

UFMA – UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**A APLICABILIDADE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO SINÔNIMO DE
SUCESSO: estudo de caso do Centro de Cultura e Língua de Imperatriz**

SAMARAH SUELEN DOS SANTOS RIBEIRO

Porto Franco – MA
2012

SAMARAH SUELEN DOS SANTOS RIBEIRO

**A APLICABILIDADE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO SINÔNIMO DE
SUCESSO: estudo de caso do Centro de Cultura e Língua de Imperatriz**

Monografia apresentada à UFMA – Universidade Federal do Maranhão como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. D.Sc. Walber Lins Pontes

Porto Franco – MA
2012

Ribeiro, Samarah Suelen dos Santos

A aplicabilidade do Planejamento Estratégico como sinônimo de sucesso: um estudo de caso da Escola de Línguas Anglo Americana CCAA em Imperatriz - MA / Samarah Suelen dos Santos Ribeiro – Porto Franco, 2012.

60fl.

Orientador: Walber Lins Pontes

Graduação (Monografia Bacharelado) – Curso de Administração a Distância, Universidade Federal do Maranhão, 2012

1. Planejamento estratégico. I. Título.

CDU 658.8

SAMARAH SUELEN DOS SANTOS RIBEIRO

**A APLICABILIDADE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO SINÔNIMO DE
SUCESSO: estudo de caso do Centro de Cultura e Língua de Imperatriz**

Monografia apresentada à UFMA – Universidade Federal do Maranhão como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em ____ / ____ / ____.

Comissão Examinadora

Orientadora - Prof. Dr. Zenir de Jesus Lins Pontes

Examinador 1 - Prof. Msc. Walber Lins Pontes

Examinador 2 - Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia a todas as pessoas que desde o início me apoiaram e me incentivaram, principalmente meus pais, Marcos e Rosemary, que antes de tudo fizeram de mim uma pessoa capaz de enfrentar os desafios de uma vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pois ele é a minha fortaleza e meu refúgio; Aos meus pais que em alguns momentos acreditaram mais em mim do que eu mesma e que desde o início me apoiaram depositando confiança e credibilidade nos meus atos; Aos meus irmãos por terem sido amigos, companheiros e presentes em todo esse trajeto; Ao meu namorado por sempre se mostrar presente com seu companheirismo, disposição, sua contagiante alegria e que nunca mediu esforços para ajudar a qualquer momento; Aos meus orientadores e a minha coordenadora Noélia Maria, uma mulher considerada a meu ver especial e honesta e que se fez presente quando precisei de sua ajuda.

“Sábio é o ser humano que tem coragem de ir diante do espelho da sua alma para reconhecer seus erros e fracassos e utilizá-los para plantar as mais belas sementes no terreno de sua inteligência”.

Augusto Cury

RESUMO

Diante das dificuldades vivenciadas pelas micro e pequenas empresas brasileiras, relacionadas à falta de planejamento, que vem ocasionando consideráveis taxas de mortalidade, surge à necessidade de entender sobre os fatores que influenciam diretamente nestes acontecimentos. O presente trabalho se propõe como estudo de caso que tange a aplicabilidade e influência do Planejamento Estratégico aliado ao franqueado do Centro de Cultura e Língua de Imperatriz como um elemento chave do sucesso ou fracasso da empresa. A pesquisa se pretende como apresentadora desta importância na atualidade, visto que se precisa de uma modificação dos atuais valores e conceitos administrativos para dar lugar e roupagem a uma nova forma de administrar que tende a priorizar além dos produtos e serviços, a qualidade do que produz ou oferece nas empresas. O planejamento estratégico é uma ferramenta que possibilita à organização antecipar-se a futuros problemas que poderão ser causados por fatores externos, direciona e orienta nas tomadas de decisões, de forma a diminuir seus pontos fracos e se fortalece diante dos concorrentes. O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário aplicado a todos os funcionários do Centro de Cultura e Língua de Imperatriz. Os resultados obtidos na pesquisa demonstram que a empresa utiliza o planejamento estratégico de forma consciente e objetiva, fazendo o uso desta técnica para o auxílio nas tomadas de decisões estratégicas.

Palavras-chave: Aplicabilidade, Influência, Planejamento Estratégico, Resultados, Organização, Sucesso.

ABSTRACT

Given the difficulties experienced by micro and small enterprises in Brazil, related to the lack of planning that has been causing considerable mortality rates, the need to understand the factors that directly influence these events arises. This paper proposes itself to be a case study regarding the applicability and effect of Strategic Planning allied to the franchisee of the Center for Culture and Language in the city of Imperatriz as a key element of the success or failure of the company. The research is intended to highlight this importance nowadays, since it requires a modification of the current values and administrative concepts to give place and clothing to a new way of managing that tends to prioritize beyond products and services, the quality of what it produces or offers in companies. Strategic planning is a tool that enables the organization to get conscious about possible future problems that may be caused by external factors, directs and guides in decision-making, thereby decreasing their weaknesses and getting strengthened in the face of competitors. The survey instrument used was a questionnaire given to all employees of the Center for Culture and Language in the city of Imperatriz-MA. The results obtained in this research show that the company uses strategic planning conscientiously and objectively, making use of this technique to aid in strategic decision making.

Keywords: Applicability, Influence, Strategic Planning, Results, Organization Success.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	CONCEITUAÇÃO DE PLANEJAMENTO	14
3	CONCEITUAÇÃO DE ESTRATÉGIA	18
4	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
4.1	Tipos de planejamento	23
4.1.2	Estratégico	24
4.1.3	Tático	24
4.1.4	Operacional	25
4.2	Etapas do planejamento	25
4.2.1	Análise Interna da empresa	26
4.2.2	Análise Externa da empresa	27
4.3	Elementos do Planejamento	27
4.3.1	Missão	28
4.3.2	Visão	29
5	FATORES DE MORTALIDADE DAS EMPRESAS	30
5.1	Descontrole de fluxo de caixa	31
5.2	Dificuldades financeiras	32
5.3	Má localização	32
6	FATORES DE SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS	34
6.1	Sensíveis ao seu ambiente	34
6.2	Coesas	34
6.3	Tolerantes	34
6.4	Conservadoras nas finanças	35
7	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	36
8	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	41
9	CONCLUSÃO	49
	REFERÊNCIAS	51
	Apêndice	54

1 INTRODUÇÃO

O ato de planejar estrategicamente têm se tornado uma ação do cotidiano de administradores/empreendedores que visam além da lucratividade da empresa, a permanência destas organizações no mercado. Esta é uma forma preventiva e de antecipação aos futuros problemas que poderão vir a acontecer no ambiente organizacional, além de colaborar estrategicamente no acerto das tomadas de decisões.

O Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2008), mostra que 22% das empresas que passam por incidentes de grandes proporções fecham as portas e decretam falência antes de completar os dois primeiros anos de existência. Muitas destas empresas agem como pré-adolescentes inconseqüentes ou como pessoas sem nenhuma responsabilidade onde fazem o que querem, quando e como querem sem refletir nas conseqüências futuras. Algumas empresas sobrevivem em meio a estas atitudes. Podemos ver com freqüência a “sorte nos negócios”, mas sabemos que a probabilidade de um raio cair duas vezes no mesmo lugar é mínima.

Diante disto, percebeu-se a necessidade de ter imaginação, discernimento, intuição, iniciativa e impulso para planejar estrategicamente. Estas são virtudes explicativas e, não é algo que se transfere a outros. Em suma, o Planejamento Estratégico pode ser definido como a maneira que se visualiza o mundo exterior em meio a situações de incertezas e desafios, de maneira a aplicar um conjunto de técnicas para definir e resolver problemas.

As empresas “bem sucedidas” em nosso país esconde um talento singular através de um árduo trabalho. A busca por melhores resultados organizacional não é simplesmente uma conseqüência de ações isoladas de pessoas e/ou departamentos. Para atingir o sucesso, a organização precisa administrar e direcionar seus recursos de maneira própria e única. E, para gerir bem uma organização o administrador precisa pensar estrategicamente, este é o elemento-chave na busca por eficácia na gestão empresarial e na construção de diferenciais.

A nova forma de administração vem com seus valores renovados, com novas óticas contextuais, com novos paradigmas e o profissional desta área tem

todo um acervo de conhecimento e de experiência para cooperar e facilitar esta nova postura de saber administrar a fim de atingir o sucesso organizacional. Assim, tal proposta de pesquisa se faz na medida em que se constroem novos mundos e com isso novos profissionais, todos voltados para o bem coletivo, para o bem comum e para o desenvolvimento saudável e coerente das organizações.

Esta pesquisa trará benefícios para as organizações em geral, pois desse modo, irão tomar conhecimento dos riscos que serão identificados e os fatores que provocam o declínio organizacional. É importante ressaltar a relevância deste estudo para com o campo científico, onde as pessoas poderão ter acesso a esta monografia e usá-la como referência em seus trabalhos.

Justifica-se o tema deste trabalho pelo fato de observar um sistema tão bem elaborado de franquias, bem como os resultados positivos causados pela influência do planejamento estratégico aliado as ações concretizadas na empresa. Trata-se da importância do planejamento como ferramenta que objetiva atingir o sucesso das organizações em geral. Será investigado os principais fatores que estão diretamente ligados ao planejamento estratégico na busca pelo sucesso da Escola de Línguas Anglo Americana CCAA em Imperatriz.

O objetivo geral desta monografia é analisar a influência do planejamento estratégico como ferramenta de sucesso, aliado ao franqueado da Escola de Línguas CCAA. Os objetivos específicos, por sua vez, serão identificar os riscos que podem ser desencadeados pela ausência de planejamento, evidenciando a importância da estratégia como ferramenta que possibilita o sucesso organizacional. A problematização do tema estará centrado no seguinte questionamento: **Que fatores estão diretamente ligados ao sucesso e fracasso empresarial?**

Quanto às hipóteses, partirá do pressuposto de que é necessária uma observação interna e externa no ambiente organizacional, bem como, implementar e executar as estratégias, tendo em vista sua missão e visão para que possam ser atingidas as metas de modo a torná-la eficaz, evitando assim o desequilíbrio, para que a partir de então possa adquirir a capacidade de fazer previsões precisas dependente da disponibilidade de informações de qualidade acerca destas variáveis. Esta pesquisa está dividida em duas etapas distintas: pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo.

Portanto, a diferenciação/mudança e pro - atividade é uma questão de sobrevivência para as organizações. E é o Planejamento Estratégico que irá

conduzi-las no desenvolvimento, na formulação e implementação deste, assegurando sua evolução continuada e sustentável.

2 CONCEITUAÇÃO DE PLANEJAMENTO

Desde o início da civilização, o homem sempre demonstrou grande capacidade de raciocínio, criação de estratégias e técnicas que facilitassem a busca por soluções de problemas. Havia planejamento, por exemplo, na construção de monumentais obras nas antigas civilizações do Egito, Mesopotâmia e Assíria, obras estas que penduraram até os dias atuais, ou até mesmo através da necessidade que havia quando o homem precisava caçar para comer e na forma de administrar sua comida para que durasse o suficiente por um determinado tempo. O planejamento era algo usado sem ao menos perceber.

No decorrer do tempo, o homem passou a querer absorver e dominar conhecimentos aprendendo a buscar em sua própria mente a resposta para suas constantes e infindáveis dúvidas. Esta gama de conhecimentos traz consigo a transformação de pensamentos, permitindo a criação de meios e técnicas que passarão a ser executadas, a fim de superar desafios e atingir os objetivos de forma coerente, consciente e racional. Após vários estudos seguidos da prática cotidiana, percebeu-se que através de estabelecimento de prioridades e metas era possível materializar e adequar seus objetivos em realidade.

Se tratando do universo empresarial, Oliveira Rebouças (2005) descreve que a finalidade do planejamento pode ser definida como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma atuação 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. Diante disso, percebe-se que o ato de planejar as ações dentro da empresa, reduz consideravelmente o risco de tomadas de decisões inseguras, o que automaticamente, provoca a realização dos objetivos, desafios e das metas da organização. No entanto, esta é uma ação de observação para futuros cenários, proporcionando uma dimensão de tempo significativa.

Para se chegar a uma ideia no que diz respeito à conceituação de planejamento se faz necessário expor os comentários de estudiosos da referida área. Segundo Drucker (1995), cada tentativa de definição de planejamento varia de acordo com quem o define. O planejamento é um processo para atingir resultados futuros. Em outra abordagem, Mauro Tavares (1991) conceitua planejamento como um conjunto previamente ordenado de ações com o fim de alcançar os objetivos,

ressaltando a compreensão e a alocação de recursos humanos, materiais e financeiros, e procedimentos de avaliação.

O planejamento, sem dúvida alguma, é a principal ação para que as organizações tenham força de permanência no mercado competitivo em que a velocidade das mudanças impõe a necessidade de obter respostas mais rápidas implicando em melhorias e desenvolvimento. É um verdadeiro instrumento de mudanças da realidade, mostrando o passo a passo de como elaborar corretamente os procedimentos a serem implantados e elenca quais ações devem ser colocadas em prática para que os objetivos possam ser atingidos. O planejamento possui várias finalidades, dentre elas estão à priorização de resultados, estabelecimento de padrões, organização, estruturação e promoção de mudanças dentro e fora da empresa.

Schermerhorn Junior (1999, p. 168) afirma que:

A primeira das quatro funções básicas da gerência, o planejamento, é definida formalmente como um processo de estabelecer “objetivos” e decidir como realizá-los. Por sua vez, os objetivos são os resultados específicos de metas que se deseja alcançar. Um plano é uma declaração do que é necessário ser feito para realizar determinados objetivos. Os planos identificam os recursos necessários, as tarefas a serem cumpridas, as ações a serem tomadas e os cronogramas a serem seguidos [...].

De acordo com Chiavenato (1993), Fayol dividiu as funções do administrador em cinco funções administrativas:

- Planejar – consiste em construir os objetivos da empresa, visualizando o futuro e traçar os planos;
- Organizar – consiste na disposição de todos os recursos da empresa, constituindo o duplo organismo material e social da empresa;
- Comandar – implica em dirigir e orientar o pessoal;
- Coordenar – unir harmoniosamente todos os atos e esforços coletivos;
- Controlar – consiste em verificar se tudo ocorre de acordo com as normas e ordens estabelecidas.

O ato de planejar tem função inicial no processo pela busca de melhores resultados na empresa, bem como na estratégia para tomadas de decisões precisas. Philip Kotler (1993) descreve com precisão o planejamento visto em relação a outras funções gerenciais na Figura 1.

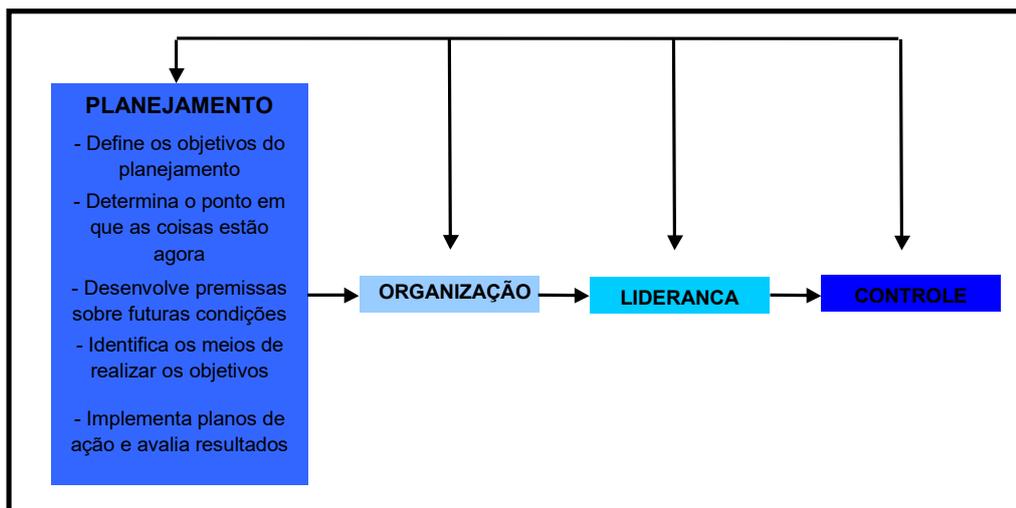


Figura 1 (A função Planejar visto em relação às outras funções gerenciais)
 Fonte: Philip Kotler (1993)

Na administração, o planejamento é a primeira ação influenciadora nas tomadas de decisões e, conseqüentemente, na busca por melhores resultados. Para Stoner e Freman (1994), o planejamento tem a função de uma locomotiva, onde ela puxa o trem das ações de organizar, liderar e controlar.

Para Oliveira (2007) o planejamento é um processo sistemático e constante de tomada de decisão, onde os resultados das decisões tomadas deverão aparecer futuramente.

“Planejamento é o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma entidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro” (BATEMAN; SCOTT, 1998, p. 121-122).

“Planejamento é um processo que implica na formulação de um conjunto de decisões sobre as ações futuras” (FARIA, 1997, p. 73). Ele afirma que este processo deve ser feito de forma racional para que possa ser introduzido maior grau de eficiência às atividades desenvolvidas.

Drucker (1995) afirma que a aplicação do planejamento não admite incertezas ou falhas em seu resultado, correndo o risco de tomar decisões impróprias no qual ser prejudicial à sobrevivência da organização. Por falta de competências para implantar o processo pode ser utilizado uma mistura de técnicas. Para este fato, existe a possibilidade de contratação de consultores externos para execução do planejamento, porém correndo, ainda assim, o risco de conter erros

pelo fato dos mesmos não participarem diretamente do processo ou não conhecerem a realidade da empresa.

O fato de haver riscos não exclui a possibilidade de contratação destes consultores, apenas mostra que a falta de participação das mesmas no processo limita sua implementação, podendo executar as ações de forma inadequada. A Figura 2 mostra a continuação do planejamento visto em relação às outras funções gerenciais.

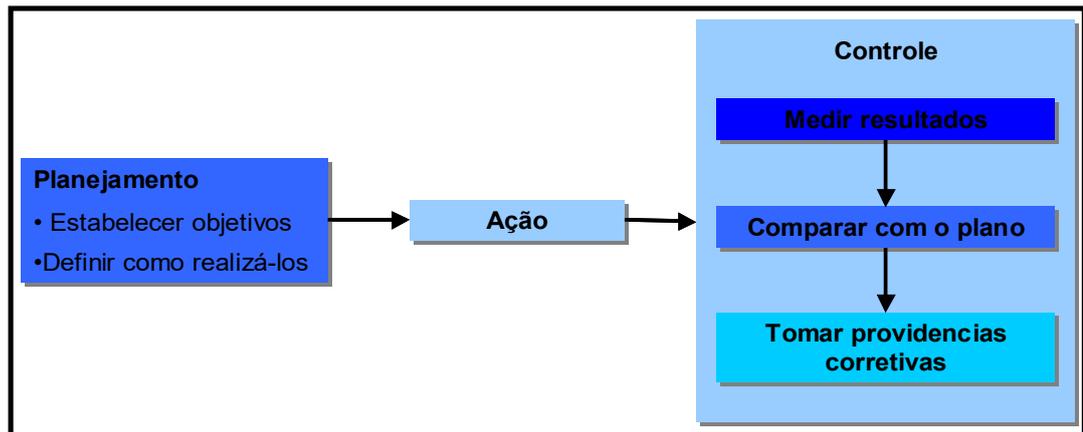


Figura 2 (A função Planejar visto em relação às outras funções gerenciais)
Fonte: Philip Kotler (1993)

Nota-se que a função planejar além de estabelecer os objetivos também define como realizá-los. Após o estabelecimento e a definição vem a ação para que possam ser colocados em prática. E, em seguida é preciso controlar para que possam ser medidos os resultados, fazer as comparações com o plano pré-estabelecido e tomar as providencias corretivas.

3 CONCEITUAÇÃO DE ESTRATÉGIA

Como afirma Oliveira Rebouças (2005, p. 88), a palavra estratégia significa, literalmente, “a arte do general”, derivando-se do grego *strategos*, que estritamente, quer dizer, general. Estratégia, na Grécia Antiga, significava aquilo que o general fez. Segundo Rebouças, antes de Napoleão a estratégia significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Já na época de Napoleão, a mesma palavra estendeu-se aos movimentos políticos visando as melhores mudanças para o movimento militar.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001, p. 26), a “estratégia é um plano – algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com determinada situação”.

Para Chiavenato (1993) a noção estratégica surgiu da atividade militar, sendo uma aplicação de forças em larga escala contra o inimigo. O mesmo autor diz que a estratégia era utilizada para designar a função de chefe do exercito. Os militares tiravam proveito desta expressão para designar o caminho que era dado à guerra visando à vitória militar. A elaboração de planos de guerra passou a ser denominada estratégia.

“A estratégia pode ser definida como a arte de aplicar os meios disponíveis com vista à execução de objetivos específicos”, (ORIGEM DA ESTRATÉGIA, 2007, p.15).

Um exemplo clássico de estratégia foi o “cavalo de troia” que os gregos presentearam o povo troiano na intenção de conquistar sua cidade, ou seja, desde aquela época a estratégia já era utilizada como meio de atingir interesses pessoais ou coletivos. E as estratégias empresariais baseiam-se nos conceitos militares de vencer o inimigo.

Segundo Carl Von Clausewitz (1996, p.91), é definido três alvos para vencer o inimigo. O primeiro é relacionado à avaliação das forças do inimigo; o segundo era relacionada sobre seus recursos; e o terceiro alvo dizia respeito à sua disposição para lutar. Essas definições foram, após a Segunda Guerra, incorporadas aos métodos de gestão, quando se tratava de estabelecer as técnicas para vencer a batalha por mercado. No entanto, a definição da arena competitiva empresarial não

significa somente em “derrotar o inimigo” ou “competir”. É preciso levar em conta as oportunidades que o mercado oferece e os recursos que a organização dispõe.

Elaborar e aplicar estratégias são ações vitais para o profissional da administração, além de desenvolver e criar através do planejamento, o plano de ação, observando as oportunidades das estratégias. Alguns autores ressaltam este tema falando da importância do mesmo dentro do processo administrativo.

A Origem da Estratégia (2007) diz que a estratégia da organização é um conjunto de mudanças competitivas que os gestores executam para atingir o melhor desempenho da empresa.

Fazer previsões sobre o que poderá acontecer no futuro com as organizações é impossível, mas podem-se usar métodos e técnicas estratégicas para o auxílio na tomada de decisão, de modo que diminua o percentual de erro proveniente do uso adequado do planejamento estratégico dentro da empresa. Chiavenato (1993) diz que, estratégia envolve a organização como um todo, é orientada para o longo prazo e é um meio de alcançar os objetivos organizacionais e ainda é decidida pela alta administração.

“Estratégia é a seleção dos meios, de qualquer natureza, empregados para realizar objetivos, a estratégia surgiu na necessidade de realizar objetivos em situações complexas” (MAXIMIANO, 2000, p. 203).

“Estratégia empresarial é como um conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização”. (DRUCKER, 1995, p. 186)

Oliveira Rebouças (2005, p. 190) ressalta que a estratégia é “extremamente importante para as empresas, e o executivo deve saber que o momento propício aos movimentos estratégicos é tão importante quanto o movimento em si”.

Os administradores são peças chave para execução de estratégias no âmbito empresarial. Como afirma Richard Whittington (2001, p. 52), “as empresas são como uma espécie de evolução biológica: os processos produtivos selecionam as mais aptas a sobreviver; as outras não têm forças para se ajustar rapidamente e evitar a extinção”. No entanto, pode-se destacar que existem alguns fatores importantes, de acordo com o pensamento de Arie de Geus (1998, p. 56):

Assumir o controle sobre o destino: A estratégia estabelece objetivos, meios e instrumentos de controle para encaminhar a organização à sua meta.

Enxergar as oportunidades: Quando se tem o foco apenas nas atividades operacionais do dia-a-dia, a tendência é continuar a fazer as coisas que sempre se faz, talvez com pequenas mudanças incrementais. O pensamento estratégico sinaliza as oportunidades de negócio quando nos convida a olhar além

Transformar ameaças em oportunidades: Na maior parte dos setores, as novidades tecnológicas estão surgindo a cada momento. Uma delas vai substituir ou aperfeiçoar os produtos ou serviços que as empresas oferecem hoje.

Definir novos rumos para a organização: Relacionado aos anteriores, este motivo destaca a importância de um esforço ativo para romper a inércia de repetir e repetir-se no modo de fazer negócios.

Introduzir a disciplina de pensar em longo prazo: O planejamento estratégico, quando sistematizado, incute na organização o hábito de pensar a organização no longo prazo. Do contrário, o dia-a-dia absorve toda a energia dos gestores. Em muitos casos os gestores antes do projeto, se dedicavam menos de 1% de seu tempo para pensar no futuro.

Desenvolver um processo educacional e incentivar a interação e a negociação: Um dos maiores benefícios em pensar e envolver vários níveis da organização na concepção de uma estratégia esta no desenvolvimento das competências nas pessoas, enriquecendo seu entendimento, compartilhando os objetivos organizacionais e incentivando o pensamento alternativo em sintonia com os propósitos gerais. Entretanto, esse processo deve ser aberto para que as pessoas com diferentes perspectivas possam colocar suas opiniões e apresentar seus interesses, propiciando um quadro mais abrangente do negócio. Sob esse enfoque, é possível afirmar que um dos maiores "produtos" do planejamento não é o "plano" em si, mas o próprio processo de planejamento.

Mobilizar recursos para objetivo comum: A estratégia ajuda a unificar os esforços da organização. Sem uma estratégia entendida e compartilhada, cada área enfatizará seu interesse particular e parcial.

Promover a mudança: Para envolver todos em uma mudança, é importante propor o plano de ação e sensibilizar cada componente da importância da estratégia. Sem uma proposta concreta, é pouco provável que se consiga o engajamento das pessoas. Uma proposta clara para desenvolver a organização, com metas, ações, responsabilidades e recompensas definidas possuem maior chance de ser implantada.

Vender ideias: A apresentação de uma reflexão estruturada, baseada em análise cuidadosa do mercado e da organização tem maior poder de persuasão do que a simpatia ou insistência. Vender ideias é de especial interesse aos líderes interessados em alcançar a adesão de grupos importantes para a implantação da estratégia.

O processo de elaboração e implementação das estratégias consiste em tarefas básicas gerenciais, conforme menciona Origem da Estratégia (2007), decidir em que negócio a empresa estará e criar uma visão estratégica, converter a missão e visão em objetivos mensuráveis, programar e executar a estratégia e por fim avaliar o desempenho.

Philip Kotler (1993) mostra a implementação das estratégias empresariais da seguinte forma:

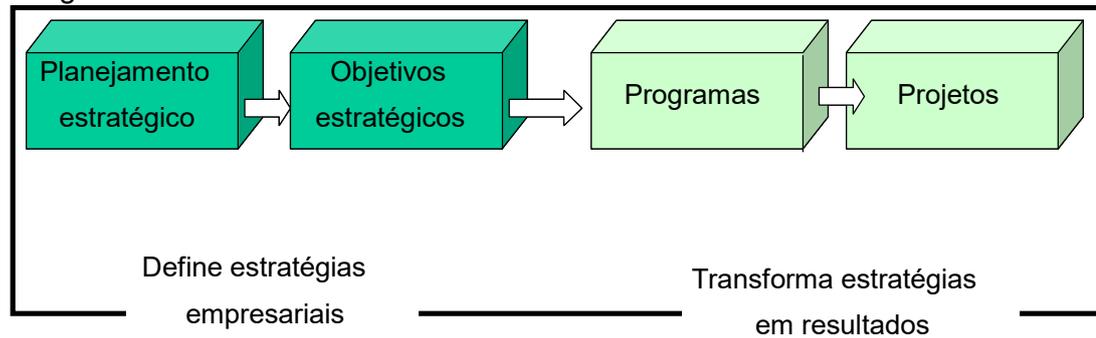


Figura 3 (Implantação das estratégias empresariais)
Fonte: Philip Kotler (1993)

Kotler (1993) define as implantações empresarias como exposto na figura 3. O Planejamento Estratégico e os objetivos estratégicos definem as estratégias da empresa. Os programas e os projetos transformam as estratégias em resultados.

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Arie de Geus (1998), na década de 30 já se falava no mundo empresarial em tentativas de lidar sistematicamente com o futuro e elas foram desenvolvidas sob o nome genérico de planejamento. O Planejamento Estratégico originou-se na Revolução Industrial, a partir da metade do século XVII até meados do século XIX, principalmente com a criação de mercados consumidores de massa ou escala maiores. Os Estados Unidos construíram as ferrovias que contribuíram muito para a criação desses mercados, realizando investimentos com o objetivo de ganhar economia de escala na produção e melhorar a qualidade da distribuição do que era produzido. Os precursores do que hoje se denomina estratégia originaram-se ao longo daquela década.

Ansoff (1993, p. 265) descreve o Planejamento Estratégico como “uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Conteras (2000, p. 9) elenca alguns itens para a direção: “ambiente de atuação, macro políticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macro estratégia, estratégias funcionais, macro objetivos, objetivos funcionais”. É necessário que as organizações se encontrem preparadas para as adversidades do ambiente externo, de forma a analisar os recursos que dispõe. Este processo deve estar centrado na busca do melhor caminho a seguir para garantir a sobrevivência e crescimento sustentável da organização à longo prazo. Segundo Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), o Planejamento Estratégico é o processo pelo qual existe uma ação conjunta de toda a empresa no sentido de escolher e construir o seu futuro. Esta ação permite o desenvolvimento e a competitividade, que tem importância decisiva para a manutenção do negócio. Oliveira Rebouças (2005) define o Planejamento Estratégico como:

...corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de atingir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos. (OLIVEIRA, 2005, p. 35)

Segundo Igor Ansoff (1993), poucas empresas utilizam verdadeiramente o Planejamento Estratégico. Boa parte das organizações empregam antigas técnicas do plano de longo prazo, baseado em dados passados como também foi destacado por Mauro Tavares:

O planejamento estratégico procura definir a que tipos de necessidades atender, já o planejamento a longo prazo define o que será ou o que a organização produzirá em um período de tempo predefinido. Enquanto o planejamento estratégico procura saber como as necessidades de satisfação futuras, o planejamento a longo prazo projeta, a partir de dados do passado e do presente, a estimativa de consumo ou produção. (TAVARES, 1991, p. 70)

Armando Catelli (2001) descreve o planejamento estratégico como sendo essencial para garantir a execução da missão e da continuidade da empresa, ele destaca que nesta fase do processo de gestão é criado um conjunto de diretrizes estratégicas com qualidade com o objetivo de orientar a etapa de planejamento operacional.

...são pré-requisitos a clara definição da missão da empresa, envolvimento e a participação dos gestores, e o apoio de sistema de informações sobre variáveis ambientais, que gerem informações sobre os desempenhos passados e propiciem o conhecimento das variáveis atuais dos ambientes interno e externo. (CATELLI, 2001, p. 157)

Conforme Paul Dinsmore (2001), a missão, a visão, as estratégias, os objetivos e metas são transformados em programas para a empresa de forma essencial. Tais programas são transformados em projetos que são gerenciados por uma equipe ou por profissionais da gerência de planejamento.

4.1 Tipos de Planejamento

Serão expostos neste item os três tipos de planejamento considerando seu grau de importância na estrutura organizacional. Oliveira (2007) menciona três tipos de planejamento: o estratégico que é utilizado para tomadas de decisões de longo prazo, o tático para decisões de curto prazo e por fim o planejamento operacional responsável pelas decisões operacionais de curtíssimos prazos.

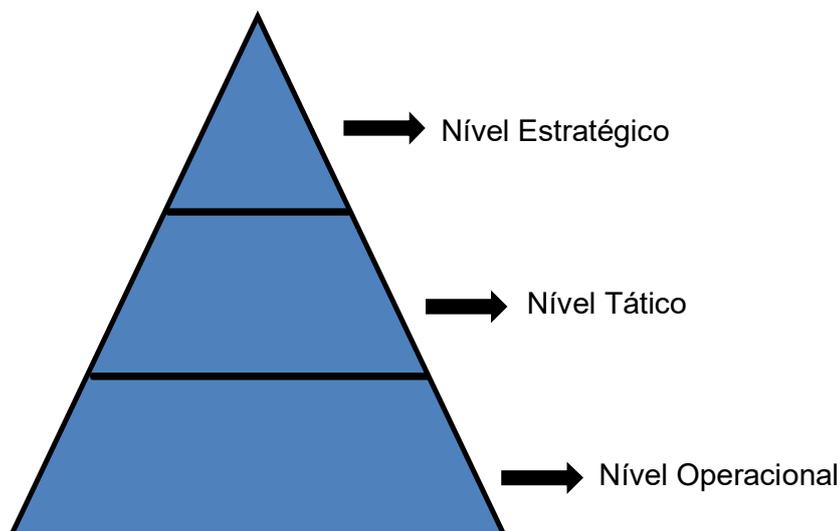


Figura 4 (Níveis de decisão e tipos de planejamento)
Fonte: Oliveira, 2007, p. 15

4.1.2 Nível Estratégico

O **nível estratégico** compreende os altos executivos da organização, responsáveis pela definição dos objetivos e planos da empresa, e tomada de decisões quanto às questões de longo prazo da empresa, como: sua sobrevivência, crescimento e eficácia geral (BATEMAN e SNELL, 1998)

Bateman e Snell (1998, p. 124) explicam que:

O planejamento estratégico envolve a tomada de decisão sobre os objetivos e estratégias de longo prazo. Os planos estratégicos têm uma orientação externa forte e envolvem as partes principais da organização. Os altos executivos são responsáveis pelo desenvolvimento e execução do plano estratégico, embora eles não formulem ou implementem pessoalmente o plano todo.

4.1.3 Nível Tático

O planejamento, no **nível tático**, é utilizado para traduzir os objetivos gerais e as estratégias da alta diretoria em objetivos e atividades mais específicos. (BATEMAN e SNELL, 1998). O desafio principal nesta etapa é promover um contato eficiente e eficaz entre o nível estratégico e o nível operacional.

Segundo os mesmos autores, Bateman e Snell (1998, p.124):

[...] o planejamento tático traduz os objetivos e planos estratégicos mais amplos em objetivos e planos específicos que são relevantes para uma parte definida da organização, geralmente uma área funcional, como marketing ou recursos humanos. Os planos táticos focalizam as principais ações que uma unidade deve empreender para realizar sua parte do plano estratégico [...]

4.1.4 Nível Operacional

Já no **planejamento operacional**, o processo é de uma menor amplitude, onde o foco é trabalhar junto aos funcionários não administrativos, implementando os planos específicos definidos no planejamento tático. (BATEMAN e SNELL, 1998).

4.2 Etapas do Planejamento Estratégico

Serão abordadas neste item algumas etapas básicas durante o processo de implantação do planejamento na visão de dois autores, para que a partir destas informações sejam colocadas em prática o que a organização pretende realizar, a fim de atingir os objetivos com precisão.

Mauro Tavares (1991) elenca onze etapas para a implantação do planejamento sendo a primeira com a definição da missão organizacional. A segunda etapa, de acordo com as afirmações do autor se dá na análise do ambiente externo de forma a destacar o macro ambiente e o público alvo que se quer atingir. A terceira consiste na análise interna, evidenciando seus pontos fortes e fracos. Na quarta etapa são definidas as filosofias e políticas, destacando na filosofia, os valores e crenças que a organização acredita ou pratica e evidencia como política a sistematização das regras e diretrizes das áreas funcionais. A quinta etapa se dá com a definição dos objetivos. Na sexta são selecionadas as estratégias. Na sétima etapa são formuladas as metas e ações setoriais, que consistem em transformar os objetivos em metas e desmembrar as estratégias em ações táticas ou setoriais. A oitava etapa são elaboradas o orçamento, destacando os recursos financeiros direcionados às necessidades de cada setor. Na nona, são definidos os parâmetros de avaliação. Na décima etapa, ele formula o sistema de gerenciamento de responsabilidades. Na décima primeira e última etapa, ele implanta o Planejamento

Estratégico, colocando em prática o conjunto de ações definidas ao longo de determinado tempo para possibilitar o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Para Rebouças (2005, p. 75), o processo inicia-se da visão que é algumas vezes irrealista quanto aos "destinos" da empresa e submetida a uma avaliação racional e criteriosa das oportunidades em termos de mercado de exploração de recursos a aproveitar e ameaças que poderá prejudicar a empresa e suas oportunidades. Em outra etapa são evidenciadas a realidade da empresa e de seus concorrentes com seus pontos fracos, fortes e neutros. Tudo isso estabelecido para a missão, conduzindo a escolha de propósitos a partir de detalhes de cenários, devendo respeitar a postura estratégica que possibilita o estabelecimento de macro estratégias e macro políticas que irão ajudar na formalização dos objetivos gerais e funcionais.

4.2.1 Análise Externa da empresa

De acordo com os estudos científicos feito por Oliveira Rebouças (2005), a análise externa tem como objetivo a correlação da empresa com seu ambiente, evidenciando as ameaças e oportunidades, assim como seu recente posicionamento sobre produtos *versus* mercado e, prospectivas, quanto a sua postura vindoura. Determinados elementos devem ser levados em consideração e examinados quanto à situação de oportunidades e ameaças para a empresa. É importante citar alguns itens importantes no procedimento de análise:

- Oportunidades: As oportunidades são consideradas pelo planejamento estratégico, situações ou acontecimentos externos não controláveis que podem cooperar de forma significativa para a permanência e desenvolvimento empresarial.
- Ameaças: As ameaças são consideradas como fatores externos não controláveis, podendo prejudicar de forma significativa para a permanência e desenvolvimento da empresa.

As empresas devem estar averiguando rotineiramente sua adaptação ao dinamismo exigido pelo mercado competitivo. É preciso aproveitar as oportunidades oriundas do ambiente externo e se habituar às ameaças ou, simplesmente, adaptar-se a elas.

As empresas necessitam aprender a “comportar-se diante de uma multiplicidade de forças ambientais diferentes, de modo que saiba aproveitar o embalo das forças favoráveis e evite o impacto das forças desfavoráveis, para manter sua sobrevivência e crescimento”. (Peter Senge, 2004, p. 53)

Percebemos que, as organizações estão sujeitas às mudanças vindouras de forças externas. Estes fatores em algum momento podem-se tornar embaraçosos para a organização, o que requer um posicionamento adequado e estratégico da empresa. Sua permanência, crescimento e desenvolvimento no mercado competitivo dependem da sua competência de lidar com estes fatores.

4.2.2 Análise Interna da empresa

Nesta etapa devem ser focalizadas as qualidades e deficiências da empresa em questão, ou seja, os pontos fortes e fracos serão definidos pela atual análise de produto *versus* mercado. O resultado deste processo deve ser comparado às empresas do mesmo segmento, ou até mesmo, as concorrentes:

- Pontos fortes: As forças empresariais são fatores internos controláveis podendo contribuir para a sobrevivência e desenvolvimento da organização.
- Pontos fracos: As fraquezas empresariais são fatores internos controláveis que podem prejudicar a sobrevivência e desenvolvimento da organização.

As estratégias empresariais devem estar aliadas aos pontos fortes e fracos em conciliação com a capacidade competitiva da mesma, que direcionam para o aproveitamento das oportunidades adequadas, podendo proporcionar grande vantagem competitiva para a empresa.

4.3 Elementos do planejamento

É necessária a existência de um plano, no contexto atual de mercado, que possa levar a empresa onde ela pretende chegar. Este item demonstra os elementos que compõem o planejamento. A missão e visão empresarial têm ação direta na imagem da empresa envolvendo todos os que participam do processo, tais como clientes, fornecedores, funcionários, dentre outros. É evidenciado neste item a

cultura da organização, como ela se comporta, qual sua raiz, seu sentido de existência. A partir do estabelecimento da missão e visão, a empresa conhecerá seu verdadeiro negócio, qual caminho ela deverá percorrer e até onde poderá chegar.

4.3.1 Missão

Mauro Tavares (1991, p. 87) destaca que na composição da missão de uma empresa é necessário identificar e selecionar as opções mais vantajosas e adequadas para que ela tenha êxito. De acordo com sua opinião, é importante ter respostas para algumas perguntas: “Quem é e onde está o cliente da empresa?”; “Quem poderá vir a ser o cliente da empresa?”; “O que podemos fazer para manter os primeiros clientes e conquistar os demais?”; “O que compra nossos clientes?”, e a última pergunta; “Quais são nossas competências distintivas?”.

Toda e qualquer empresa, seja ela pequena, média ou grande necessita de uma missão clara e bem definida, pois proporcionam credibilidade os que investem nela, resultando em funcionários comprometidos e alinhados com os objetivos da organização.

A missão não poderá estar relacionada a objetivos pessoais ou aos objetivos de acionistas, assim como também não poderá ser focada somente no lucro empresarial, porém, é evidente que a empresa deve almejar a lucratividade. Segundo Kotler (1993), tal lucro é somente uma consequência da sua finalidade maior, ou seja, a sua missão. Uma empresa atinge seu propósito quando atende aos desejos de servir a todos que dela dependem, assim, o desenvolvimento deve ser considerado como o principal propósito.

Segundo Kotler (1993), a missão deve conter traços de competitividade ressaltando onde a empresa vai atuar. Deve conter estes objetivos: a) tipos de empresas a serem consideradas; b) segmento de mercado e; c) área geográfica.

No estabelecimento da missão é indispensável conter algumas considerações: a) razão de ser da empresa; b) a justificativa da sua existência; c) a definição breve e precisa da empresa, e; d) ser definida com bases culturais, com crenças e valores dos envolvidos no processo.

A finalidade e a missão da empresa são tão raramente consideradas, que talvez essa seja a principal causa da frustração e fracasso das empresas... uma empresa não se define pelo nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é a razão da existência da empresa e torna possíveis, claros e realistas os seus objetivos. (DRUCKER, 1973, p. 320)

4.3.2 Visão

Oliveira Rebouças (1991), conceitua como o maior alcance desejado pelos acionistas, seu futuro. A visão proporciona uma grande descrição do planejamento estratégico a ser desenvolvida e executada pela empresa. Ela representa o que a empresa quer ser. Para Peter Drucker (1973, p. 154), “é importante que as pessoas, dentro de uma empresa ou grupo de trabalho, tenham uma visão ou uma imagem da direção que desejam seguir e o tipo de empresa que querem criar”.

Peter Senge (2004), afirma que:

Muitos líderes possuem visões pessoais que nunca chegam a ser traduzidas em visões capazes de modificar a empresa, o que falta é uma disciplina que transforme a visão individual em visão compartilhada. (Senge, 2004, p. 238).

A visão de futuro esta profundamente ligada a circunstâncias do passado, porém é preciso estabelecer comparações, “o que é similar e o que é diferente” em uma circunstância referente à outra (Peter Senge, 2004, p. 187).

A visão deve ser adaptada para as pessoas, para os setores e para a empresa. Quando as pessoas se harmonizam com a visão ficam dispostas a sustentá-la.

5 FATORES DE MORTALIDADE DAS EMPRESAS

Foram listados no ranking das principais razões para o encerramento das atividades da empresa os “Fatores condicionantes de mortalidade de Empresas no Brasil” realizada pelo SEBRAE. Serão destacados nesta monografia os mais relevantes fatores que ocasionam tal situação. Segundo opiniões de donos de negócios esses fatores são:

- Capital de Giro baixo (Descontrole de Fluxo de Caixa);
- Dificuldades financeiras (Alto Endividamento);
- Má localização (Falha no Planejamento inicial);
- Análise de Mercado.

A conclusão de uma pesquisa feita por Almeida (2005, p.13) afirma que:

As causas da alta mortalidade das empresas no Brasil estão fortemente relacionadas, em primeiro lugar, a falhas gerenciais na condução dos negócios, seguindo-se de causas econômicas conjunturais e tributação. As falhas gerenciais, por sua vez, podem ser relacionadas à falta de planejamento na abertura do negócio, levando o empresário a não avaliar previamente e de forma correta, dados importantes para o sucesso do empreendimento, como a existência de concorrência nas proximidades do ponto escolhido, a presença potencial de consumidores, dentre outros fatores.

O planejamento estratégico pode se fazer presente em cada um dos itens acima citados podendo ser combatido com uma boa elaboração e implantação do mesmo. Hesselbein (1997) afirma que é necessário que as empresas estejam preparadas para os desafios que se sucedem, analisando suas competências e fragilidades, confrontando-as com o ambiente externo.

Em primeiro lugar, entre as causas do fracasso, questões relacionadas às falhas gerenciais na condução dos negócios, expressas nas razões: falta de capital de giro (indicando descontrole de fluxo de caixa); problemas financeiros (situação de alto endividamento); ponto inadequado (falhas no planejamento inicial) e falta de conhecimentos gerenciais. Em segundo lugar, foram listadas como causas predominantes econômicas conjunturais, falta de clientes; maus pagadores e recessão econômica no País, observando-se que o fator “falta de clientes” pressupõe, também, falhas no planejamento inicial da empresa. (ALMEIDA, 2005, p. 09)

Segundo Machado e Espinha (2005, p.05) geralmente, “os estudos sobre fracasso não apresentam distinções entre mortalidade, fracasso, declínio e falência,

na maioria das vezes, é que essas situações são analisadas como sinônimos de fracasso, mas é importante ressaltar que elas podem conduzir a empresa a diferentes resultados”.

Podemos perceber com clareza que, as causas das empresas fracassarem, sejam por algum destes motivos, estão relacionadas principalmente com falhas no planejamento, ou até mesmo a ausência deste.

Para que o profissional da área da administração detecte as falhas existentes é necessário uma análise detalhada da organização como um todo, para que possa ser elaborado o planejamento estratégico dentro da empresa. A seguir será descrita a caracterização da Escola de Línguas CCAA, pois a mesma representa a base do estudo do tema em questão.

5.1 Descontrole de fluxo de caixa

Um dos fatores de considerável importância que compõe o balanço da empresa, sendo parte do ativo circulante é o descontrole do fluxo de caixa. Conforme os dados do Instituto de Estudos Financeiros (IEF), este item equivale cerca de 30% a 40% do total de ativos. O ambiente sofre frequentes alterações e este é um item que necessita de firme acompanhamento. Boa parte dos esforços de administradores direcionados às finanças está diretamente ligada a dificuldades com o capital de giro. Para solucionar esta problemática à organização necessita desviar seus objetivos e conduzir esforços financeiros a este descontrole de caixa. A insuficiência do capital de giro quer dizer em outras palavras “falta dinheiro em caixa”, resultante de um investimento mal planejado.

De acordo com a IEF, existem alguns itens importantes que podem gerar este problema: a) redução de vendas; b) crescimento da inadimplência; c) aumento das despesas financeiras; d) aumento de custos e; e) alguma combinação dos quatro fatores anteriores. E a solução para tal problemática se dá na recuperação da lucratividade da organização, de modo a sanar estes fatores. Para solucionar tal problema, fazem-se necessárias mudanças de grande relevância, que vai deste a produção de novos produtos ou serviços, ou até mesmo a eliminação de outros.

5.2 Dificuldades financeiras

Segundo Fernandes (2005), é possível considerar o pressuposto de que as modalidades de planejamento podem ser através de um objetivo e, em razão deste, pela amplitude do alcance visado. Logo, podemos perceber que um bom planejamento voltado a esta área é a solução para tal problema de forma que atue no ambiente interno e externo.

Para Ansoff (1981), ao compor o conjunto de objetivos e de normas decisórias do planejamento estratégico da empresa, os responsáveis terão de descrever os objetivos em termos financeiros. Ansoff (1981) afirma que é compreensível o desejo de querer usar medidas relativamente simples para facilidade de comunicação.

No Brasil, em 2002, o custo socioeconômico sucedido da taxa de mortalidade empresarial, se deu em cerca de 6,5 bilhões de reais, decorrente do fechamento de aproximadamente 220 mil empresas. O problema financeiro é um fator de suma importância no ponto de vista dos empresários atuantes em nosso país. No Brasil, os números são de extrema relevância quando cerca de 60% das organizações não ultrapassam mais de dois primeiros anos de vida. Segundo Arie de Geus (1998), existem três maneiras de se adquirir mais caixa. Fazendo um empréstimo, aceitando o capital social no lugar de ações ou concebendo um híbrido dos dois meios. Os três métodos possui seu grau de improbabilidade. Dessa forma a escolha deve ser adequada para cada fato ou organização.

O conservadorismo nas finanças, em resumo, não é meramente um conceito legado por uma era de menos profusão de crédito: parece ser uma condição essencial para as empresas que esperam sobreviver e eras polpudas. Quando as empresas sabem entender suas finanças, elas estão prontas para seguir o caminho de uma evolução natural e duradoura. (GEUS, 1998, p. 150).

5.3 Má localização

O ponto de funcionamento das empresas é fundamental para que sua sobrevivência seja duradoura. Uma má localização ou a dificuldade ao acesso impossibilita a chegada de clientes e, conseqüentemente, sua permanência no mercado competitivo, portanto, a acessibilidade se torna indispensável para as organizações que pretendem ter uma vida longa na sociedade. Ela deve se instalar

juntamente a seu público-alvo e este fator poderá determinar o sucesso do empreendimento.

Dependendo da finalidade da organização este aspecto se torna de grande importância no sentido de sobrevivência da mesma, tornando-se um item primordial como um fator de redução de custos, agilidade, flexibilidade dentre outras vantagens. Porém, quando mal escolhido se torna um risco, com um alto custo, seja em termos físicos, ou em fatores externos, como a concorrência.

6 FATORES DE SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS

Estudos concretizados por Árie de Geus (1998, p. 98-110), em relação a grandes empresas, mostram que 40% duram menos de dez anos. De acordo com o autor, a expectativa média de uma empresa multinacional é de quarenta a cinquenta anos. Através deste estudo foram detectados os fatores que levaram as empresas sobreviventes à longevidade.

6.1 SENSÍVEIS A SEU AMBIENTE

As empresas passam por várias mudanças externas e internas, e mesmo com todos esses acontecimentos externos a ela, tais como novas tecnologias e mudanças políticas, elas precisam manter seus sensores ligados, de forma a identificar o que vem acontecendo ao seu redor.

As empresas precisam armazenar informações ou acontecimentos de coisas que aconteceram há tempos atrás. As questões sociais nem sempre são evidenciadas em reuniões da alta cúpula empresarial e, no entanto, conseguem reagir às transformações da sociedade que a cerca. A situação econômica está no rol das áreas de conhecimento mais significantes no primeiro ano de atividade de uma empresa.

6.2 COESAS

O vínculo do funcionário com a empresa é um fator de extrema importância para a organização, pois garante a sobrevivência em meio ao ambiente de mudança. A coesão existente na equipe empresarial significava que as promoções eram oferecidas aos funcionários da casa. Por mais que se passem as gerações de funcionários e líderes, o sentido de família e de coesão permanecia, sendo a principal preocupação da empresa, a saúde da organização como um todo.

6.3 TOLERANTES

Segundo Arie de Geus (1998, p. 154-161), as empresas duradouras geralmente evitavam exercer qualquer controle centralizado sobre tentativas de diversificá-las. Nos séculos XVII, XVIII e XIX, os gerentes jamais teriam usado a palavra descentralizada. Esta é uma invenção do século XX. Em que termos teriam eles refletido sobre as políticas de sua própria empresa? De acordo com o avanço nos estudos dos casos, sempre volta à tona a ideia da “tolerância”. As empresas eram meticulosamente tolerantes com atividades que se desenvolviam às suas margens: experiências, atividades paralelas e excentricidades dentro dos limites da empresa coesa, que sucessivamente estendia seu entendimento das probabilidades.

6.4 CONSERVADORAS NAS FINANCIAS

As empresas se abstinham de gastos desnecessários, bem como não ousavam arriscar facilmente seu capital. Precaviam-se para futuras emergências fazendo reservas em caixa. O fato de ter dinheiro em mãos lhe tornava independente, podendo buscar opções que as concorrentes não tivessem como buscar pelo fato de não possuir reservas. Estas empresas podiam aproveitar as oportunidades de mercado sem precisar convencer as financiadoras sobre a atratividade existente do futuro investimento. A análise de finanças destaca sendo a mais importante no primeiro ano de vida de uma empresa.

7 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A caracterização deste item será feita no Centro de Cultura e Língua de Imperatriz, sendo este o objeto de estudo em questão.

CCAA - Centro de Cultura Anglo-Americana é uma escola de curso de idiomas criado em 1961, no Méier, na Zona Norte do Rio de Janeiro. Seu método de ensino foi adaptado às necessidades do aluno brasileiro pelo fundador e presidente da empresa. A inexistência de material didático adequado levou o CCAA a criar seus próprios livros. Surgiu assim, em 1967, a Waldyr Lima Editora.

Dedicada a produzir metodologia e material de alta qualidade, a editora conta com uma estrutura de escritores nativos das línguas inglesa e hispânica para elaboração do conteúdo intelectual de todas as suas obras, apoio visual de desenhistas, artistas gráficos e animadores, centro gráfico e estúdio de TV e Multimídia.

Pioneiro no uso de ferramentas tecnológicas em sala de aula, o CCAA também foi um dos primeiros a adotar, no final dos anos sessenta, um sistema de concessão de uso de seu material e metodologia – semente do sistema de franchising que lhe rendeu lugar entre as maiores redes de franquias do segmento de educação e treinamento do Brasil. No final dos anos noventa, o grupo criou o Programa de Terceirização Nos Colégios – PTNC – permitindo que seu método de ensino fosse adotado por várias escolas, no Brasil e Estados Unidos.

Atualmente, o grupo CCAA tem mais de 800 unidades distribuídas pelo Brasil e exterior, alcançando um universo de mais de 330 mil alunos, entre unidades, escolas e empresas conveniadas. Em 2005, o grupo inaugurou, no Rio de Janeiro, a Faculdade CCAA. O curso de Letras oferece habilitações em Português – Inglês, Português – Literatura e Português – Espanhol e o de Comunicação Social em Publicidade e Propaganda, Multimídia e Jornalismo.

A metodologia de ensino do CCAA, além de integrar mídias modernas no ambiente da sala de aula, evita trabalhar as práticas tradicionais de modo que não seria **apenas**, simplesmente passar informação. Durante as aulas, os alunos são encorajados a raciocinar e, através de perguntas e respostas mediadas pelo facilitador no idioma estrangeiro, deduzir os significados das expressões e/ou

estruturas a serem ensinadas. Todo processo cognitivo é mantido no idioma a ser aprendido. Dessa forma, o aluno é obrigado a se acostumar a pensar e nunca ter que traduzir para se comunicar. O principal objetivo da aplicação de tal metodologia é a fluência no idioma, que não pode depender de nenhuma língua materna, sendo essa considerada interferência no processo de aprendizado. A interferência, abominada pela metodologia do CCAA, se define pelo uso, ou mesmo associação, da língua materna do aluno no processo dedutivo-lógico de aquisição da língua estrangeira. Tal processo é guiado somente na língua estrangeira. Não se aprende apenas a "falar" um idioma estrangeiro no CCAA. O maior objetivo, além do primeiro, é aprender a pensar nesse idioma, para assim, falar com naturalidade e fluência.

O CCAA é uma franquia existente há mais de 50 anos no mercado, tendo como missão contribuir para o fortalecimento intelectual e emocional de cada indivíduo, tornando extremamente simples a sua comunicação com pessoas de todas as partes do mundo, através do ensino efetivo de idiomas por método próprio, original e inovador, capaz de fazer do aprendizado uma experiência única e prazerosa. Seus valores estão centrados na Ética, Credibilidade, Comprometimento, Originalidade, Inovação e Presença.

A franquia CCAA, objeto de estudo deste trabalho, esta situada na Rua Maranhão, n.º 404, Centro, Imperatriz – MA e sob nome fantasia Centro de Cultura e Língua Ltda. É regulamentada pela lei do franchising n.º 8955, de 15 de dezembro de 1994 e funciona sob a responsabilidade exclusiva do franqueado. A diretoria do Centro de Cultura e Língua é composta por três sócios graduados respectivamente em Pedagogia, especialista em Docência do Ensino Superior, pós-graduanda em Recursos Humanos e Mestranda em Ciências da Educação; Administração, experiência singular com a respectiva franquia e fluência em Inglês; e Letras com larga experiência na área administrativa há 25 anos no mercado junto ao CCAA, considerado o rei do Nordeste por possuir 21 estabelecimentos da mesma área. Todos contribuem qualitativamente buscando mostrar um serviço diferenciado através de um bom atendimento, metodologia aplicada, professores altamente qualificados e treinados, e no bom relacionamento com os clientes. Atualmente, o quadro de profissionais é composto por sete funcionários capacitados e diretamente ligados a instituição.

Quanto à estrutura física da escola, dispomos de salas equipadas com tecnologia de ponta, promovendo a inclusão tecnológica com o que há de moderno;

secretaria padronizada dentro das diretrizes direcionadas pelo franqueador; laboratório de informática equipado com aparelhos modernos e acessibilidade à internet gratuita para os alunos; sala de estar climatizada e harmonizada para satisfação do cliente; banheiros com alto nível de qualidade; coordenação situada de forma estratégica com visão panorâmica a todo corpo discente; direção equipada para o bom atendimento público e institucional; sala de professores equipada para suporte, agilidade e praticidade docente; sala de estudos disponibilizada em local estratégico, promovendo ambiente harmônico à concentração; CCAA Café, onde disponibiliza-se satisfação gastronômica (lanches) e sala de jogos onde, além de promover a socialização, desperta o interesse da prática cognitiva do corpo discente.

A atividade primária da escola de línguas é a prestação de serviços no que diz respeito ao ensino-aprendizado dos discentes, capacitando-os de forma a dominar a língua estudada, sendo ela inglês e/ou espanhol. A venda de livros, camisetas e outros, tornam-se atividades secundárias.

O Planejamento Estratégico do CCAA de Imperatriz é feito duas vezes ao ano, pois são os períodos de intensas matrículas e rematrículas. A elaboração e implementação deste planejamento é de suma importância, pois permite o estabelecimento de objetivos a fim de aperfeiçoar a relação da empresa com seu ambiente externo e interno e o alcance dos mesmos.

As pessoas e suas competências são de extrema importância no ambiente corporativo. É preciso saber escolher os colaboradores adequados para que sua empresa atinja os resultados esperados. Para que sua franquia tenha sucesso, é imprescindível que a formação de sua equipes seja feita de maneira bastante criteriosa. Afinal, principalmente nas empresas prestadoras de serviços, as pessoas fazem toda a diferença. (GESTÃO DE PESSOAS – CCAA, 2010, p. 01).

O organograma da instituição é considerado funcional, pois estão dispostos em blocos interligados a fim de facilitar a comunicação empresarial. Ver Figura 4.

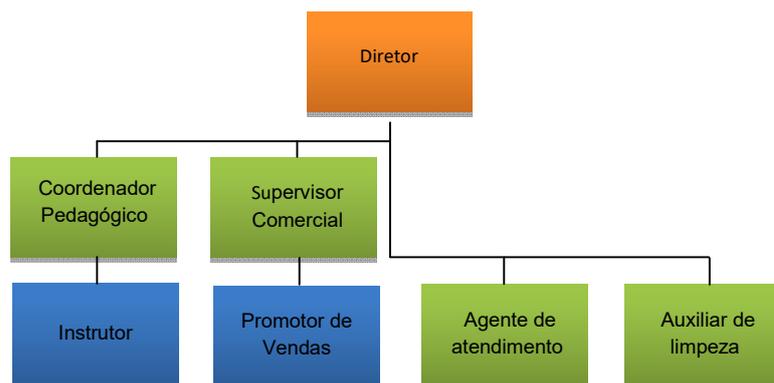


Figura 4 (Organograma da Escola de Línguas Anglo Americana CCAA)
 Fonte: Manual de Gestão de Pessoas, CCAA, 2010

As atividades estratégicas são bem elaboradas de forma que todos estejam engajados para um bem comum à organização. São elaborados planos de ação para que se chegue à tomada de decisão coerente e correta, onde toda a ação só é colocada em prática após a aprovação de todos os membros envolvidos.

A empresa trabalha com um sistema integrado de informação de modo a auxiliar nos processos de matrículas, pagamentos de mensalidades e livros, escolha de dias, turmas e horários.

A escola possui um planejamento financeiro bem definido constando suas metas de despesas e possíveis investimentos futuros. Não basta criar um planejamento apenas para ficar guardado. É necessário que seja colocado em prática para que as metas sejam atingidas.

Os serviços oferecidos pela empresa, bem como suas vantagens e promoções são divulgados através de algumas mídias, tais como: panfletagens em escolas, faculdades e lugares movimentados; exposições de faixas em lugares estratégicos; triedro com a imagem fixa da escola; redes sociais, e-mails e pit stop, atingindo o público de todas as idades, desde as crianças até os adultos.

As oportunidades são claramente identificadas através de parcerias fechadas com empresas e escolas interessadas em consolidar convênio que seja viável entre ambas as partes. Este processo é feito através do contato da coordenação e direção do CCAA com a empresa interessada, onde buscam evidenciar o benefício mútuo caso a parceria seja concretizada, visando não somente a lucratividade, mas também futuros laços que possam trazer benefícios para a organização.

Todo o corpo profissional da organização passa por treinamentos para que todos tenham consciência das suas atitudes na empresa. Existem os manuais de vendas, captação de alunos, fidelização, gestão de pessoas, gestão financeira e cursos oferecidos, que norteiam os funcionários para que tenham segurança e certeza no momento de transmitir informações, de modo que não haja falhas.

8 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

A pesquisa desta monografia foi aplicada aos sete funcionários contribuintes diretos do CCAA de Imperatriz – MA, onde todos tiveram sua participação para os resultados deste estudo.

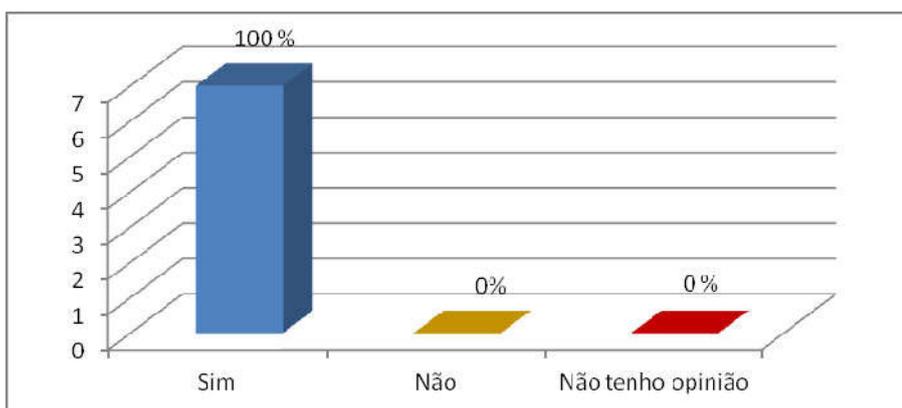


Gráfico 1: Tempo de atuação no mercado

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

Conforme a observação do gráfico 1, referente ao tempo de atuação do CCAA no mercado de Imperatriz, percebemos que 100% dos colaboradores diretos responderam que a empresa é atuante no período de um a dois anos.

O gráfico a seguir aponta o grau de escolaridade dos contribuintes da empresa, onde 71,43% afirmam possuir nível superior completo e apenas 28,57% possuem nível médio. As descrições destas informações estão no gráfico abaixo:

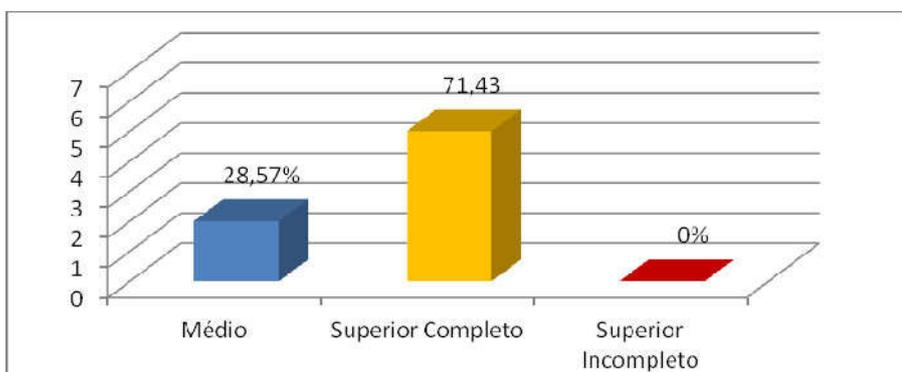


Gráfico 2: Grau de Escolaridade

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

O Gráfico 3 trata da responsabilidade do corpo profissional em contribuir para o sucesso da organização. Neste item, os sete funcionários no total de 100% tem consciência de que é responsabilidade pessoal contribuir para o alcance do sucesso organizacional.

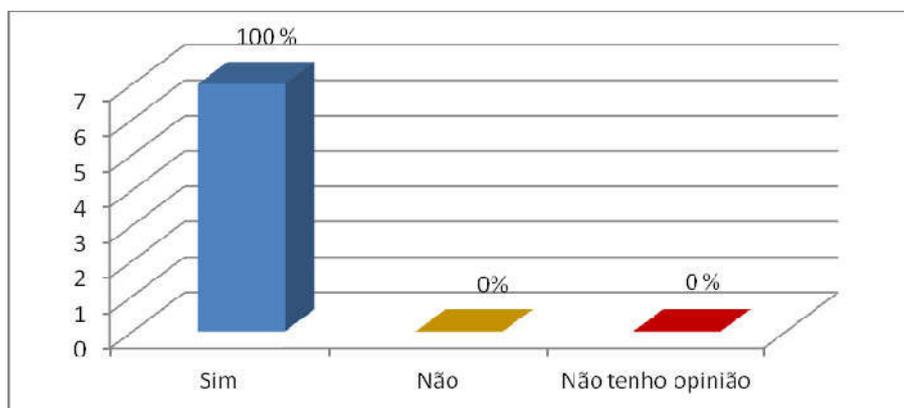


Gráfico 3: Responsabilidade em contribuir para o sucesso da empresa?

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

Já o gráfico 4, que diz respeito ao respeito entre funcionários e chefe, mostra que 85,71% dos funcionários responderam que sempre foram respeitados e 14,29% respondeu que quase sempre existe esse respeito funcionário/gestor. As informações estão dispostas no gráfico abaixo:

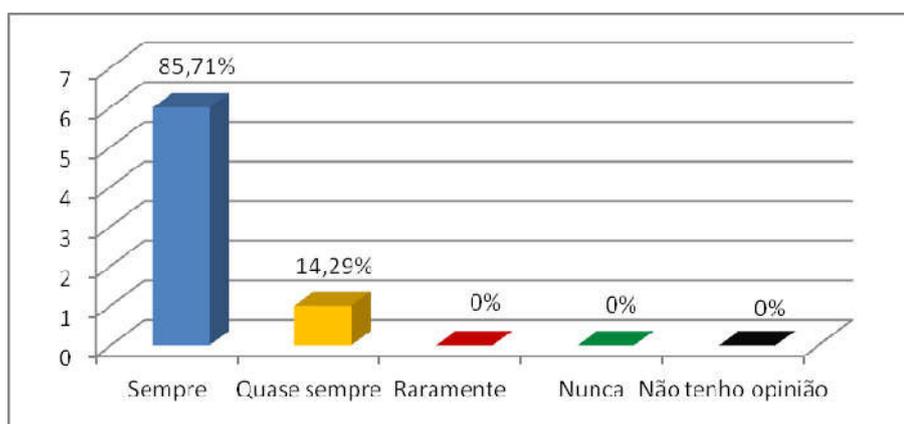


Gráfico 4: Você se sente respeitado pelo seu chefe/gestor/gerente?

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

O gráfico 5 é referente a visão e missão estabelecida pela empresa. Os funcionários em sua totalidade afirmam que a organização possui missão e visão estabelecida. Ver gráfico 5.

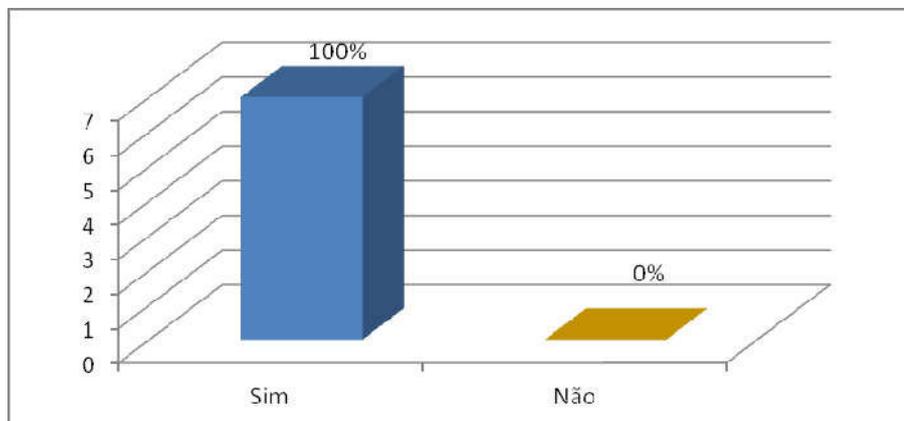


Gráfico 5: A empresa possui visão e missão estabelecida?

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

O próximo gráfico trata da busca do empresário/proprietário em medir os pontos fracos da organização frente aos concorrentes. Todos os funcionários, no total de 100%, afirmam que o gestor frequentemente faz essa busca e entendem que é de extrema importância para a sobrevivência da empresa no mercado competitivo.

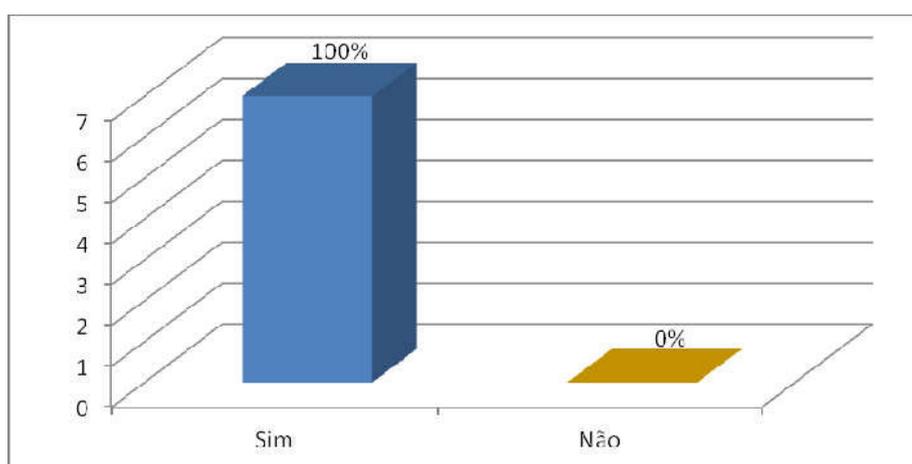


Gráfico 6: O empresário busca medir os pontos fracos frente aos concorrentes?

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

O gráfico seguinte trata da busca do empresário/proprietário em medir os pontos fortes da organização frente aos concorrentes. Todos os funcionários, no total de 100%, afirmam que o gestor frequentemente faz essa busca e entendem que é de extrema importância para a sobrevivência da empresa no mercado competitivo.

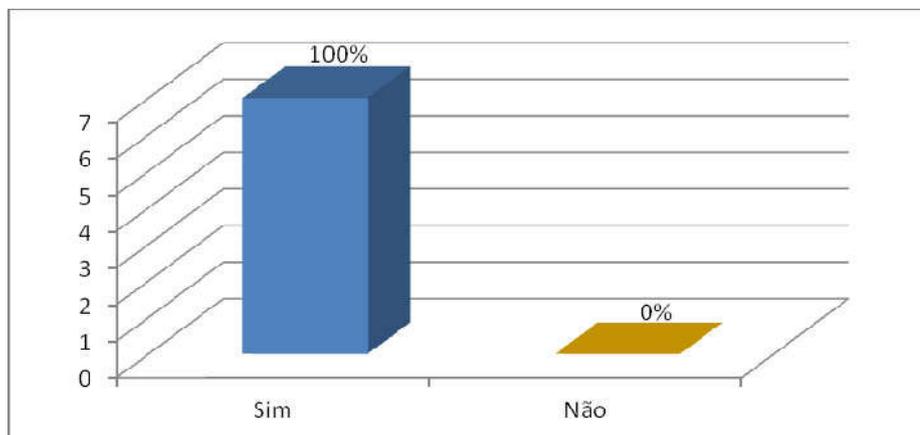


Gráfico 7: O empresário busca medir os pontos fortes frente aos concorrentes?
Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

O CCAA de Imperatriz é uma empresa que programa suas estratégias a fim de prevenir riscos macro e microeconômicos. Podemos comprovar esta afirmativa através do gráfico 8, onde todos os entrevistados na pesquisa, no total de 100%, confirmaram tal afirmativa.

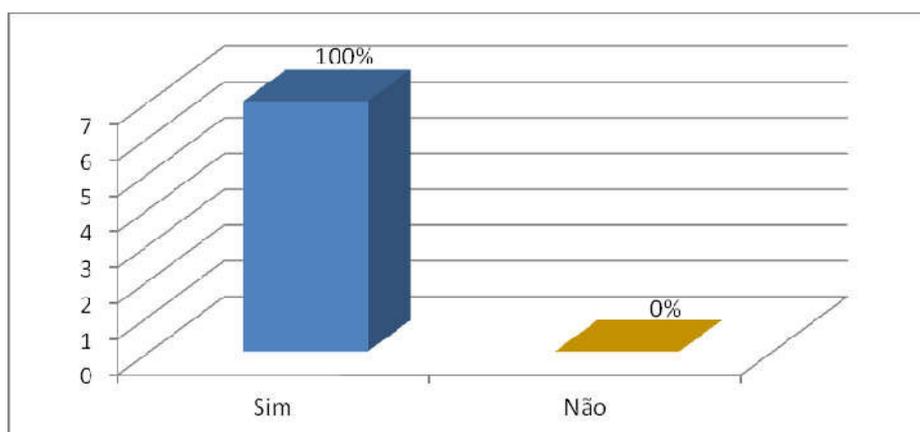


Gráfico 8: A empresa programa estratégias formais para prevenir riscos?
Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

O gráfico 9 diz respeito aos prazos estabelecidos para as ações dos planos a serem realizados pela empresa. A pesquisa mostra que 57,14% dos

funcionários da instituição consideram curto o prazo de realizações dos planos e 43,86% dizem que o prazo estabelecido para as ações dos planos é médio.

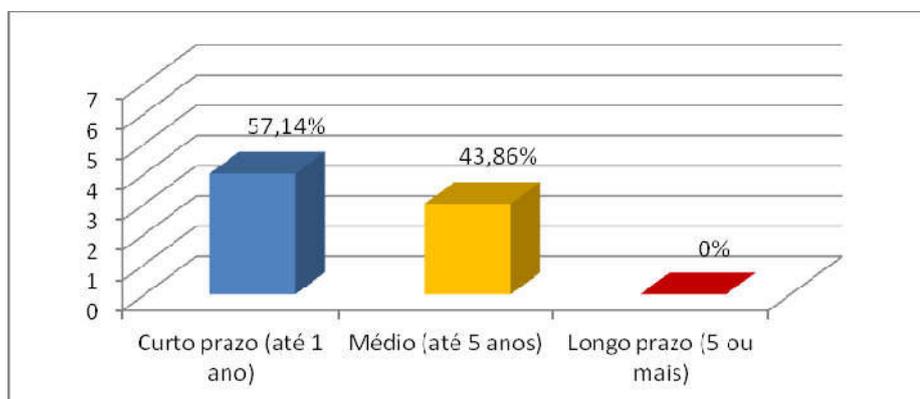


Gráfico 9: Quais os prazos estabelecidos para as ações dos planos?

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

Considerando o gráfico 10, no que se refere ao acompanhamento dos objetivos e das metas empresariais, a pesquisa mostra que 100% dos entrevistados consideram que a empresa possui um bom processo de acompanhamento, análise e reavaliação das metas, como mostra no gráfico abaixo:

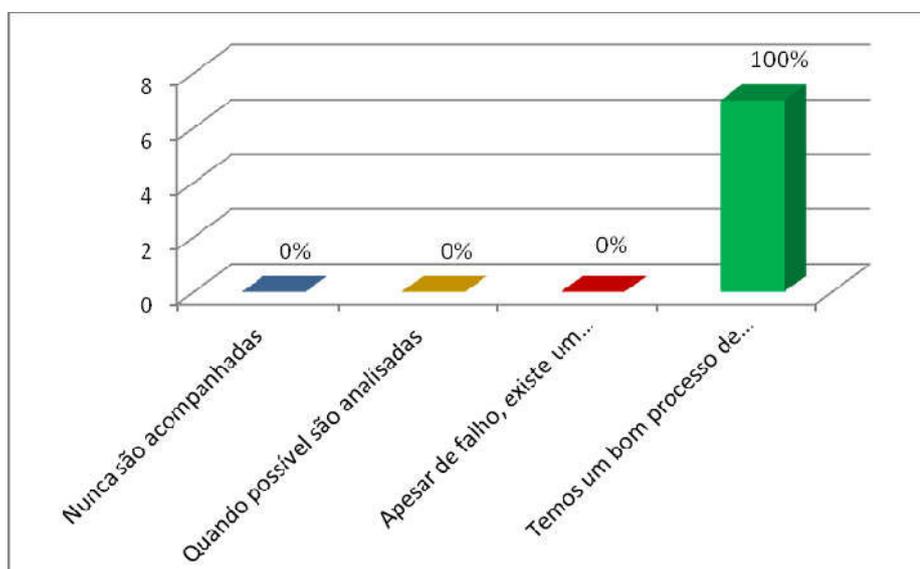


Gráfico 10: Acompanhamento dos objetivos e metas.

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

Já o gráfico 11 fala da elaboração do planejamento estratégico. Neste item, assim como em vários outros anteriores, comprovamos através das respostas

dadas e esta pesquisa que, 100% dos colaboradores estão em comum pensamento, pois todos consideram que a elaboração do planejamento estratégico pode trazer benefícios para a empresa em geral. Ver gráfico 11.

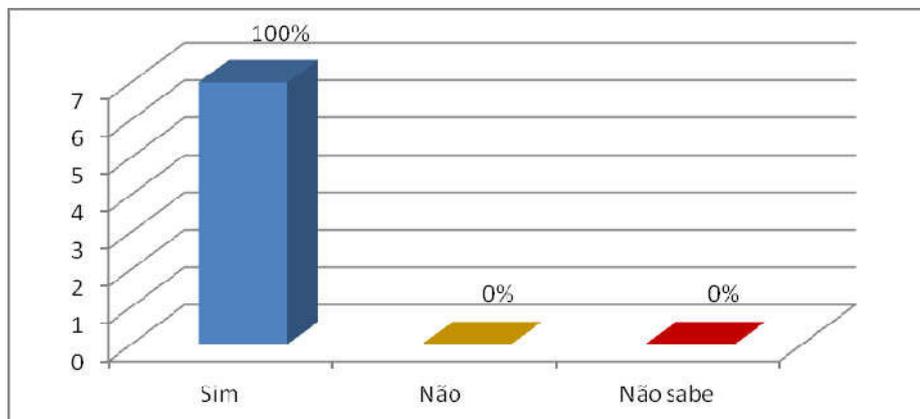


Gráfico 11: Elaboração do planejamento estratégico.

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

O gráfico a seguir é de um grau de importância considerável, pois trata do conhecimento sobre o planejamento estratégico pelos funcionários. Percebeu-se que 57,14% dos funcionários tem uma noção básica do que seja este planejamento e 43,86% têm um grau de conhecimento avançado do que vem a ser o planejamento estratégico.

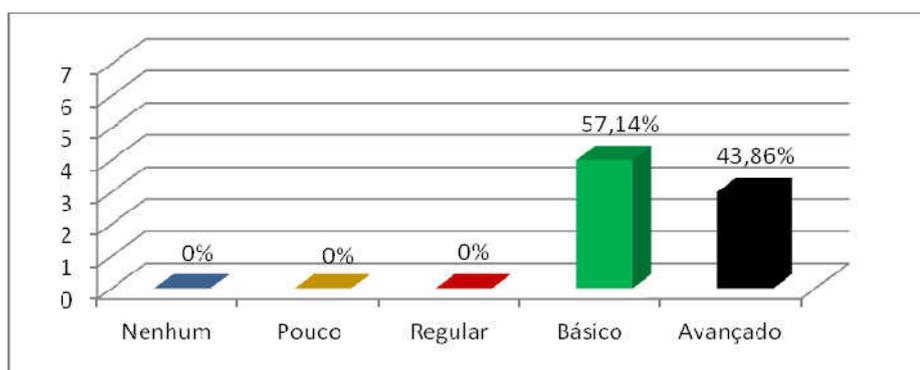


Gráfico 12: Grau de conhecimento sobre planejamento estratégico.

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

De acordo com os resultados analisados no gráfico 13, no que diz respeito à realização do planejamento estratégico na empresa, 100% dos entrevistados afirmaram em comum pensamento que o planejamento é executado na organização.

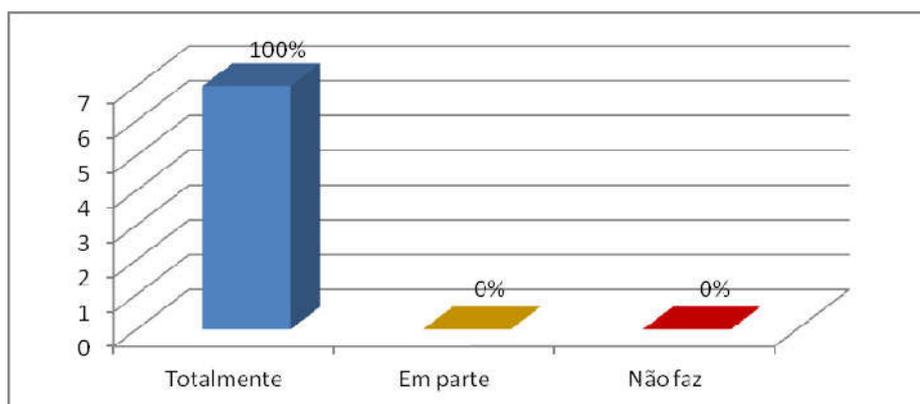


Gráfico 13: A empresa realiza o planejamento estratégico?

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

O período de execução do planejamento estratégico estará exposto no gráfico a seguir. Dos sete entrevistados na pesquisa 57,14% afirmam que o planejamento é executado em médio período, ou seja, até cinco anos. Já os 43,86% dizem que é executado em curto período, com o prazo de um ano. As informações estão dispostas no gráfico 14.

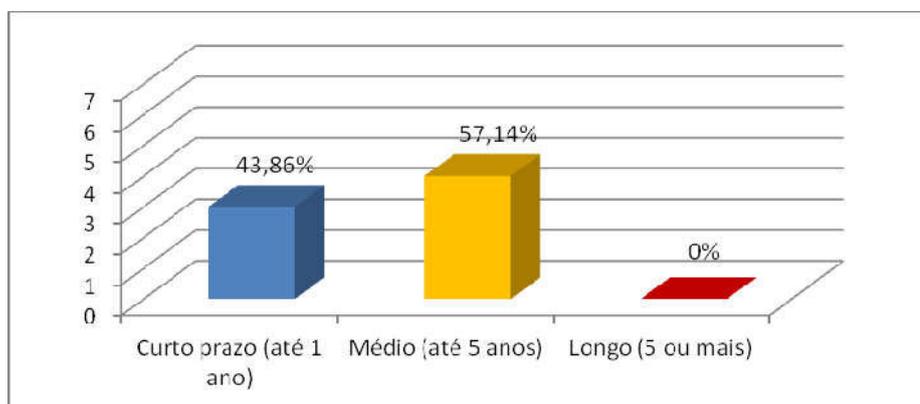


Gráfico 14: Período de execução do Planejamento Estratégico.

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

E, por último, o gráfico 15 procura saber se o planejamento das ações presentes e futuras da empresa é feito em conjunto com os funcionários. Os resultados mostram que 85,71% dos entrevistados afirmam participar do planejamento das ações organizacionais e somente 14,29% afirma não participar do planejamento.

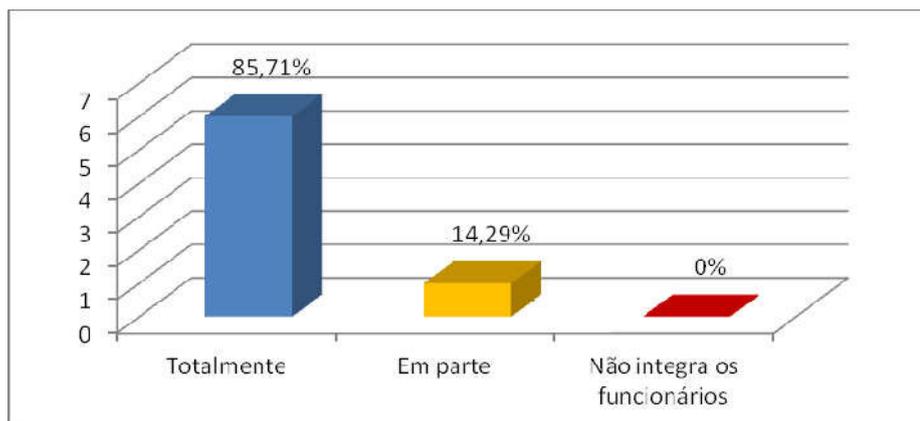


Gráfico 15: O Planejamento das ações futuras é feito junto com os funcionários?

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

É importante ressaltar que o Planejamento Estratégico deve ter a participação de todos para que possam ser realizados os objetivos e alcançada a visão da organização.

Através de uma entrevista aberta com os sócios da referida empresa, foram citados pontos fortes e fracos, bem como oportunidades e ameaças para a organização. Como pontos fortes foram citados a metodologia não tradutória; a carga horária diferenciada no mercado de Imperatriz; e o compromisso com a qualidade do ensino. Não foi apontado ponto fraco referente ao ambiente interno da organização. Quanto às oportunidades foram citadas a localização estratégica da escola, situada em frente a uma colégio de nível fundamental e médio, inclusa entre as melhores no respaldo ensino-aprendizagem; o plano de marketing efetuado na mídia local; e as parcerias fechadas com empresas e escolas renomadas na cidade. Como ameaças foram citadas a dificuldade de estacionamento; a localização de mais três escolas do mesmo segmento na mesma avenida; e ausência de profissionais qualificados com a metodologia CCAA na cidade.

Deixar de efetivar e seguir o planejamento estratégico é um ponto negativo para a organização, já que todo o diagnóstico e ações estratégicas são constituídas com o intuito de atingir os objetivos e metas da empresa.

9 CONCLUSÃO

Diante de todos os assuntos exposto nesta monografia com embasamento teórico aprofundado na aplicabilidade do planejamento estratégico como ferramenta que objetiva alcançar o sucesso no Centro de Cultura e Língua de Imperatriz, faz-se necessário a análise dos resultados adquiridos através da pesquisa exposta neste trabalho.

Esta monografia teve como objetivo principal analisar a influência do planejamento estratégico como ferramenta de sucesso, aliado ao franqueado da Escola de Línguas CCAA em Imperatriz – MA.

A revisão bibliográfica exposta neste trabalho tentou buscar formas de atingir os objetivos estabelecidos manifestando os conceitos e importância do planejamento estratégico para o CCAA de Imperatriz, e as particularidades do mesmo em um mercado extremamente competitivo.

Para atingir o objetivo geral proposto neste trabalho foi realizada uma pesquisa através da aplicação de um questionário na escola de línguas CCAA de Imperatriz e os resultados foram analisados e interpretados no capítulo anterior a fim de proporcionar uma conclusão concreta a esta monografia.

A problemática desta monografia está centrada no seguinte questionamento: Que fatores estão diretamente ligados ao fracasso ou sucesso organizacional? Em resposta a esta questão, os fatores diretamente ligados ao fracasso empresarial são: capital de giro baixo, dificuldades financeiras, má localização e a falta de análise de mercado. Os fatores ligados ao sucesso empresarial são: preocupação com as finanças, capacidade de transformação e adaptação, coesão com a equipe e à descentralização.

Através da análise dos dados coletados percebeu-se que os funcionários da instituição não desconhecem tal assunto e que a organização realiza o planejamento estratégico, mesmo estando há pouco tempo no mercado, pois entende que esta é a chave para atingir o sucesso. Notou-se que a empresa possui uma missão e visão bem estabelecida. Os funcionários em sua totalidade sabem que sua contribuição é de grande valia para se atingir os objetivos/metas e, automaticamente, o sucesso organizacional. Possui um bom processo de acompanhamento, análise e reavaliação de metas e objetivos.

A diretoria do CCAA sempre procura medir seus pontos fortes e fracos diante de seus concorrentes, deixando em evidência os pontos fortes a seus clientes.

Outro fator observado na pesquisa foi que o período de execução do planejamento estratégico que é feito a curto e médio, caracterizando o acompanhamento contínuo do planejamento na empresa. Através de informações coletadas com os sócios notou-se que a organização também possui planejamento à longo prazo, pois existem previsões de expansão futura, tanto da franquia local quanto na abertura de outras em cidades circunvizinhas.

Diante da análise das informações coletadas conclui-se que o Centro de Cultura e Língua Ltda. utiliza o planejamento estratégico como ferramenta de sucesso. O planejamento estratégico é um plano seguido de diversas tomadas de decisões que refletem na condição desejada da empresa a curto, médio e longo prazo. No planejamento são inseridos: a lucratividade almejada, a dimensão da organização para o futuro, inovações e as relações internas e externas.

Este trabalho de conclusão de curso possui uma literatura ampla proposital, a fim de expor a importância do planejamento estratégico como ferramenta indispensável para que se possa atingir o tão almejado sucesso.

O planejamento estratégico é uma ferramenta auxiliadora com a finalidade de alavancar a competitividade e efetividade das empresas no mercado. Desta forma, sugere-se que a organização continue a fazer o uso desta ferramenta para que não seja mais uma empresa a entrar nos resultados das taxas de mortalidade em menos de dois anos de sobrevivência.

O reconhecimento dos pontos e fracos da organização, a busca por ações e estratégias que auxiliem a tomada de decisão, estar atento às oportunidades e ameaças e saber como e onde alocar os recursos financeiros são fatores que proporcionam a sobrevivência organizacional no mercado atual.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Emerson Boscato. **Uma análise investigatória sobre o índice de mortalidade das pequenas e microempresas no Brasil e suas possíveis causas.** 2005. Disponível em: <http://www.universia.com.br/html/materia/materia_ijee.html>. Acesso em: 29 nov. de 2012.

ANSOFF. H. Igor; McDONNELL. Edward J. **Implantando a administração estratégica** - tradução de Antonio Zoratto Sanvicente, Guilherme Ary Plonky. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica.** 1. ed., São Paulo: Atlas, 1981.

BATERMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.

CATELLI, Armando. **Controladoria: Uma Abordagem.** 2. ed., São Paulo: Atlas, 2001.

CCAA – Centro de Cultura Anglo Americana. **Manual de Gestão de Pessoas.** Versão 1.0, Rio de Janeiro: Matriz, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução teoria geral da administração.** 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CLAUSEWITZ, Carl Von. **Da Guerra.** 2. ed., São Paulo: Atlas, 1996.

CONTERAS, Hernan E. Alday. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica.** Curitiba, 2000. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf>. Acesso em 29 de nov. 2005.

DARÓS, Márcia da Mota. Termo de referência para atuação do Sistema SEBRAE no setor de serviços. Brasília : **SEBRAE, 2008.** Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos09/195_Mortalidade_nas_MPEs.pdf Acesso em: 29 nov. 2012.

DISMORE, Paul Campbell. **Gerência de Programas e Projetos.** 1. ed., Rio de Janeiro: Pini, 2001.

DRUCKER, Peter. **Management: Tasks, Responsibilities, Practices.** New York, Harper & Row, 1973.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** 2. ed., São Paulo: Pioneira, 1995.

FARIA, José Carlos. **Administração**: Introdução ao estudo. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERNANDES, Fernando L. **Fisco e planejamento**. Disponível em: <<http://www.geocities.com/WallStreet/District/9306/fisco.html>>. Acesso em 29 de nov. 2012.

GEUS, Arie. **A Empresa Viva: Como as empresas podem aprender a se perpetuar**. 10. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HESELBEIN, Frances. **A Organização do Futuro: Como preparar hoje as empresas do amanhã**. 1. ed., São Paulo: Futura, 1997.

Instituto de Estudos Financeiros, **Capital de giro: um desafio permanente**. Disponível em: <<http://www.ief.com.br/analise.htm>>. Acesso em 29 de nov. 2012.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1993.

MACHADO, Hilka P. Vier; ESPINHA, Pedro Guena. **Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas**. 2005. Disponível em: <www.unicentro.br/editora/revistas/capital/Vol%203%20n%BA01%202005/5164.pdf> Acesso em: 29 nov. de 2012.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **O processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos Metodologia e Práticas**. 22. ed., São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos Metodologia, Práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ORIGEM DA ESTRATEGIA. 2007. Disponível em: <http://www.escolaestrategia.com.br/noticias2.asp?id=1> . Acesso em: 29 nov. de 2012.

SENGE, Peter. A Quinta disciplina: **Arte e prática de organização que aprende**. 16. ed., São Paulo: Best Seller. 2004.

SCHERMERHORN JR, John R. **Administração**. 5. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**: Rio de Janeiro, 1994.

TAVARES, Mauro Calixta. Planejamento Estratégico: **A opção entre o sucesso e o fracasso empresarial**. 1. ed., São Paulo: Harba, 1991.

VASCONCELLOS, P. Filho e PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo Estratégias para Vencer!**. 1. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. 1. ed., São Paulo: Thomson, 2001.

APÊNDICES

Apêndice I – Questionário Aplicado aos funcionários do CCAA de Imperatriz - MA

NOME: _____

FUNÇÃO: _____

Conhecimento da empresa quanto ao planejamento estratégico**1. Tempo de atuação da empresa no mercado:**

- 1 a 2 anos
- 2 a 4 anos
- Acima de 5 anos

2. Grau de escolaridade

- Médio
- Superior incompleto
- Superior completo

3. Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?

- Sim
- Não
- Não tenho opinião

4. Você se sente respeitado pelo seu chefe/gestor/gerente?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

5. A empresa possui visão (futuro) e missão (presente) estabelecida?

- Sim
- Não

6. O empresário busca medir os pontos fracos da empresa frente aos concorrentes?

- Sim
- Não

7. O empresário busca medir os pontos fortes da empresa frente aos concorrentes?

- Sim
- Não

8. A empresa programa estratégias formais para prevenir riscos (macro e microeconômicos)?

- Sim
- Não

9 Quais os prazos estabelecidos para as ações dos planos realizados pela empresa?

- Curto prazo (até 1 ano)
- Médio (até 5 anos)
- Longo prazo (5 ou mais)

10. No que se refere ao acompanhamento dos objetivos e das metas.

- Nunca são acompanhadas
- Quando são possíveis elas são analisadas
- Apesar de falho, existe um sistema de acompanhamento
- Temos um bom processo de acompanhamento, análise e reavaliação das metas

11. Você acredita que a elaboração do planejamento estratégico pode trazer benefícios para a empresa?

- Sim
- Não
- Não sabe

12. De acordo com a tabela abaixo indique o seu grau de conhecimento sobre planejamento estratégico.

- Nenhum
- Pouco
- Regular
- Básico
- Avançado

13. A Empresa realiza planejamento estratégico?

- Totalmente
- Em parte
- Não faz

14. Qual o período que ele é executado?

- Curto prazo(até 1 ano)
- Médio(até 5 anos)
- Longo(5 ou mais)

15. O planejamento das ações presentes e futuras da empresa é feito em conjunto com os funcionários?

- Totalmente
- Em parte
- Não integra os funcionários

Apêndice II – Fotografias da filial do CCAA em Imperatriz/MA.

