesquisa bibliográfica para explicar acerca do conceito de Planejamento Estratégico, sua necessidade e fases para implementação. No estudo de caso, verificaram-se documentos da escola referentes ao seu Planejamento Estratégico, a fim de conhecê-lo, e entrevistas foram realizadas, almejando conhecer sua construção e execução. Dessa maneira, foi possível analisar como esta ferramenta influencia o Centro Educacional Estrela Guia. E, ao final do estudo, apresentaram-se sugestões de melhorias em relação ao Planejamento Estratégico utilizado, visando maximizar os resultados da escola.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Influência. Escola.

ABSTRACT

This study aims to understand the influence of Strategic Planning in the organization. So, we analyzed its design and applicability, through a case study at Centro Educacional Estrela Guia. First, we used the literature to explain about the concept of strategic planning, its needs and stages for implementation. On the case study, we verified some school documents related to its Strategic Plan, and interviews were conducted, aiming to understand how it was constructed and executed. Thus, it was possible to analyze how this tool influences the Centro Educacional Estrela Guia. And at the end of the study some suggestions were presented to improve the Strategic Planning with the purpose to increase school's results.

Keywords: Strategic Planning. Influence. School.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Passos para a Análise dos Aspectos Internos	24
Figura 2: Questionário de Pontos Fortes e Fracos da Empresa.....	32
Figura 3: Análise SWOT.....	33
Figura 4: Visão Rápida da Equação de Valor.....	34
Figura 5: Organograma do Centro Educacional Estrela Guia.....	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Comparação entre os aspectos internos e ambiente.....	26
Tabela 2:	Análise SWOT.....	43
Tabela 3:	Forças e ameaças dos concorrentes	44
Tabela 4:	Objetivos gerais e específicos da Educação Infantil e do Ensino Fundamental.....	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	15
2.1 Necessidade de Planejamento Estratégico.....	18
2.2 Fases do Planejamento Estratégico.....	18
2.2.1 Diagnóstico estratégico.....	19
2.2.1.1 Visão	19
2.2.1.2 Missão.....	20
2.2.1.3 Valores	21
2.2.1.4 Análise dos fatores internos.....	23
2.2.1.5 Análise dos fatores externos	25
2.2.1.6 Análise SWOT.....	27
2.2.1.7 Análise dos concorrentes	28
2.2.2 Instrumentos	31
2.2.2.1 Metas e objetivos	31
2.2.2.2 Plano de ação	32
2.2.3 Controle e avaliação	33
3 DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA.....	34
3.1 Estrutura da organização	34
4 METODOLOGIA.....	36
4.1 Tipo de pesquisa.....	36
4.2 População e amostra.....	37
4.3 Coleta de dados	37
4.4 Análise de dados.....	38
4.5 Apresentação dos dados	38
5 RESULTADOS DA PESQUISA	39
5.1 Planejamento estratégico	39
5.1.1 Visão	40
5.1.2 Missão.....	40
5.1.3 Valores	41
5.1.4 Análise SWOT.....	42
5.1.5 Análise dos concorrentes	44
5.1.6 Objetivos.....	45

5.1.7 Plano de ação.....	47
5.1.8 Controle e avaliação	48
5.3 Análise da influência do Planejamento Estratégico na escola	48
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
REFERÊNCIAS	52
APÊNDICE	
ANEXOS	

1 INTRODUÇÃO

O cenário atual, no qual o mercado é cada vez mais competitivo, planejar as ações que deverão ser executadas pelas empresas é essencial para que elas atinjam melhores resultados. Uma empresa que projeta o que realizará, é muito mais bem preparada para enfrentar seu futuro incerto.

O Planejamento Estratégico é um instrumento importantíssimo, que tem sido visto como um diferencial nas empresas, garantindo que sejam mais competitivas e tenham maiores possibilidades de sucesso no que se refere a projetos de longo prazo, auxiliando o gestor e o ajudando a ter uma visão ampla da sua empresa e do mercado na qual está inserida. Tal Planejamento é elaborado por meio da análise dos ambientes interno e externo, estabelecendo processos, técnicas e atitudes administrativas que deverão ser utilizados, com o propósito de alcançar determinados objetivos e resultados.

Planejar não extinguirá todos os problemas da empresa, mas ajudará a minimizá-los, tendo em vista a possibilidade de prever desdobramentos futuros e estratégias sejam previamente elaboradas, facilitando o processo na tomada de decisões. Para sua definição, deverá ter como base o contexto social e fatores externos à organização, analisando a realidade na qual está inserido e suas atividades desenvolvidas, para que seus problemas sejam identificados e soluções, criadas.

Dentro desse cenário, é evidente a necessidade da presença do planejamento estratégico em qualquer ramo de atividade. E nas escolas não é diferente. É extremamente importante que toda escola desenvolva seu próprio planejamento, no intuito de que possa ser realizado um melhor direcionamento e definição de seus objetivos, para alcançar resultados almejados, através de um plano de ações, que conte com a colaboração e empenho de todos os envolvidos no processo. Diante desse contexto, busca-se responder à seguinte problemática: Como o Planejamento Estratégico influencia o Centro Educacional Estrela Guia?

O presente estudo tem como objetivo geral analisar a influência que o Planejamento Estratégico tem sobre o Centro Educacional Estrela Guia. A pesquisa visa relatar o conceito de Planejamento Estratégico, sua necessidade e explicar o seu desenvolvimento dentro da literatura. Além disso, busca examinar o planejamento estratégico implementado na escola estudada, verificando sua elaboração e aplicabilidade interna, para analisar sua influência.

A metodologia utilizada na pesquisa foi o estudo de caso do Centro Educacional Estrela Guia, que é uma escola privada, da Educação Infantil ao Ensino Fundamental, no qual

foi analisado seu Planejamento Estratégico, através dos documentos fornecidos pela instituição. A fim de compreender seu processo de elaboração e como se procede sua aplicação, realizou-se entrevistas com a diretora e as duas coordenadoras da escola. Assim, foi possível observar o planejamento aplicado, apresentando sugestões de melhorias a ele, tendo como base a pesquisa bibliográfica utilizada no estudo.

O desenvolvimento do presente trabalho deu-se da seguinte maneira: no primeiro capítulo foram expostos o conceito de Planejamento Estratégico, sua necessidade e fases; no segundo, realizou-se a descrição do Centro Educacional Estrela Guia, que foi o campo de pesquisa; no terceiro foram apresentados os métodos utilizados no estudo de caso; no quarto, a explanação dos resultados adquiridos com a pesquisa, no que se refere ao planejamento implantado na escola, descrevendo sua elaboração, aplicação e influência sobre organização; e, por fim, no último, as conclusões acerca do estudo.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Quando se planeja previamente algo, prováveis situações são imaginadas e possíveis atitudes e decisões são também pensadas, o que minimiza as surpresas em relação ao futuro, que é incerto, proporcionando maiores chances de atingir o resultado almejado. No âmbito empresarial, essa questão deve ser ainda mais levada em consideração. O planejamento dentro das organizações é um processo de análise, tanto interna como externa, cujo propósito é elaborar um plano de ações que vise atingir metas e objetivos previamente determinados, buscando a maximização de seus resultados.

Para Frezzati (2009, p. 8), “planejar significa decidir antecipadamente, ou pensar e controlar o seu próprio futuro”. Consiste em conhecer o presente, para projetar caminhos que devem ser analisados e escolhidos, os que trarão maior benefício à empresa. É um processo que busca questionar, o que, como, quando, para que e por que fazer determinada coisa, pensando, no presente, os impactos futuros dessas respostas.

Segundo Oliveira (2009, p. 5):

O propósito do planejamento pode ser definido como 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 no futuro de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Em um mercado acirrado como o atual, com tantas empresas atuantes no mesmo ramo, um cenário de incertezas exige cada vez mais um planejamento, para que situações inesperadas não causem tão grandes impactos aos negócios. Assim, para um gestor, tomar decisões no cotidiano das empresas é muito mais fácil quando já as tomou anteriormente, na sua mente, em seu plano de ação, no qual ele cogitou possíveis acontecimentos e desdobramentos, com alternativas para solucionar diversas situações.

Catelli (2001) considera que o planejamento é necessário não somente por causa da globalização e da crescente concorrência no mercado, que gera muitas incertezas, mas também para que as atividades da empresa sejam melhor conduzidas, atingindo melhores resultados e reduzindo custos.

A estratégia consiste em um meio que busca as melhores formas de agir, de modo que determinada vantagem competitiva seja mantida ou conseguida no mercado. Ela é realizada através de um plano, no qual metas e objetivos são elaborados, com prazos para sua

conclusão, e a maneira como as ações dos funcionários da empresa devem ser conduzidas, para que sua finalidade seja alcançada.

Para Tiffany e Peterson (1999, p. 261), a estratégia atua da seguinte maneira:

Descreve como concretizar as metas e os objetivos definidos para a empresa.
Leva em consideração os valores pessoais e sociais que cercam a empresa.
Orienta a alocação e no emprego dos recursos humanos e financeiros.
Cria uma vantagem de mercado sustentável, apesar da concorrência intensa e obstinada.

Uma estratégia elaborada, levando-se em consideração esses pontos, é fundamental e contribui significativamente para o benefício maior da empresa. Quando se elabora uma estratégia, contendo nela como atingir metas, objetivos, com base nos seus valores, é muito mais fácil conseguir utilizar seus recursos para criar uma vantagem competitiva e maximizar seus resultados.

De acordo com Oliveira (2009, p. 181), estratégia é “Um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

Uma boa estratégia é uma verdadeira arma que as empresas podem utilizar. O gestor deve ser capaz de analisar e captar o que os clientes desejam e os pontos fortes e fracos da concorrência, para que sejam traçadas estratégias que contemplem esses pontos, objetivando uma maior satisfação do público-alvo e melhores resultados.

Segundo Tiffany e Peterson (1999), a estratégia engloba tudo o que se sabe sobre o ambiente do negócio e a entidade em si, com o objetivo de desenvolver projeções futuras. As estratégias básicas devem ser mapeadas de maneira que abordem o que compõe o negócio, como por exemplo, o seu setor, mercado, concorrência. Alternativas devem ser listadas, com a descrição do que a organização está fazendo para prever mudanças e tirar vantagem de novas oportunidades.

Para Oliveira (2009, p. 4), planejamento pode ser caracterizado como “processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.” Para elaboração do planejamento, é necessário que seja feito um paralelo entre o passado e o futuro, analisando o que foi feito e o que se almeja, com as ferramentas e condições que a empresa possui, de forma que maximize seus resultados.

Segundo Fischmann e Almeida (1991, p. 25):

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Primeiramente, é fundamental que a missão da empresa seja definida, para que os colaboradores saibam sua utilidade, e, assim, tenham um direcionamento. Quando se sabe o papel da organização, fica mais fácil estabelecer seus objetivos e construir um plano a ser seguido, para que a situação desejada seja alcançada.

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta importantíssima que busca analisar fatores internos e externos da empresa, de forma que oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, sejam identificados, buscando construir um panorama geral de benefícios para a empresa.

Almeida (2003) afirma que as técnicas de planejamento estratégico não farão um milagre na situação da organização, nem indicarão como deverá ser administrado o dia a dia no trabalho, mas ele servirá para mostrar como as ações deverão ser estruturadas, ajudando o profissional a organizar suas ideias e traçar suas atividades, de maneira que seja norteado para o fim almejado.

Para a implantação do Planejamento Estratégico em uma empresa, é necessário que as pessoas envolvidas no processo de decisão tenham claros os seus conceitos. Dessa maneira ele será bem aceito e conduzido de forma adequada, gerando bons resultados.

No parecer de Tiffany e Peterson (1999, p. 262), o processo de planejamento estratégico contínuo deverá ser feito da seguinte maneira:

Questione sempre o que torna a sua empresa bem-sucedida.
Observe continuamente os clientes e os mercados, acompanhando seus desejos e suas necessidades.
Examine incansavelmente a concorrência e o que está acontecendo.
Esforce-se em cessar para manter a vantagem competitiva.
Busque continuamente formas de alavancar sua competência essencial.

Respondendo a essas questões, torna-se possível montar um bom planejamento estratégico, englobando todos os pontos que influenciam determinada empresa, sobretudo os que precisam de atenção e devem ser contemplados no plano de ações.

2.1 Necessidade do Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é uma técnica muito útil, que, quando bem usada em uma empresa, pode trazer muitos benefícios, sendo um diferencial competitivo em um mercado tão acirrado como o atual. Infelizmente esta técnica é usada por poucas empresas, geralmente as de grande porte, pois a maioria dos proprietários não a conhece bem e acham, erroneamente, que é algo sofisticado demais e caro. O Planejamento Estratégico pode ser implantado em qualquer tipo ou tamanho de empresa e não é algo muito oneroso.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39), “o planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade”. Dessa maneira, o planejamento é necessário para que, através de objetivo e metas estabelecidas, um caminho seja traçado com o fim de que o melhor resultado para a empresa seja alcançado e erros e incertezas sejam diminuídos.

2.2 Fases do Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é um processo gerencial desenvolvido dentro das empresas, com o objetivo de melhorar sua estrutura e seus resultados. Segundo Oliveira (2009), ele conta com algumas fases para ser executado, divididas da seguinte maneira:

Na primeira, que é o diagnóstico estratégico, é identificado tudo o que há de concreto interna e externamente à empresa, que pode ser extraído por meio da análise da sua presente situação e cenário. Na segunda, que é a fase dos instrumentos do plano, são definidos os melhores meios a serem utilizados para se alcançar os resultados desejados, estabelecidos nas metas e objetivos, através de um plano de ação. E por fim, na terceira, que é a de controle e avaliação, é observado se tudo aquilo que foi planejado na segunda fase foi atingido; é construído um panorama contemplando o padrão almejado e desempenho real da empresa, para que avalie se as expectativas foram cumpridas e, caso não tenham sido, seja elaborada uma nova estratégia que reverta o quadro.

Todas essas fases têm um papel fundamental para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico dentro das empresas, devendo ser dada atenção à execução de cada uma delas, em busca de clareza, precisão e objetividade do que for apresentado.

2.2.1 Diagnóstico estratégico

O diagnóstico estratégico é a primeira fase da elaboração do Planejamento Estratégico. É muito importante porque nele é que se estabelece a estrutura da empresa, através da criação da missão, visão, valores, objetivos. Nessa etapa também que é realizada a análise dos fatores internos (pontos fortes e fracos) e externos (oportunidades e ameaças).

Quando a empresa realiza um bom diagnóstico estratégico, com riqueza de detalhes e clareza, traz muitos benefícios no que se refere à sua gestão. Se essa fase não for bem definida, contendo erros, todo o processo de planejamento será afetado, pois são dependentes dela. O diagnóstico apresenta todas as informações essenciais, que deverão ser o parâmetro para análise e criação das metas e objetivos da empresa, estabelecidos dentro de um planejamento de ação, que são os instrumentos do plano e a segunda fase do Planejamento Estratégico.

De acordo com Oliveira (2009), o diagnóstico estratégico deve focar no momento atual e futuro, usando das informações que se consegue no presente, para prever os próximos desafios, com o objetivo de construir uma dimensão crítica para o permanente sucesso. Ou seja, com base no diagnóstico, será utilizada uma série de técnicas e mecanismos para que possa ser vislumbrada uma situação projetiva do cenário.

A apresentação dessa primeira etapa de maneira clara fará os funcionários entenderem qual o foco da entidade, o que tornará mais fácil trabalhar o processo inteiro, com suas atividades, e elaborar as estratégias em cima disso, garantindo maior probabilidade em atingir os resultados esperados.

2.2.1.1 Visão

A visão é aquilo que a empresa almeja ser, devendo ser composta de algo possível de ser alcançado no futuro. Segundo Oliveira (2009), a visão deve ser uma abordagem ampla, de um período de tempo mais longo, dentro dos limites e possibilidades da empresa, e deve ser produto do consenso dos líderes da organização.

Para Almeida (2003), a visão não é apenas um grande objetivo, mas sim um desafio que deverá ser apontado como alcançá-lo. Quando se tem uma visão bem construída, não é preciso que se tenham todas as atividades minimamente estabelecidas, pois a visão orientará qual alvo buscar.

Hax e Majluf (*apud* Oliveira, 2009, p. 65) conceituam visão como:

clara e permanente demonstração, para a comunidade, da natureza e da essência da empresa em termos de seus propósitos, do escopo do negócio e da liderança competitiva, para prover a estrutura que regula as relações entre a empresa e os principais interessados e para os objetivos gerais de desempenho da empresa.

Delinear a visão da empresa é essencial para a condução dos caminhos que ela deverá seguir. Quando essa visão é clara e tem coerência, tem-se um foco, facilitando a elaboração do Planejamento Estratégico, que tem como objetivo alcançar o que essa visão contempla.

Almeida (2003, p.16) atesta que o planejamento estratégico começa com a definição de uma visão aproximada, para depois, atingir uma visão mais precisa, que será compartilhada com seus *stakeholders*, que são as pessoas envolvidas direta ou indiretamente nos projetos ou processos da organização, ou seja, funcionários, terceirizados, concorrentes, clientes, fornecedores, governo etc.

Todos os membros da empresa precisam compreender sua visão, assim, o cumprimento de suas atividades será guiado pelo objetivo maior. Por isso, é importante que ela seja objetiva e de fácil compreensão, para que se tenha uma sinergia na execução das tarefas, gerando, conseqüentemente, melhores resultados.

2.2.1.2 Missão

A missão é o propósito da empresa, sua razão de ser. Ela serve para tornar claros os objetivos da organização, visando a um desempenho ótimo, através do trabalho independente, mas também coletivo, dos colaboradores, na busca de um fim pré-estabelecido comum a todos os membros. Segundo Oliveira (2009), na missão deverão estar contidos os valores e as crenças dos negócios, levando em consideração também as tradições e as filosofias da empresa. Almeida (2003) diz que esses valores deverão servir como norte para toda a estratégia.

Para Fischmann e Almeida (1991, p. 25), “missão é o papel que desempenha a organização (utilidade)”, ou seja, seu motivo de existir, para que ela serve. Quando se sabe a resposta dessa pergunta, tem-se uma ideia ampla da empresa, devendo os funcionários conhecer a mesma, a fim de que suas ações cooperem para a razão de ser da organização.

A elaboração da declaração da missão da empresa é vista por muitos como algo complicado de se definir. Porém é importantíssima, pois é um dos primeiros passos na construção do Planejamento Estratégico. Tiffany e Peterson (1999, p. 22) estabelecem pontos

para que essa declaração da missão seja eficaz, devendo ser expressa em, no máximo, cinquenta palavras:

Destacar as atividades de sua empresa, incluindo os mercados que ela serve, as áreas geográficas em que atua e os produtos e serviços que oferece.
 Enfatizar as atividades que sua empresa desempenha e que a diferenciam de todas as outras empresas do mercado.
 Incluir as principais conquistas que você prevê para os próximos anos.
 Transmitir o que você quer dizer de forma clara, concisa, informativa e interessante.

Esses aspectos deverão ser abordados de forma clara e concisa, de modo que seja comunicado interna e externamente seu propósito, apresentando um quadro atrativo do que a organização é e faz.

Segundo Almeida (2003, p. 15), a missão “serve para delimitar seu campo de atuação, como também para indicar as possibilidades de expansão de suas ações”. Dessa maneira, é mais fácil trabalhar determinado fim, quando é possível vislumbrar o ambiente no qual a empresa exerce suas atividades, para que sejam estabelecidos planos com caminhos que poderão ser seguidos.

Oliveira (2009, p. 107 e 108) estabelece algumas questões para análise e definição da missão:

Qual a razão de ser da empresa?
 Qual a natureza do (s) negócio (s) da empresa?
 Quais são os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro?
 O que a empresa vende e pretende vender no mercado? É agilidade? É conhecimento? É diferenciação? É inovação?
 Quais os fatores de influência nestas vendas?
 Qual o diferencial de conhecimento necessário para estas vendas?
 Quais os mercados-alvo, os clientes, os produtos e os serviços?
 Qual o diferencial competitivo da empresa?
 Qual a região de atuação da empresa?
 Qual a imagem que a empresa faz de si própria e pela qual quer ser reconhecida?
 Qual a imagem que o mercado tem da empresa?
 Quais as necessidades sociais que pretende atender?
 Quais as principais crenças e valores da empresa?

Estas são questões bem amplas, que deverão ser feitas para auxiliar no seu processo de elaboração, com o intento de se chegar a uma definição do que é principal na empresa. Respostas amplas e genéricas serão alcançadas, o que caberá ao gestor ter tato para extrair a essência do que realmente precisa ser incorporado à missão.

2.2.1.3 Valores

Os valores são as razões primárias que fundamentam e dão personalidade à empresa, estabelecendo uma ética a ser seguida por seus colaboradores. Os líderes da organização tem como dever disseminar esses valores, encontrando mecanismos para melhor internalizá-los à equipe da empresa, e fazer deles uma prática constante nas atividades desenvolvidas pelos funcionários.

Oliveira (2009, p. 67) define valores como “o conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões”. Destarte, os valores servem como base, que norteiam a tomada de decisões da entidade. É importante que sejam bem escolhidos, pois eles refletem, para quem está de fora, o que a organização representa, já que estão envolvidos diretamente com seu modelo de gestão.

Segundo Tiffany e Peterson (1999, p. 49), o grande objetivo da declaração de valores é orientar a empresa “em decisões difíceis à medida que desenvolve um negócio sólido que sobreviverá e crescerá ao longo dos anos e décadas”. Sua definição é importante para que os gestores e funcionários possam ser guiados nas atividades e operações, principalmente quando surgirem situações complicadas que a organização possa vir a passar, tendo claro o que realmente importa na hora da tomada de decisão. Ou seja, em casos difíceis de decidir o que fazer, os valores servem como um balizador, uma estrutura que orienta na escolha da opção. A dúvida na hora de resolver o que fazer também é minimizada, acelerando o processo decisório e garantindo maiores chances de fazer o melhor pela a entidade.

Para que os valores sejam definidos, devem ser analisados todos os públicos que a empresa mantém relacionamento, isto é, todas as pessoas que participam ou têm algum interesse na maneira como o negócio em questão é gerido. É necessário analisar a maneira de se comportar das pessoas que trabalham na empresa e qual a visão que elas passam para quem as observa de fora. Quando eles são bem escolhidos e seguidos, geram uma melhor qualidade nos processos e nos resultados alcançados.

Tiffany e Peterson (1999) afirmam que os valores exercem impacto sobre todos os envolvidos com a empresa e considera importante elaborar os valores com base nas demandas dos acionistas (se for o caso da entidade), os interesses e expectativas de todos os relacionados, e as crenças e princípios da organização. Na concepção desses autores, as melhores ideias de valores vêm dos funcionários, devendo ser estabelecidos de maneira coletiva, com a opinião de todos os membros, e não de forma centralizada como uma tarefa

exclusiva dos gestores e gerentes. Também é fundamental que essas ideias sejam colocadas no papel, a fim de que sejam visualizadas e compreendidas, para maior disseminação desses valores.

Muitas empresas não têm valores estabelecidos e, por isso, muitas vezes fazem escolhas pensando somente no lucro, e podem acabar tendo consequências e prejuízos que poderiam ter sido evitados, caso tivessem certos princípios como base. É fundamental que esses valores sejam comunicados e disseminados a todos os membros da organização, para que cada um os incorpore. A empresa deve sempre lembrar esses valores aos funcionários antigos e novos, no intuito de que eles nunca sejam esquecidos e sempre guiem suas decisões.

Uma empresa que tem bons valores gera benefícios tanto internamente, nas relações entre os funcionários, em sua cultura organizacional, como também externamente, nas relações com os clientes, sendo considerada, portanto, um diferencial. Mas para que isso aconteça, é imprescindível que esses valores sejam praticados habitualmente, pois eles definirão a identidade da organização.

Depois da definição da visão, missão e valores, chega a hora de executar o diagnóstico estratégico, no qual serão apontados os fatores internos e externos da empresa, reconhecendo seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.

2.2.1.4 Análise dos fatores internos

Elaborados os componentes da identidade da empresa, a etapa seguinte é realizar um estudo do que compõe o seu ambiente interno. Lobato *et al* (2006) diz que a análise dos fatores internos é o diagnóstico da empresa, no qual é relatado suas forças e fraquezas presentes. É bom que eles sejam identificados para que os aspectos positivos sejam aproveitados, e os negativos sejam analisados como transformá-los em algo que traga resultados melhores à empresa, a fim de garantir seu sucesso, através do cumprimento da missão, visão e objetivos.

Conforme Almeida (2003), nesta etapa são identificados os fatores de sucesso de uma empresa, denominados de Fatores Críticos de Sucesso (FCS), que a levam a cumprir sua missão ou vocação. Os FCS são considerados como chave; o seu desenvolvimento determina e é responsável pela vantagem competitiva da organização em relação às demais. Após definidos os FCS, eles serão comparados aos dos concorrentes, com o fim de identificar quais são superiores ou inferiores, o que levará à definição dos seus pontos fortes e fracos. Os

pontos fortes deverão ser trabalhados com estratégias, que busquem conseguir maximizar as vantagens no mercado, e os pontos fracos com outras, que visem reduzi-los. A seguir, na Figura 1, o esquema da análise dos aspectos internos:

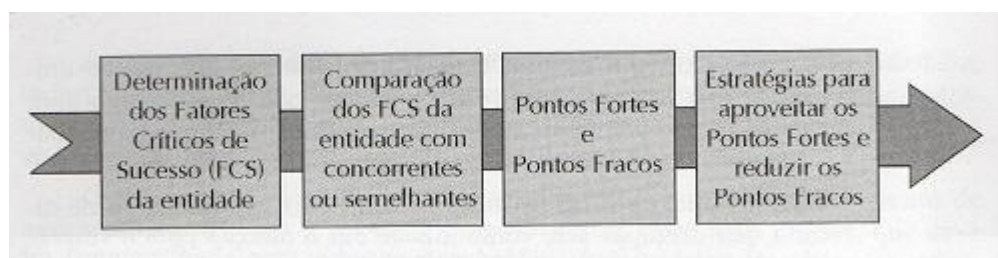


Figura 1: Passos para a Análise dos Aspectos Internos

Fonte: ALMEIDA (2003, p. 18)

Oliveira (2009) considera que, na análise interna, os pontos fortes (qualidades) e os fracos (deficiências) da organização são destacados para que se realize uma exploração da situação presente dos produtos ou serviços *versus* segmentos de mercados, de modo que facilite uma melhor composição das estratégias. As forças, segundo Matos; Matos; Almeida (2007, p. 151), são os “recursos e habilidades de que dispõe a organização para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças”, ou seja, são os pontos positivos da empresa, que ela pode usar para obter uma vantagem competitiva no mercado. E as fraquezas são deficiências que atrapalham o desempenho da organização, devendo ser superadas e eliminadas, para evitar o seu mau andamento.

Segundo Tiffany e Peterson (1999), deverá ser realizado um questionário genérico, para serem identificados rapidamente os pontos fortes e fracos da empresa, com suas capacidades e recursos em cada área e sua importância para o setor, apresentado abaixo, na Figura 2:

Questionário de Pontos Fortes e Fracos da Empresa							
Importância para o Setor			Área de Negócios	Suas Capacidades e Recursos			
Baixo	Moderado	Alto		Ruim	Médio	Bom	Excelente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gerência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Base de clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pesquisa & desenvolvimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Operações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Marketing & vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Distribuição & entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Situação financeira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura 2: Questionário de Pontos Fortes e Fracos da Empresa

Fonte: TIFFANY E PETERSON (1999, p.146)

Para os autores, após responder ao questionário, deverá ser feita uma lista com os pontos fortes e fracos e, para defini-los, é necessário ter três tipos de visões: a interna, que se baseará no consenso da gerência da empresa, fazendo um apanhado do seu histórico dos pontos fortes e fracos, com suas mudanças ao longo do tempo; a externa, que deverá ser analisada também pelos membros da empresa encarregados de fazer esse estudo, tendo como parâmetro os concorrentes; e a exterior, que é uma avaliação de alguém de fora da empresa, como por exemplo, os consultores que prestam esse tipo de serviço. Essa análise requer tempo para ser discutida pelo grupo da empresa responsável por essa tarefa e deverá ser feita abordando várias perspectivas, para que se tenha o quadro mais equilibrado e realista possível.

Baseando-se nas áreas presentes no questionário, deverá ser feita a relação minuciosa das capacidades e recursos da empresa, tentando vislumbrar a maior quantidade possível. Depois, é preciso avaliar suas relevâncias para a elaboração do planejamento e cumprimento de metas. Essa lista ajudará na identificação dos reais pontos fortes e fracos da organização.

Tiffany e Peterson (1999, p.156), dizem que é importante levar em consideração os fatores críticos ao sucesso (FCS), que são “as capacidades e recursos absolutamente necessários para que sua empresa tenha sucesso a longo prazo”, ou seja, é aquilo que ela de fato precisa no setor, para atingir melhores resultados, servindo como base de análise. Esses FCS devem ser listados, da mesma maneira que as capacidades e recursos utilizados na empresa, e, assim, comparados os dois em uma única matriz, para que seja observado se aquilo que a entidade tem são pontos fortes, que tem que ser conservados e estimulados, ou se são fracos, que devem ser corrigidos. Portanto, os pontos fortes serão aqueles que estarão de acordo com os FCS.

2.2.1.5 Análise dos fatores externos

De acordo com Oliveira (2009), a análise externa busca averiguar a relação entre a empresa, suas oportunidades e ameaças, para que seja elaborado um panorama do presente momento sobre os produtos *versus* mercados e uma projeção da situação desejada para o futuro em relação a isso.

Para analisar os fatores externos, é importante observar as vantagens e desvantagens da empresa no contexto no qual está inserida, tendo em vista sua finalidade previamente determinada. Conforme Chiavenato e Sapiro (2003), esta análise consiste em explorar as informações sobre o mercado, com a intenção de depreender as ameaças e

oportunidades do ambiente externo, para que se tente evitar e aproveitar os pontos, segundo o que é melhor para a empresa.

Para Almeida (2003), o ambiente abrange todos os fatores externos à organização que influenciam no seu desempenho, e considera sua análise a etapa mais importante do Planejamento Estratégico, pois é nela que há a identificação das oportunidades e ameaças, através da qual se busca atingir a eficácia.

As oportunidades, no parecer de Oliveira (2009), são os fatores de fora da empresa que não podem ser controlados por ela e que podem gerar situações benéficas para a organização, caso ela esteja preparada e tenha desejo de aproveitá-los. E as ameaças são os fatores também externos à empresa e não controláveis, mas que, ao contrário das oportunidades, podem gerar situações não favoráveis à empresa.

Almeida (2003) faz uma comparação da análise dos aspectos internos e do ambiente. A primeira, busca a eficiência, preocupa-se com o estudo do presente; suas ações só podem ser tomadas pela própria entidade e define seus pontos fortes e fracos, de maneira que busque tirar vantagem e reduzir, respectivamente, conforme o melhor para a empresa. Já a segunda análise, busca a eficácia, analisa o futuro, que a organização tem pouco ou nenhum poder para mudar, devendo adaptar-se ao que o ambiente exigirá posteriormente, através da identificação de suas oportunidades (deverão ser aproveitadas) e ameaças (terão que ser evitadas). A seguir, a Tabela 1, com a comparação dos pontos.

	Aspectos Internos	Ambiente
O que se procura	Eficiência	Eficácia
Horizonte de Tempo Analisado	Presente	Futuro
Produto	Pontos Fortes e Fracos	Oportunidades e Ameaças
Ação	A ação só depende da própria entidade	A entidade deverá adaptar-se ao futuro do ambiente
Como será montada a estratégia	Procura-se tirar vantagem dos pontos fortes e reduzir os pontos fracos	Procura-se aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças

Tabela 1: Comparação entre os aspectos internos e ambiente

Fonte: ALMEIDA (2003, p. 19)

2.2.1.6 Matriz SWOT

A Matriz SWOT é uma ferramenta muito utilizada na gestão estratégica competitiva dentro da Administração. Ela foi desenvolvida na Harvard Business School, pelos professores Kenneth Andrews e Roland Cristensen, e tem como objetivo construir um panorama do ambiente no qual a empresa está inserida. Sua sigla significa *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *oportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

Essa matriz analisa a competitividade da empresa acerca de cada um dos quatro pontos, nos quais deve-se fazer primeiramente um inventário das suas forças e fraquezas, e depois das ameaças e oportunidades que a rodeiam. Para Daychouw (2007) a matriz SWOT é uma ferramenta simples através da qual é possível situar ou analisar as estratégias da organização no cenário em questão.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), esta ferramenta cruza os fatores de fora da organização (que são as oportunidades e ameaças) com os de dentro (que são os seus pontos fortes e fracos), relacionando-os, servindo como indicadores das circunstâncias estratégicas sob as quais a empresa se encontra. Após realizada a análise, os líderes poderão criar novas estratégias com a finalidade de obter vantagem competitiva junto aos concorrentes e otimização do desempenho da organização.

A análise SWOT permite a construção de um balanço estratégico da empresa, que reunirá todos os fatores internos (pontos fortes e fracos) relacionando-os com os externos (oportunidades e riscos). Depois da observação, deverá ser buscado o equilíbrio entre esses pontos, que determinará o que a organização deverá fazer e quando. Tiffany e Peterson (1999, p. 159), apresentam etapas que deverão ser seguidas para elaboração da matriz (conforme Figura 2), são elas:

Divida todos os pontos fortes que identificou em dois grupos, os que estão e os que não estão associados a oportunidades potenciais ou riscos latentes em seu setor.
Divida todos os pontos fracos da mesma forma – um grupo associado a oportunidades, o outro a riscos.
Construa uma matriz com quatro quadrantes.
Inclua os pontos fortes e fracos de sua empresa, juntamente com as oportunidades e riscos do setor, em cada uma das quatro caixas.

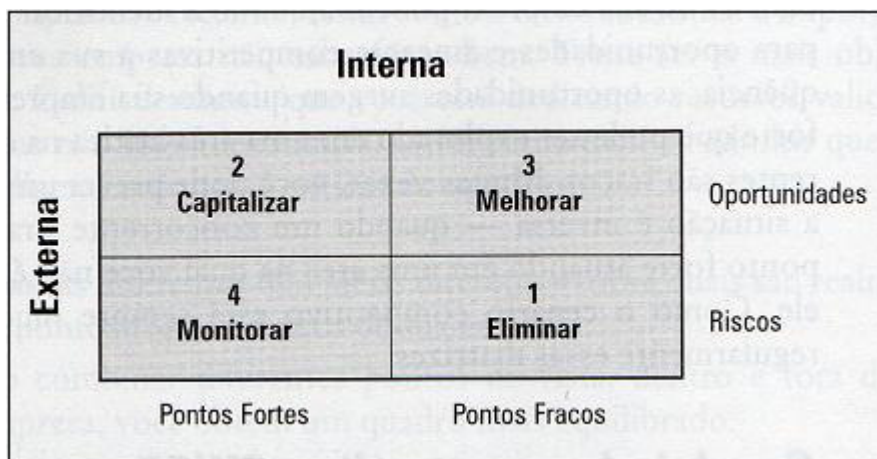


Figura 3: Análise SWOT

Fonte: TIFFANY E PETERSON, (1999, p.160)

Tiffany e Peterson (1999, p. 160) dizem que a estratégia SWOT tem o objetivo de “eliminar os pontos fracos em áreas onde existem riscos e fortalecer os pontos fortes em áreas onde você identificar oportunidades”. Eles consideram a matriz uma ferramenta boa para orientação estratégica, que depende muito do bom senso de quem a analisa. Outro ponto que eles apontam como importante, é a elaboração de uma matriz também dos principais concorrentes, analisando seus pontos fortes e fracos, para contemplar os riscos e ameaças potenciais.

Quando o uso desta matriz é feito de maneira adequada, torna-se um instrumento muito útil para o gestor, já que possibilita uma visão ampla da situação atual da empresa, servindo como auxílio e base para desenvolver seu planejamento estratégico. Mas para que seja eficaz e cumpra o seu propósito, é necessário que ela seja esplanada de forma clara e objetiva. Além disso, tendo em vista que o mercado está em constante mudança, a análise SWOT deverá ser elaborada regularmente, alimentando-a sempre do novo cenário no qual está inserida. A frequência que ela deverá ser refeita depende da realidade de cada organização, de suas alterações, ou seja, quando os fatores internos e/ou externos se modificarem, será exigido uma atualização dessa análise.

2.2.1.7 Análise dos concorrentes

Segundo Oliveira (2009), esta etapa consiste na análise detalhada dos seus principais concorrentes, através da construção de um plano estratégico. Nela serão identificadas as forças e fraquezas dos rivais da empresa, devendo também ter informações sobre as suas atividades, com o intuito de ser construída uma vantagem competitiva.

Algumas empresas acham desnecessário analisar a concorrência, por imaginar ser uma perda de tempo e/ou dinheiro (quando paga alguém para realizar uma consultoria). Muitas não acreditam ser possível conhecer realmente a capacidade dos concorrentes, e outras imaginam que já os conhecem, tendo em vista o fato de competirem com eles. Porém, todas essas concepções estão equivocadas. O uso de tempo e/ou dinheiro com essa avaliação deve ser visto como um investimento que trará benefícios à empresa, pois quando se conhece seus concorrentes é mais fácil prever o futuro deles no mercado e elaborar estratégias para sua entidade alcançar melhores resultados mais à frente, também. Para quem acredita que já sabe tudo sobre os concorrentes, está enganado. Essa análise deve ser realizada de forma minuciosa e atenta, observando suas atitudes no mercado e para onde eles estão caminhando.

Almeida (2003) considera o desconhecimento dos concorrentes um ponto fraco. É importante ter domínio sobre o que as demais empresas estão fazendo de bom no mercado, que agrada ao público, para que se possa mudar práticas, caso não se esteja atingindo resultados tão favoráveis. Quanto mais se conhece as outras organizações, menor é o risco de se errar na elaboração do seu planejamento estratégico, já que se têm os dados necessários para simular e projetar o futuro desses concorrentes.

Em um mercado cada vez mais competitivo, a concorrência força as empresas a aperfeiçoar-se cada vez mais, com novas tecnologias, estratégias e planejamentos, visando sempre manter ou subir sua posição em relação aos concorrentes. Ocorre uma verdadeira disputa por clientes, que utilizam seu leque de opções para escolher o que acham melhor para si. Tiffany e Peterson (1999, p. 122) dizem que “os clientes pesam os benefícios de um produto ou serviço em relação ao preço, a fim de medir o seu valor”, ilustrados na Figura 4:

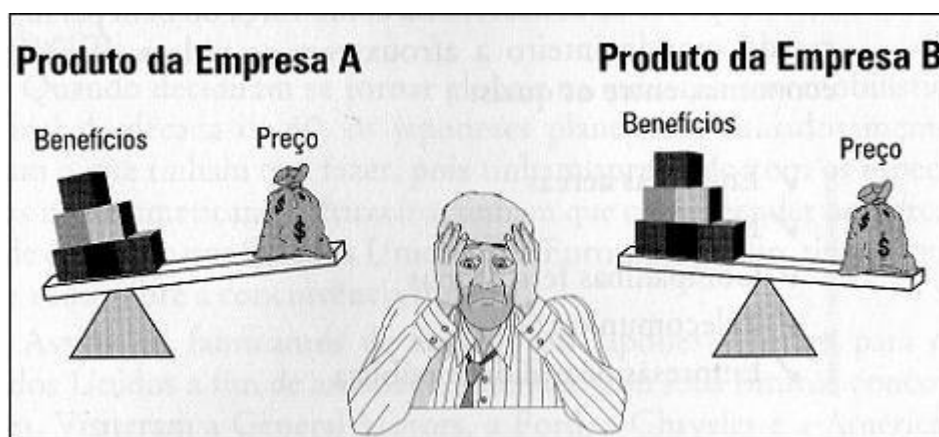


Figura 4: Visão Rápida da Equação de Valor
Fonte: TIFFANY E PETERSON (1999, p. 122)

Por meio do balanço acima, o cliente decide entre as empresas que oferecem determinado bem ou serviço, o que irá comprar, analisando as qualidades do que está sendo ofertado e a necessidade de adquirir, juntamente com o quanto pode dispor a pagar. Trata-se da relação custo x benefício, que será contemplada pelo consumidor.

Esse atual poder que se encontra nas mãos dos clientes demanda das empresas um jogo que vise sempre alcançar um valor no produto ou serviço que satisfaça às exigências do cliente, no que diz respeito a quanto eles podem dispor para pagar e qual a necessidade que querem suprir. E para alimentar esse jogo, é preciso que se tenha conhecimento da concorrência, do que ela oferta e a quanto ela oferta. Dessa maneira, será possível construir um quadro com as informações necessárias para que se monte um plano de ações futuras, que tendam a atingir maior número de clientes.

Tiffany e Peterson (1999, p. 135 e 136) consideram que se pode tirar muito das declarações de missão, visão e valores da concorrência, e, por isso, estabelecem algumas etapas para descobrir o que pode-se depreender delas, no que se refere aos planos futuros das empresas:

Selecione uma breve lista de concorrentes.
Obtenha o maior número possível de informações sobre as declarações de missão, visão e valores, bem como das metas e objetivos dessas empresas.
Coloque no papel as metas financeiras e estratégicas de seus concorrentes.

Para eles, os concorrentes deixam transparecer suas intenções pela maneira que se comportam no mercado, e suas premissas indicam pistas de quais serão suas próximas atitudes. Através da pesquisa da concorrência, analisando a posição que eles ocupam e as estratégias que adotam, poderá ser montado um quadro para conhecer melhor com quem está lidando e prever o futuro dessas empresas. Quanto melhor se conhece os concorrentes, mais se está preparado para saber qual a capacidade deles no mercado e quais ameaças representam para a organização.

Após identificar todos os concorrentes da empresa, é preciso que eles sejam colocados em uma lista, com escala de quais são os que mais atingem seu negócio. Esses, obviamente, deverão receber mais atenção, exigindo dedicação maior de tempo para elaborar estratégias em cima do que eles oferecem e pretendem oferecer no mercado.

Esse controle deverá ser sempre alimentado com informações atuais sobre os concorrentes, tendo em vista que eles podem mudar suas estratégias, inserir novos produtos ou serviços e até mesmo surgir outras empresas no cenário. Por isso, é importante que esses dados sejam armazenados e frequentemente analisados se ainda estiverem em vigor.

2.2.2 Instrumentos

Os instrumentos do Planejamento Estratégico são tudo aquilo que a empresa elaborará, baseando-se nas informações conseguidas na primeira fase, com a finalidade de contribuir para a empresa ter sucesso. É nela que serão determinados metas e objetivos, e construídos seus projetos e plano de ação.

Segundo Oliveira (2009, p. 52), nesta etapa deverão ser respondidos os questionamentos sobre “onde se quer chegar e como chegar na situação que se deseja”. A primeira pergunta dará origem às metas e objetivos, que determinarão o foco no qual a empresa deseja concentrar-se para cumprir. Já a segunda discriminará seus projetos e plano de ação, traçando os caminhos que deverão ser seguidos para que seja possível atingir determinado resultado.

2.2.2.1 Metas e objetivos

Para Tiffany e Peterson (1999), as metas são as intenções da empresa, os resultados abrangentes que ela tem o foco de alcançar, como um compromisso definitivo, e estabelece uma relação entre as ações da organização e sua missão. No intuito de cumprir essas metas, a empresa utilizará de seus recursos, como dinheiro e mão de obra, e nelas deverão conter as opções de negócio, com orientação para a tomada de decisão. Para isso, serão utilizados os objetivos como declarações operacionais, que indicarão o que precisa ser feito para cumprir as metas.

Tiffany e Peterson (1999) estabelecem diretrizes para a definição de metas. Segundo eles, é necessário definir os colaboradores que participarão da sua criação, que deverão ser diretamente relacionadas à missão da empresa, e comunicar interna e externamente as intenções da entidade. É importante que se tenha um processo de monitoramento regular dessas metas, para que seja realizada sua revisão e reformulação, quando necessário. Deverão ser elaboradas metas individuais que deixem claras as atividades da empresa, assim como também outras, com finalidade de atingir, em conjunto, as abrangentes intenções da organização.

Fischmann e Almeida (1991, p. 25) dizem que “objetivos são aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida”. Isto é, os objetivos contêm o foco, a finalidade que a empresa deve perseguir, que deverão ser buscados através de projetos e planos de ações.

Tiffany e Peterson (1999) definem os objetivos como declarações específicas relacionadas a uma meta, indicando o que e quando deverá ser realizado, devendo contar com a ajuda de todos os colaboradores. Os objetivos não são isolados; estão sempre dentro do contexto de uma meta. Eles também geralmente são associados a números e datas.

Oliveira (2009) explica que os objetivos funcionam como instrumento do planejamento estratégico, podendo ter finalidades gerais, quando se referem à empresa como um todo, ou específicas, quando é restrito a determinada área.

A criação de objetivos é fundamental para o desenvolvimento da empresa. Quando eles não são previamente delineados, o processo de tomada de decisões é bem mais complicado, possibilitando maiores chances de errar, pois não há um foco estabelecido, que orienta o que exatamente deve-se buscar. Assim, as decisões tomadas têm uma chance bem maior de não serem as mais adequadas para as situações, o que resulta em ter que corrigir ou voltar o processo, tendo mais custos e desperdiçando tempo. Por isso a necessidade de que esses objetivos sejam claros, para que os colaboradores entendam e pratiquem suas atribuições de maneira harmônica com o fim buscado.

2.2.2.2 Plano de ação

De acordo com Oliveira (2009, p. 238), plano de ação é “o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado”. Os planos de ação são desenvolvidos por meio de projetos específicos para cada área ou gerais, com a finalidade de alcançar resultados definidos no planejamento estratégico. Eles possibilitam maior facilidade para conseguir cumprir o que a empresa almeja, pois um caminho é traçado e monitorado de forma criteriosa, devendo ser seguido.

Em Lobato *et al* (2006, p. 130), o plano de ação tem o intuito de conduzir o andamento do planejamento estratégico, tendo como objetivos:

- conscientizar e treinar as pessoas encarregadas do problema ou tarefa;
- estabelecer com clareza os novos padrões através de documentação que sirva de base para avaliações confiáveis;
- definir com clareza a autoridade e responsabilidade dos envolvidos no processo;
- identificar a adequação de equipamentos e materiais e do ambiente de trabalho;
- monitorar os resultados.

Assim sendo, o plano de ação é de extrema importância para a organização da empresa. Ele deverá conter o delineamento detalhado sobre tudo o que deverá ser feito, como prazos para realização, objetivos a serem buscados, meios e procedimentos para execução de

tarefas e resultados esperados. Através dele as funções e atribuições são esplanadas de forma melhor, fazendo com que a compreensão do que deverá ser realizado por cada um seja mais clara, o que ajuda no desenvolvimento dos projetos. Os colaboradores devem ser treinados a seguir esses planos de ações, a fim de que os resultados sejam alcançados e os erros reduzidos. Também é necessário que seja feita uma análise dos recursos disponíveis pela empresa e a forma mais adequada para sua utilização, elaborando uma programação a ser seguida. Os funcionários e todas as atividades desenvolvidas deverão ser supervisionados, objetivando à otimização das tarefas. Por fim, os resultados deverão passar por uma avaliação.

2.2.3 Controle e avaliação do Planejamento Estratégico

Nesta fase de controle e avaliação do planejamento estratégico, Oliveira (2009, p. 256) diz que:

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos, desafios e metas, bem como da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa.

O término do controle produzirá dados e informações que deverão dar um diagnóstico das tarefas executadas. Sendo assim, o controle tem, portanto, como finalidade, analisar se os objetivos previamente estabelecidos foram alcançados, para que, caso não tenham sido, sejam tomadas medidas que busquem reverter o quadro.

Para Chiavenato e Sapiro (2013, p. 373), a fase de controle deve ser vista de maneira sistêmica, na qual cada um tem uma função e essas etapas estão interligadas. São elas:

Estabelecimento de objetivos ou padrões de desempenho;
Avaliação ou mensuração do desempenho atual;
Comparação do desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos;
Tomada de ação corretiva para corrigir possíveis desvios ou anormalidades.

Desta forma, primeiramente é construído um padrão de desempenho que deverá ser alcançado; depois, é executada uma avaliação do desempenho da empresa. Após isto, será realizada uma comparação do padrão e do que foi atingido, e, por fim, corrigir os erros. Quando essas etapas são seguidas, o *feedback* adquirido ao final ajuda a melhorar o processo, pois serão detectadas as falhas, tomando medidas para que não venham a se repetir.

3 DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

O Centro Educacional Estrela Guia é uma escola de natureza privada, localizada na Rua 03, Quadra L, Casa 16, Residencial Saramanta, no município de Paço do Lumiar - MA. Foi fundada em 2002, contendo trinta alunos, distribuídos em cinco salas, da Creche (Maternal) ao 2º ano (antes denominada 1ª série, que teve alteração do termo). A instituição contava com seis funcionários, sendo uma diretora e cinco professores.

Hoje a escola dispõe de quatrocentos alunos e seu campo de atuação abrange a Creche (Maternal I e II), Educação Infantil (Infantil I e II), Ensino Fundamental I (do 1º ao 5º ano) e Ensino Fundamental II (do 6º ao 9º ano), tendo como média de público-alvo, crianças de dois a quatorze anos de idade. Ela conta com a atuação de vinte funcionários, discriminados a seguir:

- uma Diretora, encarregada de gerir a escola;
- uma Coordenadora Pedagógica, responsável por todo o controle, supervisão e planejamento acadêmico, juntamente com os professores, auxiliando-os;
- uma Coordenadora Administrativa, que cuida da parte administrativa da empresa, emitindo documentos, atas etc;
- uma Zeladora, que realiza a limpeza da escola, para manutenção sempre arejada das suas dependências;
- dois Vigilantes, responsáveis pela segurança noturna, cuidando para a conservação e manutenção do patrimônio da escola;
- quatorze Professores, com a função de ensinar aos alunos os conteúdos acadêmicos, educá-los e torná-los cidadãos conscientes.

3.1 Estrutura da organização

Tem o tipo de estrutura organizacional linear, adotando o princípio da unidade de comando, que significa, segundo Chiavenato (2010, p. 118), que “cada superior tem autoridade única, exclusiva e absoluta sobre os seus subordinados e que não a reparte com ninguém”; ou seja, trata-se de uma autoridade de comando e chefia, na qual cada funcionário tem somente um chefe para obedecer.

A escola apresenta um organograma simples e fácil de compreender, que retrata de forma clara os níveis de autoridade dentro da empresa. As ordens são passadas pela via

hierárquica, sua estrutura é apresentada em desenho piramidal e demonstra a centralização das decisões, que é concentrada na diretoria. Tem uma estrutura pequena, com poucos níveis hierárquicos, que pode ser contemplado no seu organograma, a seguir, na Figura 5:

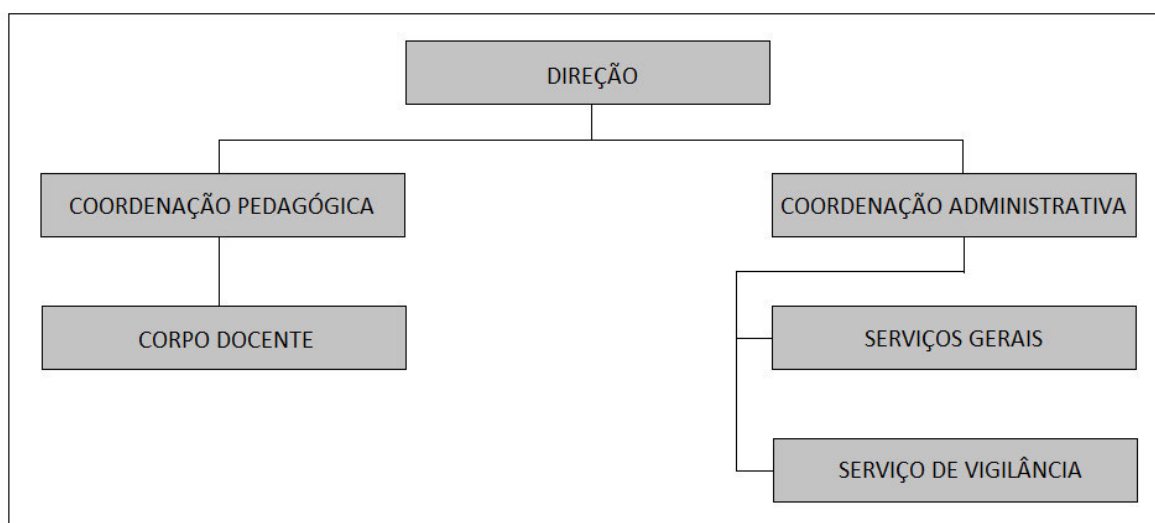


Figura 5: Organograma do Centro Educacional Estrela Guia
Fonte: Centro Educacional Estrela Guia (2014)

No topo da pirâmide encontra-se a diretoria, centralizadora das decisões tomadas pela escola. Logo abaixo segue a Coordenação Pedagógica, que exerce funções de natureza acadêmica, sendo superior, hierarquicamente, ao corpo docente; e a Coordenação Administrativa, que cuida das questões de cunho administrativo da empresa, ocupando a chefia dos níveis seguintes, de serviços gerais e vigilância.

Ela adota a departamentalização por função, que Chiavenato (2010, p. 136) define como o “agrupamento de pessoas ou órgãos de acordo com suas funções”, a qual torna possível vislumbrar a especialidade de cada departamento, permitindo que as tarefas sejam trabalhadas de forma mais específica, dentro de cada área.

4 METODOLOGIA

Consiste em uma pesquisa aplicada, com a finalidade de proporcionar conhecimento na área de Planejamento Estratégico, através do estudo da aplicação prática desta ferramenta empresarial dentro de uma escola, verificando sua elaboração e execução, a fim de analisar a influência dessa ferramenta na organização.

4.1 Tipo de Pesquisa

A metodologia aplicada no presente trabalho foi um estudo de caso de caráter qualitativo, com enfoque indutivo, desenvolvido contando com dados primários, por meio de entrevista, e secundários, utilizando documentos e informações fornecidos pela empresa.

Estudo de caso, segundo Gil (2002, p. 54) é o “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Nele foi analisado o ambiente no qual a escola está inserida, objetivando extrair os elementos componentes no que se refere ao Planejamento Estratégico, que foram observados para exploração e, assim, proporcionar conhecimento acerca do assunto contemplado.

Este trabalho contou, primeiramente, com uma pesquisa bibliográfica sobre Planejamento Estratégico que, segundo Gil (2002, p. 44), deve ser “desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. O estudo teve, portanto, como base, livros de autores especialistas no assunto, que versam sobre o tema, sendo realizados estudo e análise de conceitos. Essa pesquisa teve a finalidade de fundamentar o estudo, o qual foi realizado por meio da análise de documentos fornecidos e entrevistas, com o fim de entender a influência desta ferramenta na escola, analisando sua elaboração e aplicação.

Gil (2002, p. 41) diz que “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou de um determinado fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Portanto, este trabalho deu-se de forma descritiva, pois discriminou a realidade organizacional da escola pesquisada como um todo, apontando suas características e atividades desenvolvidas.

Para Gil (2002, p. 48) a pesquisa exploratória “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.” Foi também exploratória porque, através de uma

pesquisa de campo, foram realizadas entrevistas com a Diretora e as Coordenadoras Administrativa e Pedagógica do Centro Educacional Estrela Guia, visando compreender a elaboração e aplicação do seu Planejamento Estratégico, com o objetivo de analisar sua influência.

4.2 População e Amostra

Para Gil (2009, p. 90) universo ou população é “um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”, o todo que é objeto da pesquisa que será estudado. Enquanto isso, a amostra é “um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população” (GIL, 2009, p. 92). Na amostra, busca-se obter um resultado aproximado da realidade, através do estudo em cima de uma parcela do todo, para coletar os dados necessários.

Para este estudo, a população foi composta por todos os vinte funcionários do Centro Educacional Estrela Guia. A amostra utilizada para coleta de dados foram três funcionários, sendo estes, a Diretora e as duas Coordenadoras da escola, com as quais se aplicou uma entrevista para se obter informações sobre o Planejamento Estratégico implementado na empresa, visando elaborar um estudo sobre como ele influenciou a empresa.

4.3 Coleta de dados

Os métodos para coleta de dados utilizado neste trabalho foram três: bibliográfico, documental e entrevista. Primeiramente foi realizado um estudo bibliográfico sobre Planejamento Estratégico, em livros, que teve como principais fontes os autores Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, Paul Tiffany, Steven D. Peterson, Adalberto A. Fischimann e Martinho Isnard Ribeiro de Almeida.

Outro instrumento para coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi o documental, no qual foram reunidos dados secundários da escola, que são os seus documentos internos, sua Proposta Pedagógica anual, sua Análise SWOT e seus planos de ensino. Através dessa coleta foi possível realizar a análise do Planejamento Estratégico que está sendo usado na empresa.

Posteriormente, foi executada a pesquisa de campo, que teve como instrumento entrevistas semiestruturadas, de maneira qualitativa, aplicadas com a Diretora e as duas Coordenadora do Centro Educacional Estrela Guia, a fim de complementar o estudo feito em

cima dos documentos da empresa, esclarecendo questões não contempladas nos mesmos e melhorando sua compreensão. Dessa maneira, foi possível depreender as fases do Planejamento Estratégico, dentro do contexto da escola, como foi sua elaboração, aplicação e controle, de forma a tornar possível a análise da influência desta ferramenta para a organização.

4.4 Análise de dados

Para a análise de dados, os documentos coletados e as entrevistas foram estudados e interpretados, extraindo o Planejamento Estratégico enquanto ferramenta, do Centro Educacional Estrela Guia. Assim, os pontos de dentro da organização foram examinados, vislumbrando como este instrumento influenciou a organização.

4.5 Apresentação dos dados

Após os dados terem sido coletados, para sua sistematização, algumas informações foram agrupadas em tabelas para melhor visualizar e contemplar os resultados encontrados. Também utilizou-se a Matriz SWOT, uma ferramenta do Planejamento Estratégico que serve para analisar o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da empresa. Extraíu-se, portanto, as informações dos documentos fornecidos pela escola e da entrevista, e montou-se a Matriz, no intuito de proporcionar um melhor acesso às informações.

Através dessa disposição, foi possível analisar de forma profunda o Planejamento Estratégico da escola, destacando os pontos mais relevantes do estudo e esclarecendo informações apresentadas.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados da pesquisa foram analisados tendo como base o estudo bibliográfico realizado em livros de autores especialistas no assunto Planejamento Estratégico, para, então, examinar os documentos disponibilizados pelo Centro Educacional Estrela Guia e a entrevista semiestruturada, composta por oito questões acerca do tema trabalhado, realizada com sua Diretora e suas Coordenadoras Administrativa e Pedagógica, a fim de extrair a aplicabilidade do plano na prática da escola estudada.

Primeiramente, observou-se a elaboração e a aplicação do Planejamento Estratégico da escola, ou seja, sua missão, visão, valores, Matriz SWOT, análise dos concorrentes, objetivos, planos, controle e avaliação. E, posteriormente, analisaram-se as influências do Planejamento Estratégico na organização.

5.1 Planejamento Estratégico

O Centro Educacional Estrela Guia, fundado em 2002, até o ano de 2013, apresentava apenas documentos que configuravam um Planejamento Estratégico no que se referia à sua estrutura pedagógica; não havia preocupação com a formalização da parte de gestão. No ano de 2014 foi elaborado um plano que contemplou esta área, contendo, além da visão, missão, valores, objetivos e plano pedagógico, presentes até 2013, também a decomposição dos fatores internos e externos (dispostos com base na ferramenta Análise SWOT) e a fase de controle e avaliação, que antes era apenas debatida em reuniões, passou a ser registrada por escrito.

Atualmente a escola conta com um plano mais completo, que se preocupa em analisar seus fatores internos e externos, e em fazer um controle e avaliação das atividades desenvolvidas, visando melhorar seu desempenho, no que diz respeito a oferecer um serviço melhor; o que possibilita gerar melhores resultados.

Quando questionadas sobre o conceito de Planejamento Estratégico, as entrevistadas o definiram como uma ferramenta organizacional que facilita o desenvolvimento de atividades e possibilita que a empresa atinja melhores resultados, cumprindo seus objetivos pré-determinados, e que na escola ele é muito utilizado, principalmente na área pedagógica, com seus planos mensais e anuais.

As entrevistadas apresentaram um conceito objetivo e claro de Planejamento Estratégico, transparecendo compreender a importância da sua aplicabilidade na empresa.

Observando os documentos e a entrevista, podemos depreender que a escola conta com um plano bem elaborado na área pedagógica, mas o da área de gestão é ainda muito superficial, não se aprofundando em questões relevantes, que deveriam ser levadas em consideração.

5.1.1 Visão

A visão da escola foi elaborada pela Diretora, juntamente com as Coordenadoras Pedagógica e Administrativa, levando em consideração princípios basilares e onde almeja chegar. Afim de que essa visão seja alcançada, as entrevistadas afirmaram que ela é disseminada entre seus funcionários, para que todos conheçam e trabalhem em prol da sua efetivação.

Segundo o Centro Educacional Estrela Guia (2014, p. 1), sua visão é: “Ser reconhecida como referência entre as escolas, destacando-se por seu serviço de qualidade acadêmica, prestado por profissionais responsáveis e éticos, comprometidos com a formação de seus alunos”.

Notou-se esclarecimento nas respostas das entrevistadas, que demonstraram preocupação em informar a todos os colaboradores o que a empresa quer atingir, para que sejam trabalhados de maneira coletiva os objetivos da empresa, com sinergia nas atividades.

Quanto à visão apresentada, pode-se considerá-la bem elaborada e ampla, na qual é explanada onde se deseja chegar no futuro e como, demonstrando a qualidade dos seus serviços prestados. Vale também ressaltar que ela foi elaborada em conjunto pela Diretora e suas Coordenadoras, o que possibilitou uma construção com variedade de opiniões, ocasionando sua melhor elaboração.

5.1.2 Missão

A missão da escola foi construída da mesma maneira que a visão, contando com a participação da Diretora e suas duas Coordenadoras. Elas demonstraram ter ciência da importância desse ponto ser bem definido, alegando saber que ele é necessário para comunicar tanto interna quanto externamente os propósitos da organização. Partindo desse pressuposto, buscou-se elaborar uma visão clara e objetiva, fácil de ser compreendida por quem a analisasse, contendo o serviço prestado, como é oferecido e os benefícios adquiridos por quem o escolhe.

Assim sendo, de acordo com o Centro Educacional Estrela Guia (2014, p. 1), sua missão é: “Oferecer uma educação de qualidade, pautada em princípios éticos e solidários, contribuindo para a formação de cidadãos competentes, conscientes e responsáveis”.

As entrevistadas demonstraram conhecimento a respeito do valor que a missão tem para uma empresa, dando importância à exposição de forma simples e direta do que é a empresa, preocupando-se em conseguir transmitir e se fazer ser compreendida.

Considera-se sua missão bem construída, pois ela conseguiu contemplar pontos importantes que devem ser expostos na mesma, como a razão de ser da empresa, suas crenças, valores norteadores e seu diferencial competitivo.

5.1.3 Valores

Os valores da escola também foram definidos em conjunto: com a Diretora e suas duas Coordenadoras. Elas se reuniram para elaborar os valores que deveriam nortear a empresa, considerando essa etapa importante, pois através dela os funcionários poderiam conhecer esses princípios e guiar a execução de suas atividades com base neles, e o público externo também conheceria essas crenças fundamentais.

Procura-se também sempre lembrar os valores da empresa nas reuniões realizadas mensalmente, estimulando sua aplicação no dia a dia. Segundo o Centro Educacional Estrela Guia (2014, p. 1) são eles: “Ética, solidariedade, qualidade, respeito, cooperação, responsabilidade social”.

Foi possível destacar que a elaboração dos valores realizou-se de forma coletiva, determinando-os com as opiniões de três pessoas, o que ajuda a definir, com opiniões diferentes, os melhores princípios para servir de base à empresa.

Outro ponto positivo é o cuidado das entrevistadas, que compõem a gerência da escola, em relação à disseminação desses valores entre os funcionários, importando-se em fazê-los sempre lembrar em sua prática diária.

Além disso, também foi possível depreender outra característica, que é a preocupação de cumprir esses valores rigorosamente, para que as pessoas de fora possam atestar que eles estão sendo vivenciados realmente pela empresa.

5.1.4 Análise SWOT

A análise SWOT foi a ferramenta escolhida pela escola para realizar o Planejamento Estratégico no que se refere aos pontos relevantes do seu ambiente interno e externo. A Coordenadora Administrativa da escola, que é Graduada em Administração, quem a elaborou. Primeiramente, ela aplicou uma pesquisa interna na organização, com todos os funcionários para que fossem apontadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças observadas por eles.

Posteriormente, realizou o levantamento desses pontos, também com as pessoas de fora da organização (pais, responsáveis e alunos), de modo que pudesse montar um quadro mais completo. Assim, foi possível ter um *feedback* daquilo que agradava ou não aos seus clientes no serviço prestado, e o que eles gostariam que fosse introduzido na empresa.

Após esses dois levantamentos, as informações foram organizadas, dispostas em um quadro, para melhor visualização, e apresentadas à Diretora e à Coordenadora Pedagógica, em uma reunião, na qual discutiram cada ponto. Estratégias foram debatidas objetivando maximizar as forças, diminuir as fraquezas, aproveitar as oportunidades e minimizar ameaças. A Diretora, que centraliza o poder decisório da empresa, realizou depois sua análise individual, escolhendo, dentre o que foi debatido, as melhores providências a serem tomadas e meios para executá-las.

A tabela abaixo demonstra a representação do uso desta ferramenta:

	Forças	Fraquezas
Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> •Qualidade no ensino prestado; •Fidelidade dos clientes; •Descontos progressivos nas matrículas para alunos que indicaram outros, que efetivaram sua matrícula; •Descontos progressivos na matrícula e nas mensalidades para irmãos, dependendo da quantidade; •Escola aberta à comunicação entre a direção, coordenadores e professores com os pais e/ou responsáveis; •Mensalidade adequada à região, oferecendo boa relação custo x benefício; •Todos os professores graduados na sua área de atuação; •Empresa sólida no mercado, com marca conhecida nas redondezas; •Bom relacionamento de todo o corpo de funcionários com os alunos; •Escola com maior estrutura física, com salas amplas e arejadas, playground e a única com quadra esportiva. 	<ul style="list-style-type: none"> •Pouca utilização de estratégias de marketing; •Pouca utilização de informatização dos procedimentos, emissão de documentos, como declarações, históricos, boletins; •Salas não climatizadas; •Empresa pouco conhecida em áreas mais distantes da qual está localizada; •Não utilização de máquinas de cartão de crédito e débito para pagamento de matrículas e mensalidades; •Falta de oferta, para alunos da escola, de outros serviços, como escolinhas de esportes, luta e balé; •Funcionamento apenas no turno matutino.
	Oportunidades	Ameaças
Ambiente externo	<ul style="list-style-type: none"> •Maximização do marketing; •Criação de um site mais eficiente, que informatize e agilize procedimentos como a emissão de documentos, acesso às notas e que permita a comunicação dos pais e/ou responsáveis com os professores; •Elaboração de uma área no site que permita que os alunos tirem dúvidas com seus professores sobre assuntos relacionados ao que foi dado em sala; •Mercado em expansão com a construção de casas e condomínios nas proximidades da escola, aumentando o público-alvo. 	<ul style="list-style-type: none"> •Crescente entrada de novos concorrentes no mercado em que atua; •Escolas com salas climatizadas; •Concorrentes com preços mais acessíveis; •Outras escolas que funcionam em dois turnos (matutino e vespertino).

Tabela 2: Análise SWOT

Fonte: Adaptado do Centro Educacional Estrela Guia (2014)

5.1.5 Análise dos concorrentes

A escola não possui uma análise formalizada (por escrita) dos seus concorrentes, como é necessário que as empresas tenham, para que seja mais fácil trabalhar em cima dessas características. Porém, mesmo não possuindo por escrito, foi possível extrair da entrevista alguns dados.

As entrevistadas relataram que a escola possui dois concorrentes diretos, que preservaremos seus nomes e os denominaremos de Escola A e Escola B. Os pontos fortes e fracos em relação ao do Centro Educacional Estrela Guia foram indicados, organizados e dispostos na Tabela 3, a seguir:

	Escola A	Escola B
Forças	<ul style="list-style-type: none"> • Valor das mensalidades mais acessível; • Pioneirismo no mercado da região; • Oferta de descontos para alunos antigos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Salas climatizadas; • Funcionamento nos turnos matutino e vespertino; • Utilização de máquinas para pagamento em débito e crédito.
Fraquezas	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura física inferior, com salas pequenas, sem <i>playground</i>, nem quadra esportiva; • Nem todos os professores com graduação na área que atuam; • Funcionamento apenas no turno matutino. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura física inferior, com salas pequenas, sem <i>playground</i>, nem quadra esportiva; • Valor das mensalidades mais elevado; • Pouca flexibilidade na oferta de descontos.

Tabela 3: Forças e ameaças dos concorrentes

Fonte: Elaboração própria da autora

O domínio sobre o conhecimento da escola em relação aos seus concorrentes foi notado, porém não muito profundo. Poderia ser uma ferramenta poderosa se investissem na pesquisa detalhada desses pontos, com a intenção de que fosse produzido um quando mais completo, no qual trabalhariam em cima, conhecendo-os e elaborando estratégias para incorporar suas forças e produzir pontos que confrontassem suas fraquezas.

5.1.6 Objetivos

A escola possui quatro tipos de objetivos presentes na sua Proposta Pedagógica. São eles, os referentes à escola em geral e os elaborados especificamente para cada área que desenvolvida: Educação Infantil, Ensino Fundamental e Educação Especial.

Os objetivos gerais foram elaborados pela Diretora juntamente com as Coordenadoras Pedagógica e Administrativa, visando apresentar em seu conteúdo a finalidade que deseja alcançar em relação ao seu compromisso acadêmico, à interação entre a família e escola, à sua gestão e ao seu compromisso social.

Houve a preocupação de contemplar todas essas áreas, para que se tivessem os focos gerais da empresa, sobre as quais seriam construídos planos para desenvolver cada uma delas. Por isso foram produzidos com a participação dessas três pessoas, que são responsáveis por determinado assunto, dependendo de sua formação acadêmica.

O Centro Educacional Estrela Guia (2014, p. 2) apresenta os objetivos a seguir:

- Oferecer uma educação de qualidade, que busque elevar o nível acadêmico dos alunos;
- Estimular a participação da família na educação e formação do caráter do aluno, em parceria com a Escola;
- Criar um ambiente interno propício a uma interação maior entre os colaboradores, favorecendo a gestão participativa;
- Promover atividades socioeducativas, que permita a relação da escola e seus alunos com a comunidade, por meio de palestras, eventos, desfiles, feiras e ações festivas.

Os objetivos gerais e específicos elaborados para a Educação Infantil e o Ensino Fundamental foram constituídos em duas reuniões (uma para cada nível) distintas, pela Coordenadora Pedagógica, juntamente com suas respectivas professoras. Em seguida, esses objetivos foram submetidos à Diretora, para aprovação, e depois, devolvidos às Professoras, estimulando-as a trabalharem em cima de cada objetivo relatado.

O Centro Educacional Estrela Guia apresenta os seguintes objetivos gerais e específicos em relação à Educação Infantil e ao Ensino Fundamental, dispostos na Tabela 4 para melhor visualização:

Objetivos	Educação Infantil	Ensino Fundamental
Geral	<ul style="list-style-type: none"> • Promover o desenvolvimento dos aspectos físico, psicológico, intelectual e social nas crianças com idade de 3 a 5 anos, de maneira eficaz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confrontar a realidade, formulando problemas e buscando encontrar soluções, através da estimulação do pensamento lógico, criatividade e análise crítica. • Estimular o desenvolvimento da cidadania, com participação social e política, conscientizando os alunos sobre direitos e deveres civis, políticos e sociais.
Específico	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar atividades pedagógicas que respeitem os limites das crianças, importando-se com os valores e aptidões de cada uma; • Oferecer um ambiente propício à construção de uma aprendizagem, com o desenvolvimento de habilidades, que objetivem a educação integral da criança; • Estimular a criança a sentir-se segura enquanto indivíduo, por meio de afeto demonstrado, incentivando também o estabelecimento de grupos para trabalhar as relações interpessoais; • Propiciar um local sadio, no qual seja possível a criança conviver com seus colegas em grupos, contribuindo para torná-las membros da sociedade; • Atuar na formação das crianças dentro das salas de aula, para torná-las conscientes, no que se refere à higiene, disciplina, sociabilidade, organização, cooperação e respeito; • Proporcionar estruturas que favoreçam o desenvolvimento físico, intelectual, afetivo e social da criança; 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar atividades pedagógicas que respeitem os limites das crianças e dos adolescentes, importando-se com os valores e aptidões de cada uma; • Oferecer condições que favoreçam a constituição de habilidades necessárias à educação da criança e do adolescente. • Elogiar as produções dos alunos, estimulando-os a sentirem-se seguros enquanto indivíduos; • Propiciar um local sadio, no qual seja possível a criança conviver com seus colegas em grupos, contribuindo para torná-las membros da sociedade; • Produzir atividades que abordem temas como higiene, disciplina, saúde, educação sexual, organização, cooperação, respeito, produzindo nas crianças conhecimento acerca desses assuntos; • Proporcionar estruturas que favoreçam ao desenvolvimento físico, intelectual, afetivo e social da criança e do adolescente;

Tabela 4: Objetivos gerais e específicos da Educação Infantil e do Ensino Fundamental

Fonte: Adaptado do Centro Educacional Estrela Guia (2014, p. 02 e 03)

E por fim, o objetivo da Educação Especial foi formulado pela Coordenadora Pedagógica, sendo posteriormente apresentado à Diretora, para análise. Após aprovação, foi exposto às Professoras, para que elas o tivessem como foco e o aplicassem na sala de aula com seus alunos especiais.

Conforme o Centro Educacional Estrela Guia (2014, p. 03 e 04), o objetivo da Educação Especial é:

"Oferecer um atendimento adequado às crianças com necessidades educacionais especiais, visando desenvolver suas capacidades físicas, intelectuais, sociais e afetivas, de maneira diferenciada, com o intuito de estimular a autonomia e a cidadania."

Cada disciplina possui seu planejamento anual de ensino, no qual também constam os objetivos gerais e específicos de cada mês, e os mensais, que possuem os específicos de cada dia.

5.1.7 Plano de Ação

O Centro Educacional Estrela Guia apresenta plano formalizado apenas no que se refere à área pedagógica, possuindo três: um geral, que é o plano curricular de todas as séries e disciplinas; e dois específicos, que se referem ao planejamento de ensino anual e mensal dos conteúdos que os Professores abordarão.

Seu plano geral está presente no documento permanente denominado Proposta Pedagógica, que foi elaborado pela Diretora em parceria com suas duas Coordenadoras. Nele são apresentados o plano curricular da Educação Infantil e do Ensino Fundamental e suas metodologias a serem utilizadas, que devem servir de base para a elaboração do planejamento anual e mensal.

O planejamento de ensino anual é feito pela Professora responsável pela turma que leciona, de forma ampla, preenchendo um formulário, com os conteúdos a serem abordados em cada mês ao longo do ano, e seus respectivos objetivos gerais e específicos. Ele é preparado no mês de Janeiro e entregue à Coordenadora Pedagógica na penúltima sexta-feira antes do início do ano letivo, para ser examinado. Depois dessa avaliação, é devolvido à Professora com observações, caso precise de correções, ou liberação, para ser executado.

Em contrapartida, o plano mensal é mais específico, sendo apresentado também em um formulário, no qual é relatado o planejamento de cada dia de aula, com os conteúdos abordados, os objetivos específicos, os procedimentos metodológicos para ministração da aula ou atividades desenvolvidas e a bibliografia base. Ele também é elaborado pela Professora responsável por determinada turma e entregue à Coordenadora Pedagógica, para análise, na penúltima sexta-feira de cada mês, contemplando o que será executado no mês seguinte. Após verificação, é devolvido à Professora para correção, caso seja necessário, ou é aprovado,

permitindo que seja aplicado. Em anexo, seguem os dois modelos de formulários (anual e mensal) que são preenchidos pelo corpo docente.

Depreendeu-se da entrevista que a escola não possui um plano de ação escrito voltado para a área da gestão da empresa, que vise elaborar estratégias com base na análise SWOT, a fim de que se otimizem os resultados da organização, através da exploração de suas forças, eliminação de fraquezas, aproveitamento de oportunidades e minimização de ameaças. A análise dos concorrentes também é outro ponto que não tem uma atenção especial da escola, não possuindo um planejamento voltado para os pontos fortes e fracos da concorrência, buscando elaborar estratégias em cima deles para prestar um serviço cada vez melhor a seus clientes e que os agrade mais.

5.1.8 Controle e avaliação

O controle e a avaliação são realizados pela Coordenadora Pedagógica, diariamente, sempre prestando auxílio às Professoras no que for preciso e observando o andamento de suas aulas ministradas, para avaliar se estão sendo adequadas.

Uma avaliação mais profunda do processo de execução das atividades desenvolvidas pelas Professoras é realizada em uma reunião mensal, na última sexta-feira de cada mês. Essa reunião conta com a participação das Professoras, da Diretora e das Coordenadoras Administrativa e a Pedagógica. Nela são dados *feedbacks* sobre como foi seguido seu planejamento mensal, com seus sucessos e implicações, com a finalidade de poder avaliar se houve falhas e, caso positivo, como compensá-las.

As entrevistadas fizeram questão de ressaltar como consideram essa fase importante, afirmando que nela é possível todas as presentes analisarem o desempenho das turmas e as Professoras podem compartilhar estratégias entre si, trocando informações valiosas referentes à ministração das aulas e atividades aplicadas. É uma etapa de enriquecimento de todos os envolvidos no processo.

5.3 Análise da influência do Planejamento Estratégico na escola

O Planejamento Estratégico é considerado muito importante para uma escola, sendo a base de toda sua organização, pois sem ele, ela não funciona. Primeiramente porque o Conselho da Educação exige de todo colégio uma documentação denominada Proposta Pedagógica, na qual são contemplados: visão, missão, valores, objetivos, plano curricular e

avaliação das atividades desenvolvidas. Para que a escola seja autorizada e reconhecida, é necessário que tenha esse planejamento formalizado e aceito pelo órgão colegiado.

Muitas escolas têm esse documento apenas por ele ser uma exigência para que possa funcionar legalmente, não o aplicando na prática. Porém, sua utilização é fundamental para o melhor desenvolvimento das atividades. Compreender aonde se quer chegar, sua razão de ser, os fundamentos basilares das ações, o que deve-se buscar e como executar as atividades, ajuda a procurar boas estratégias para que melhores resultados sejam atingidos. Com esses pontos definidos e transmitidos a todos os colaboradores de maneira objetiva e clara, há um melhor entendimento sobre suas funções, o que os faz desenvolvê-las buscando sempre uma finalidade pré-determinada.

O planejamento anual e mensal também são fundamentais para a otimização das atividades desenvolvidas com os alunos, relacionadas ao que deve ser contemplado nas disciplinas. Com esse plano, busca-se segui-lo rigorosamente, a fim de que todo conteúdo programático seja repassado com excelência. E, por fim, tem-se a última fase, na qual é realizada o controle da execução das atividades, com a finalidade de que seja analisado se estão sendo cumpridas e atingindo as expectativas almejadas.

Dessa maneira, é considerado que o planejamento e o seu cumprimento influenciam beneficemente a escola. Por meio dele é possível conhecer melhor a empresa, e os colaboradores tornam-se mais focados no que devem alcançar, delineando suas estratégias e planos, o que proporciona maiores chances de sucesso e cumprimento de objetivos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do contexto observado no estudo, foi possível reconhecer a importância do Planejamento Estratégico como ferramenta da gestão em qualquer organização, seja qual for seu campo de atuação e seu porte: pequeno, médio ou grande.

Muitas empresas não valorizam essa ferramenta, achando-a desnecessária e, por isso, pode-se considerá-la um diferencial nas organizações que a possuem e a aplicam na prática. Sua utilização beneficia significativamente, através do cumprimento de estratégias previamente estabelecidas, contribuindo para atingir melhores resultados.

Foi possível observar ao longo da pesquisa como o Planejamento Estratégico é importante nas escolas. Ele é a base para o desenvolvimento de todas as suas atividades. É necessário que se tenha traçado um plano, pelo menos, no referente ao conteúdo que se ministra nas aulas, para que se tenha um controle do que já foi dado e dos resultados produzidos nos alunos.

No presente trabalho foi possível analisar o Planejamento Estratégico do Centro Educacional Estrela Guia, através do exame da sua Proposta Pedagógica, dos seus planos anuais e mensais e da Análise SWOT, além das entrevistas realizadas com a Diretora e suas duas Coordenadoras.

A Proposta Pedagógica contempla o Planejamento Estratégico geral da escola, apresentando sua visão, missão, valores, objetivos gerais e específicos e o plano curricular da Educação Infantil e do Ensino Fundamental. Depreendeu-se da pesquisa que o documento é bem elaborado no que diz respeito aos pontos abordados, descrevendo-os de maneira clara e objetiva. Além disso, foi possível perceber nas entrevistadas a preocupação em seguir este planejamento, tendo-o como base de toda a atividade a ser desenvolvida pela escola.

Outro instrumento do Planejamento Estratégico utilizado pelo Centro Educacional Estrela Guia são os planos de ensino anuais e mensais. Ambos baseiam-se no plano curricular contido na Proposta Pedagógica, sendo mais específicos. No anual tem-se um planejamento mais amplo com o que deverá ser abordado ao longo do ano, em cada mês. Já no mensal é feito um detalhamento maior, de como será trabalhado o conteúdo em cada dia, descrevendo sua metodologia e o que busca atingir.

Destarte, observou-se que a escola preocupa-se em fazer vários planejamentos relacionados ao ensino, um mais geral, outro intermediário e um mais específico. Esse é um ponto muito bom, pois quando se planeja, a probabilidade de atingir resultados melhores é cada vez maior. No caso da escola, tal instrumento possibilita ter um controle do que e como

deverão ser ministradas as matérias pelos Professores, para que nenhum conteúdo seja esquecido e seja dado da melhor maneira possível, não gerando prejuízo no desenvolvimento e resultado do aluno.

No que se refere à Análise SWOT elaborada pela Coordenadora Administrativa, notou-se uma boa descrição dos fatores internos e externos. Porém, pode-se perceber que não há um plano de execução, baseado nessas informações obtidas, detalhado e escrito, como há nos planejamentos de ensino. Foi apenas feito esse levantamento, posteriormente debatidos os pontos e cogitadas táticas a serem executadas, mas nada realmente estruturado para ser seguido. Seria interessante a escola elaborar um plano com objetivos, metas e estratégias, em cima da análise SWOT já existente, visando maximizar as forças, reduzir as fraquezas, aproveitar as oportunidades e eliminar as ameaças.

A análise da concorrência, que também é outro ponto importante no Planejamento Estratégico, a escola não possui. Seria importante que ela investisse nessa pesquisa, a fim de saber de maneira profunda os pontos fortes e fracos dos seus concorrentes. Assim, deveria ser construído um planejamento em cima do que foi coletado, com estratégias que tornassem possível oferecer um serviço cada vez melhor.

Portanto, conclui-se que o Planejamento Estratégico do Centro Educacional Estrela Guia, no geral, é bem elaborado. A base do planejamento que norteia todas as atividades é estabelecida de forma clara. Os planos referentes ao ensino também são muito bem fundamentados, propiciando bons resultados na educação dos alunos, o que influencia beneficentemente a organização, possibilitando que seja vista como referência na qualidade de ensino prestado. Os pontos que ainda precisam de um investimento maior são a elaboração de um plano estratégico baseado na sua Análise SWOT e outro voltado para os concorrentes, com o objetivo de conhecê-los melhor. Feito isso, os resultados da empresa seriam ainda melhores.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico**. 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica, gecon**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a sistemas, organização e métodos SO&M**. São Paulo: Mande, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13ª tiragem. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.
- DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- FREZZATI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LOBATO, David Menezes *et al.* **Estratégia de empresas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome da empresa:

Cargo do entrevistado:

Tempo na função:

1 – Qual a sua opinião sobre Planejamento Estratégico? Quando foi elaborado o da escola?

2 – Por quem a visão e a missão foram elaboradas? O que levou-se em consideração na sua construção?

3 - Como foram definidos os valores basilares da escola?

4 – Como foi realizada a Análise SWOT?

5 - Quais os concorrentes diretos da escola? Quais seus pontos fortes e fracos?

6 - Como os objetivos da escola foram elaborados?

7 - Como é elaborado o plano de ação da escola? Com que frequência é feito?

8 - Como é realizado o controle e a avaliação das atividades e ações da escola? Com qual frequência ele é feito?

ANEXOS

ANEXO A – Autorização para realização do estudo de caso

**CENTRO EDUCACIONAL ESTRELA GUIA**

Educação Infantil e Ensino Fundamental da 1º a 9º Ano
Reconhecido pela Resolução: 200/06 CEE
Rua 03 – Quadra L – Casa 16 – Residencial Saramanta – Paço do Lumiar – Maranhão
CNPJ - 05.077.365/0001-38 – Fone: 3274-4485

À
Coordenação do Curso de Administração
Universidade Federal do Maranhão - UFMA
São Luís – MA

Prezados senhores:

Informamos à V. S.^a que, conforme sua solicitação, a acadêmica Jessica Lina Pereira Menezes, matrícula nº 2011024882, foi devidamente aceita para proceder ao estudo de caso no Centro Educacional Estrela Guia.

Autorizo ainda que o nome, a imagem e documentos desta organização sejam utilizadas no Trabalho de Conclusão de Curso, cujo tema é A INFLUÊNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ORGANIZAÇÃO: um estudo de caso do Centro Educacional Estrela Guia.

Outrossim, informamos que a acadêmica será supervisionada pela Sr^a Maria de Fátima Castro Pereira, Coordenadora Pedagógica desta instituição de ensino.

Paço do Lumiar – MA, 21 de novembro de 2014.

Lenir Castro Pereira

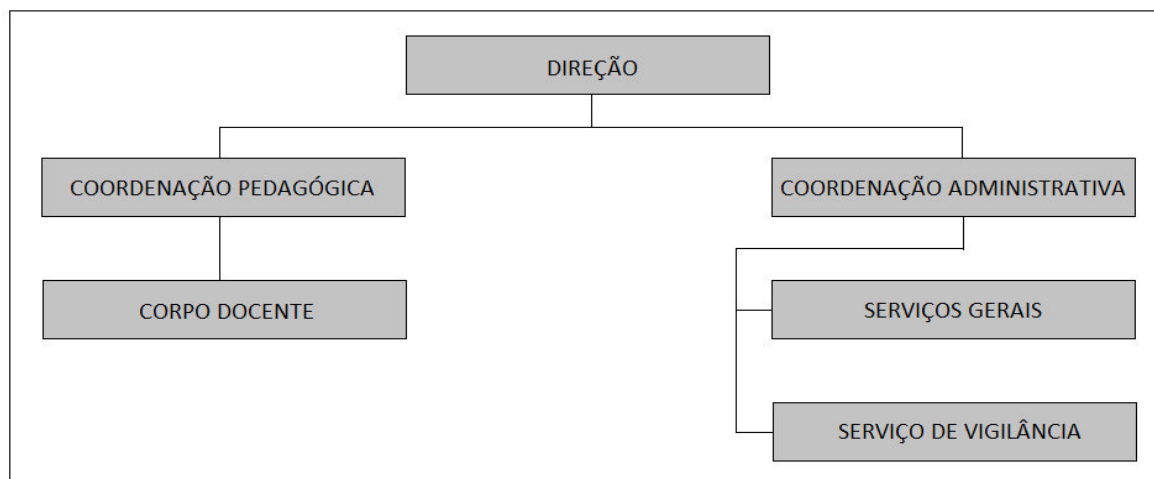
Diretora

ANEXO B – Organograma do Centro Educacional Estrela Guia

**CENTRO EDUCACIONAL ESTRELA GUIA**

Educação Infantil e Ensino Fundamental da 1º a 9º Ano
Reconhecido pela Resolução: 200/06 CEE
Rua 03 – Quadra L – Casa 16 – Residencial Saramanta – Paço do Lumiar – Maranhão
CNPJ - 05.077.365/0001-38 – Fone: 3274-4485

ORGANOGRAMA



ANEXO C – Proposta Pedagógica do Centro Educacional Estrela Guia

**CENTRO EDUCACIONAL ESTRELA GUIA**

Educação Infantil e Ensino Fundamental da 1º a 9º Ano
Reconhecido pela Resolução: 200/06 CEE
Rua 03 – Quadra L – Casa 16 – Residencial Saramanta – Paço do Lumiar – Maranhão
CNPJ - 05.077.365/0001-38 – Fone: 3274-4485

IDENTIDADE DA INSTITUIÇÃO

O Centro Educacional Estrela Guia, entidade jurídica de direito privado é localizado na Rua 03, Quadra L, nº16 - Residencial Saramanta no município de Paço do Lumiar - MA, tem como base de sua organização disciplinar a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96, e a sua disposição didática, metodológica e disciplinar regulamentada em seu Regimento Escolar e direcionada pela Proposta Pedagógica, exerce suas atividades ofertando a Educação Infantil (Creche e Pré-Escola), Ensino Fundamental de 1ª a 8ª série (em processo de extinção) e Ensino Fundamental 1º ao 9º ano, implantando gradativamente.

VISÃO

Ser reconhecida como referência entre as escolas, destacando-se por seu serviço de qualidade acadêmica, prestado por profissionais responsáveis e éticos, comprometidos com a formação de seus alunos.

MISSÃO

Oferecer uma educação de qualidade, pautada em princípios éticos e solidários, contribuindo para a formação de cidadãos competentes, conscientes e responsáveis.

VALORES

Ética, solidariedade, qualidade, respeito, cooperação, responsabilidade social.

OBJETIVOS DA ESCOLA

- Oferecer uma educação de qualidade, que busque elevar o nível acadêmico dos alunos;

- Criar um ambiente interno propício a uma interação maior entre os colaboradores, favorecendo a gestão participativa;
- Estimular a participação da família na educação e formação do caráter do aluno, em parceria com a Escola;
- Promover atividades socioeducativas, que permita a relação da escola e seus alunos com a comunidade, por meio de palestras, eventos, desfiles, feiras e ações festivas.

OBJETIVOS DA EDUCAÇÃO INFANTIL

Geral:

- Promover o desenvolvimento dos aspectos físico, psicológico, intelectual e social nas crianças com idade de 3 a 5 anos, de maneira eficaz.

Específicos:

- Elaborar atividades pedagógicas que respeitem os limites das crianças, importando-se com os valores e aptidões de cada uma.
- Oferecer um ambiente propício à construção de uma aprendizagem, com o desenvolvimento de habilidades, que objetivem a educação integral da criança.
- Estimular a criança a sentir-se segura enquanto indivíduo, por meio de afeto demonstrado, incentivando também o estabelecimento de grupos para trabalhar as relações interpessoais.
- Instigar a relação da criança com o meio físico e social.
- Propiciar um local sadio, no qual seja possível a criança conviver com seus colegas em grupos, contribuindo para torná-las membros da sociedade.
- Incentivar a formação de crianças conscientes, no que se refere à higiene, disciplina, sociabilidade, organização, cooperação e respeito
- Proporcionar condições que favoreçam ao desenvolvimento físico, intelectual, afetivo e social da criança.

OBJETIVOS DO ENSINO FUNDAMENTAL

Geral:

- Confrontar a realidade, formulando problemas e buscando encontrar soluções, através da estimulação do pensamento lógico, criatividade e análise crítica.
- Estimular o desenvolvimento da cidadania, com participação social e política, conscientizando os alunos sobre direitos e deveres civis, políticos e sociais.

Específicos:

- Elaborar atividades pedagógicas que respeitem os limites das crianças e dos adolescentes, importando-se com os valores e aptidões de cada uma;
- Oferecer condições que favoreçam a constituição de habilidades necessárias à educação da criança e do adolescente.
- Elogiar as produções dos alunos, estimulando-os a sentirem-se seguros enquanto indivíduos.
- Propiciar um local sadio, no qual seja possível a criança conviver com seus colegas em grupos, contribuindo para torná-las membros da sociedade;
- Produzir atividades que abordem temas como higiene, disciplina, saúde, educação sexual, organização, cooperação, respeito, produzindo nas crianças conhecimento a cerca desses assuntos.
- Proporcionar estruturas que favoreçam ao desenvolvimento físico, intelectual, afetivo e social da criança e do adolescente;

OBJETIVOS DA EDUCAÇÃO ESPECIAL

- Oferecer um atendimento adequado às crianças com necessidades educacionais especiais, visando desenvolver suas capacidades físicas, intelectuais, sociais e afetivas, de maneira diferenciada, com o intuito de estimular a autonomia e a cidadania.

ANEXO D – Análise SWOT do Centro Educacional Estrela Guia

**CENTRO EDUCACIONAL ESTRELA GUIA**

Educação Infantil e Ensino Fundamental da 1º a 9º Ano
Reconhecido pela Resolução: 200/06 CEE
Rua 03 – Quadra L – Casa 16 – Residencial Saramanta – Paço do Lumiar – Maranhão
CNPJ - 05.077.365/0001-38 – Fone: 3274-4485

ANÁLISE SWOT

Forças:

- Qualidade no ensino prestado;
- Fidelidade dos clientes;
- Descontos progressivos nas matrículas para alunos que indicaram outros, que efetivaram sua matrícula;
- Descontos progressivos na matrícula e nas mensalidades para irmãos, dependendo da quantidade;
- Escola aberta à comunicação entre a direção, coordenadores e professores com os pais e/ou responsáveis;
- Mensalidade adequada a região, oferecendo boa relação custo x benefício;
- Todos os professores graduados na sua área de atuação;
- Empresa sólida no mercado, com marca conhecida nas redondezas;
- Bom relacionamento de todo o corpo de funcionários com os alunos;
- Escola com maior estrutura física, com salas amplas e arejadas, playground e a única com quadra esportiva;

Fraquezas:

- Pouca utilização de estratégias de marketing;
- Pouca utilização de informatização dos procedimentos, emissão de documentos, como declarações, históricos, boletins;
- Salas não climatizadas;
- Empresa pouco conhecida em áreas mais distantes da qual está localizada;
- Não utilização de máquinas de cartão de crédito e débito para pagamento de matrículas e mensalidades;

- Falta de oferta, para alunos da escola, de outros serviços, como escolinhas de esportes, luta e balé;
- Funcionamento apenas no turno matutino.

Oportunidades:

- Maximização do marketing;
- Criação de um site mais eficiente, que informatize e agilize procedimentos como a emissão de documentos, acesso às notas e que permita a comunicação dos pais e/ou responsáveis com os professores;
- Elaboração de uma área no site que permita que os alunos tirem dúvidas com seus professores sobre assuntos relacionados ao que foi dado em sala;
- Mercado em expansão com a construção de casas e condomínios nas proximidades da escola, aumentando o público alvo.

Ameaças:

- Crescente entrada de novos concorrentes no mercado em que atua;
- Escolas com salas climatizadas;
- Concorrentes com preços mais acessíveis.
- Outras escolas que funcionam em dois turnos (matutino e vespertino).

