



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JÚLIO CÉSAR BEZERRA VILAR DA SILVA

**PROSPECTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – CASO COLÉGIO
IMACULADA CONCEIÇÃO**

CAMPINA GRANDE - PB

2012

JÚLIO CÉSAR BEZERRA VILAR DA SILVA

**PROSPECTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – CASO COLÉGIO
IMACULADA CONCEIÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª Ms. Kaline Di Pace Nunes

CAMPINA GRANDE - PB

2012

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA SETORIAL CIA1 – UEPB

S586p Silva, Júlio César Bezerra Vilar da.
Prospecto de planejamento estratégico - caso Colégio
Imaculada Conceição / Júlio César Bezerra Vilar da Silva. – 2012.
21 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Sociais e Aplicadas, 2012.
“Orientação: Prof^ª. Ms. Kaline Di Pace Nunes, Departamento
de Administração”.

1. Planejamento estratégico. 2. Visão. 3. Missão. I. Título.

21. ed. CDD 658.401

JÚLIO CÉSAR BEZERRA VILAR DA SILVA

**PROSPECTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – CASO COLÉGIO
IMACULADA CONCEIÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Graduação em Administração da
Universidade Estadual da Paraíba, em
cumprimento à exigência para obtenção do
grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 14 / 11 / 2012

Kaline Di Pace Nunes

Profª Ms Kaline Di Pace Nunes/UEPB
Orientadora

Vilza Maria Batista

Profª Ms Vilza Maria Batista/UEPB
Examinadora

Waleska Silveira Lira

Profª Drª Waleska Silveira Lira/UEPB
Examinadora

PROSPECTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – CASO COLÉGIO IMACULADA CONCEIÇÃO

RESUMO

O presente trabalho consiste em levantar informações acerca de Planejamento Estratégico, tendo como empresa alvo do estudo o Colégio Imaculada Conceição, para qual foi proposto um modelo de planejamento baseado em Oliveira (2011). Alguns conceitos no decorrer do referencial também estão embasados por diferentes autores, como Monteiro, Braga e Hartmann. O trabalho visa também evidenciar qual a relevância de se aplicar um planejamento estratégico à uma organização, analisando seus ambientes interno e externo na busca máxima da coerência e segurança das informações utilizadas. A pesquisa caracterizou-se como bibliográfica, sendo utilizadas fontes de domínio público, como artigos científicos e livros. Com o planejamento proposto em mãos, a instituição de ensino se mostra mais atenta aos fatores que podem contribuir para um maior diferencial competitivo e demonstra interesse de aplicar ao seu projeto 2013 algumas das estratégias apontadas.

Palavras-chaves: Planejamento estratégico. Visão. Missão.

ABSTRACT

This work consists of collecting information about Strategic Planning, with the company's target study the Immaculate Conception College, which will be offered for a planning model based on Oliveira (2011). Some concepts during the benchmark are also grounded by different authors. The work also aims to highlight the relevance of applying a strategic plan for an organization, analyzing their internal and external environments in search of maximum safety and consistency of the information used. The research literature characterized as being used public domain sources, such as journal articles and books. With the proposed plan in hand, the educational institution proves more attentive to factors that may contribute to a greater competitive advantage and demonstrates interest to apply to your project 2013 some of the strategies highlighted.

Keywords: Strategic Planning. Vision. Mission.

1 INTRODUÇÃO

A fim de conseguir um direcionamento correto para atingir suas metas, as organizações utilizam o planejamento, instrumento essencial para todo ser humano. O planejamento estratégico torna-se ainda mais necessário para as empresas, pois possui uma série de etapas importantes a serem seguidas para garantir o sucesso organizacional.

Segundo Oliveira (2011, p. 17):

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Para que uma empresa consiga crescer de maneira sustentável é preciso ser superior aos concorrentes. O processo de planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilia a empresa a se conhecer – aspirações, recursos e limitações – e a conhecer o mercado onde está inserida – clientes, concorrentes, etc. Este conhecimento permite que a empresa defina objetivos e trace estratégias – caminhos – para atingi-los. A ausência de um planejamento estratégico é um ponto crítico a ser analisado pela organização, que em sua maioria pode pecar quando se foca apenas em aspectos visíveis e palpáveis da empresa, negligenciando o planejamento que é tão necessário.

Diante disso questiona-se: **Como a elaboração de um planejamento estratégico, de acordo com o modelo de Oliveira (2011), pode contribuir para uma melhor administração escolar no Colégio Imaculada Conceição, localizado na cidade de Campina Grande - PB?**

Consequente esse problema, este estudo tem o objetivo de elaborar uma proposta de planejamento estratégico para o Colégio Imaculada Conceição, considerando que o mesmo não realiza tal planejamento, e essa implementação acarretará consequentemente efeitos positivos e ainda fará com que a escola obtenha maiores vantagens competitivas. Este trabalho ainda irá tratar da relevância de se aplicar o planejamento estratégico a organização e também propor um planejamento, baseado no modelo de Oliveira (2011). Para tanto, foi desenvolvida uma análise dos ambientes interno e externo por meio de um estudo de caso, em seguida com base nestas análises será sugerido um prospecto de planejamento estratégico junto à direção da escola a qual poderá adotar ou não.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PLANEJAMENTO

A conceituação da função do planejamento nas empresas é bastante ampla, por esse motivo, são dignos alguns esclarecimentos.

Oliveira (2011) aponta um modelo bem estruturado o qual passa grande segurança a quem está iniciando o processo de planejar.

Segundo Oliveira (2011, p. 3) pode ser abordada várias dimensões acerca de planejamento, o autor estabelece cinco:

- I- O assunto abordado. Esta dimensão está ligada às funções que as empresas desempenham.
- II- Relaciona os elementos do planejamento que pode englobar propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.
- III- Diz respeito ao tempo do planejamento, de longo, médio ou curto prazo.
- IV- Corresponde às unidades organizacionais que serão envolvidas nesse processo, podendo ser planejamento corporativo, de unidades estratégias de negócios, de subsidiárias, grupos funcionais, de departamentos, de produtos, etc.
- V- Caracteriza o planejamento como complexo ou simples, se o mesmo visa qualidade ou quantidade, se o mesmo será estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

“O processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, porque, por quem e onde.” (OLIVEIRA, 2011, p.5).

Há ainda quem valorize a compreensão da realidade, focando não só a praticidade do processo de planejamento, mas sim uma maior segurança na hora de traçar metas e objetivos.

“Para planejar é preciso conhecer e compreender o contexto. Relaciona-se ao cumprimento de metas e objetivos de uma organização” (BRAGA; MONTEIRO, 2005, p.17).

“A maioria de nós identifica um problema e imediatamente sai executando uma solução com um mínimo de preparação. Outros, que ainda são a minoria, despendem um tempo bem maior em planejar” (HARTMANN, 2008, p.22).

O planejamento deve anteceder a decisão e a ação, a partir dele pode-se analisar a situação atual da empresa e logo em seguida traçar projeções futuras, atentando para os

impactos causados por estas últimas, estes agravantes devem ser minuciosamente averiguados a fim de reduzir eventuais problemas que venham a ser gerados pelo mau uso desta ferramenta tão importante, o planejamento.

De acordo com Mota (2008), planejamento é um processo contínuo e dinâmico que consiste em um conjunto de ações intencionais, integradas, coordenadas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro, de forma a possibilitar a tomada de decisões antecipadamente. Essas ações devem ser identificadas de modo a permitir que elas sejam executadas de forma adequada e considerando aspectos como o prazo, custos, qualidade, segurança, desempenho e outras condicionantes. Um planejamento bem realizado oferece inúmeras vantagens à equipe de projetos. Tais como: permite controle apropriado; produtos e serviços entregues conforme requisitos exigidos pelo cliente; melhor coordenação das interfaces do projeto; possibilita resolução antecipada de problemas e conflitos; e propicia um grau mais elevado de assertividade nas tomadas de decisão.

2.1.1 Tipos de planejamento

Oliveira (2011, p.15) caracteriza o planejamento de acordo com os níveis hierárquicos considerados, e os divide em três tipos: Planejamento estratégico, Planejamento tático e Planejamento operacional.

Figura 1. Níveis de decisão e tipos de planejamento.



Fonte: Oliveira (2011, p. 15)

Segundo Braga e Monteiro (2005, p.21):

Os níveis de planejamento referem-se às categorias de ações. No nível estratégico são formuladas as estratégias gerais da instituição, que estão relacionadas ao crescimento e à consolidação do negócio, bem como são formuladas as políticas de negócios que estabelecerão as “regras do jogo”. No nível tático são elaborados os planejamentos por setores, que inclui o marketing, o financeiro, o acadêmico e o setor de recursos humanos. No nível operacional, são elaborados os planos de ação, que se referem ao modo como as estratégias serão colocadas em prática.

Kerzner (2002, p.160) define planejamento estratégico como:

[...] o processo de elaborar e implementar decisões sobre o rumo futuro da organização. Trata-se de um processo fundamental que possibilita a sobrevivência de todas as organizações, pois é por meio dele que a empresa se adapta a seu ambiente em constante mutação, sendo assim eficaz para todos os níveis e tipos de organizações.

Braga e Monteiro (2005, p.24) afirmam que o planejamento estratégico é uma ação que não pode ser “encomendada” pela empresa. Ele não pode vir de fora para dentro, pois seu elemento fundamental é o próprio processo de planejar estrategicamente, desenvolvendo uma mentalidade estratégica permanente que irá permear sua implementação e suas constantes revisões e alterações.

A elaboração do planejamento estratégico deverá ser realizada internamente, pois é necessário que os envolvidos conheçam piamente o contexto organizacional.

Segundo Oliveira (2011, p. 19) o planejamento tático é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consolidação de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

Os três tipos de planejamento estão interligados numa hierarquia clara, facilitando a execução e acompanhamento de cada um.

Segundo Oliveira (2011, p. 20) o planejamento operacional é, normalmente, elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades do dia a dia da empresa, este tipo de planejamento corresponde a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático, devendo conter: recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação, procedimentos básicos a serem adotados, resultados finais esperados, prazos estabelecidos e definição dos responsáveis por sua execução e implantação.

A realidade particular da empresa é que irá indicar qual o tipo de planejamento a ser adotado, esta decisão requer análise, o gestor não pode tomar como base o achismo, mas sim

identificar qual o âmbito organizacional que mais precisa da aplicação dessa ferramenta que é o planejamento.

2.2 PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO

“O planejamento dentro de uma empresa deve respeitar alguns princípios para que os resultados de sua operacionalização sejam os esperados. Podem-se separar esses princípios em gerais e específicos” (OLIVEIRA, 2011, p.6).

Estes princípios são norteadores em meio a tudo que seja suscitado no processo de planejamento, evitando que hajam fugas da realidade organizacional.

2.2.1 Princípios gerais do planejamento estratégico

Segundo Oliveira (2011, p.6) são quatro os princípios gerais:

- I. *Da contribuição dos objetivos*, onde o planejamento deve sempre visar os objetivos da empresa. No processo de planejamento devem-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles.
- II. *O princípio da precedência do planejamento*, correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle). Na realidade, é difícil separar e seqüenciar as funções administrativas, mas pode-se considerar que, de maneira geral, o planejamento “do que e como vai ser feito”, aparece no início do processo. Com isso, o planejamento assume uma maior importância no processo administrativo.
- III. *O princípio da maior influência e abrangência*. O planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades, da empresa. As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, funções, avaliação, etc.; na tecnologia pode ser apresentada pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos etc.; e nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instruções entre outros.
- IV. *O princípio da eficiência, eficácia e efetividade*. O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências. Através desses aspectos, o

planejamento procura proporcionar à empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade.

Estes princípios oferecem base introdutória para realização de um planejamento estratégico.

2.2.2 Princípios específicos do planejamento estratégico

Ackoff (1974, p.28 apud OLIVEIRA, 2011, p.10) apresenta como sendo quatro os princípios de planejamento que se enquadram nessa classificação:

- I. *Planejamento participativo*: onde o papel do responsável pelo planejamento não é só elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa e deve ser realizado pelas áreas concernentes ao processo.
- II. *Planejamento coordenado*: todas as decisões devem ser baseadas no fator independência entre as partes integrantes do processo.
- III. *Planejamento interligado*: os vários níveis de uma empresa devem ter seus planejamentos integrados.
- IV. *Planejamento permanente*: a constante turbulência e instabilidade exigem que o planejamento torne-se contínuo com o intuito de manter a sua efetividade.

É requerido atenção no segmento dos princípios gerais e específicos do planejamento, pois estes propiciam base mais sólida para o processo decisório inerente aos processos de planejamento da empresa.

2.3 PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Há ainda pessoas e empresas que não dão a devida credibilidade ao processo de planejar estrategicamente sua empresa, desprezando potencialmente uma ferramenta fundamental para qualquer gestor, porém além da elaboração e implantação ela exige controle.

Hartmann (2008, p.24) ressalta que ter o planejamento estratégico instalado no empreendimento é criar um diferencial extraordinário em relação à concorrência. Se eles já o possuem o empreendimento estará eliminando então um diferencial negativo. O planejamento estratégico, assim como outros processos, é uma atividade permanente.

Existem vários modelos de planejamento estratégico com possibilidade de implantação nas organizações. A escolha de qual deve ser o escolhido deverá levar em

consideração o tipo de organização a ser submetida ao plano, bem como o ambiente externo dessas organizações. Em linhas gerais um planejamento estratégico deve seguir uma série de premissas.

2.4 MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SEGUNDO OLIVEIRA (2011)

2.4.1 Análise SWOT – interno/externo

“A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT, (dos termos em inglês strengths, opportunities, threats). Ela envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno” (KOTLER, 2003, p.175).

Oliveira (2011, p.37) considera:

- I) A força é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa)
- II) A fraqueza é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
- III) Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
- IV) Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

Resumidamente, a análise SWOT é a técnica que permite revelar os pontos fortes e fracos da empresa, bem como suas oportunidades e ameaças do mercado.

2.4.2 Análise externa da empresa

Segundo Oliveira (2009, p.71)

[...] o ambiente da empresa pode ser fracionado em ambiente indireto, ou macroambiente ou ambiente conceitual, bem como em ambiente direto ou ambiente operacional; sendo que, neste último, a empresa tem maior conhecimento e domínio sobre o seu comportamento.

Oliveira (2011, p.71) ainda afirma que a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e de ameaças, bem como a sua atual posição produtos *versus* mercados e, prospectiva, quanto a sua posição de produtos *versus* mercados desejada no futuro. O ambiente pode oferecer para a empresa oportunidades e ameaças. Nesse contexto, as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças ou, simplesmente, adaptar-se a elas.

Esta visão externa é ímpar na construção do planejamento estratégico, pois ela assegura um feedback para empresa de como ela é vista, seja pelos seus concorrentes ou clientes, possibilitando que ela reveja processos, produtos, enfim, se adapte ao máximo a expectativa real de mercado.

2.4.3 Missão

Braga e Monteiro (2005, p.51)

Tudo o que é dito na missão precisa ter seu detalhamento explicado em algum outro documento interno, para que todos os interessados possam conferir, de forma concreta e tangível, se a prática da instituição está coerente com o que prega. Caso contrário, não haverá valor pragmático na declaração da missão e, portanto, ela não terá a força necessária para cumprir com seus objetivos.

“Missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro” (OLIVEIRA, 2011, p.109).

A missão exige autenticidade, coerência e clareza. Ela deve transpassar a ótica superficial de um provável cliente fazendo com que ele compreenda naquelas poucas palavras o motivo de ser da empresa. A elaboração da missão requer muito cuidado, evitando assim fuga dos ideais e objetivos organizacionais.

2.4.4 Visão

“Representa o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser” (OLIVEIRA, 2011, p.65).

Ao contrário da missão, a visão retrata o que a empresa vislumbra. É interessante que os pontos aí abordados sejam palpáveis, propostas inatingíveis podem influenciar na credibilidade da empresa para com os seus associados.

2.4.5 Valores

“Os valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões” (OLIVEIRA, 2011, p.67).

É o que a empresa prega e toma como filosofia de sua existência no processo decisório, buscando sempre o máximo de coerência.

2.4.6 Postura estratégica

De acordo com Oliveira (2011, p.123) a postura estratégica da empresa é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir sua missão. Objetiva orientar o estabelecimento de todas as estratégias e políticas, principalmente as de médio e longo prazo, necessárias para a empresa, a partir do momento em que se decidiu por determinada missão.

A postura estratégica corresponde o meio mais adequado para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando a sua situação interna e externa atual, em suma, como ela se posiciona diante de seu ambiente.

2.4.7 Estabelecimento de objetivos

As organizações perseguem seus objetivos para assegurar os resultados necessários à melhoria de seus processos organizacionais. Os objetivos têm sua importância relacionada às mensagens internas e externas que eles enviam para dentro e fora da organização, visando promover alguns atributos característicos.

“Pode-se concluir que uma adequada administração começa com o estabelecimento ou, pelo menos, com a compreensão nítida dos objetivos, desafios e metas a serem alcançados” (OLIVEIRA, 2011, p.149)

Os objetivos legitimam as pretensões da organização para os seus *stakeholders*. Os objetivos associados a planos de alianças estratégicas que descrevem as ações necessárias

para se alcançá-las e mantê-las, motivam os colaboradores da organização, ajudando os seus funcionários na redução de incertezas quando da tomada de decisão. Os objetivos focalizam a atenção sobre desafios pontuais, dirigindo os esforços de todos na organização para os resultados efetivamente de interesse. Sendo assim, como os objetivos definem os resultados desejados, eles servem também como critério de desempenho, representando um padrão de execução.

2.4.8 Definição das estratégias

As estratégias podem ser definidas como:

“Movimento ou uma série específica de movimentos feitos por uma empresa” (VON NEUMAN; MORGENSTERN, 1947, p. 79 apud OLIVEIRA, 2011, p.183)

“Determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, bem como a adoção das linhas de ação e a aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas” (CHANDLER 1962, p.13 apud OLIVEIRA, 2011, p.184)

Andrews (1971, p.28 apud OLIVEIRA, 2011, p.184) ressalta acerca de estratégias:

conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir esses objetivos, postulados de forma que definam em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.

“Estratégia é definida como o caminho, maneira ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos” (OLIVEIRA, 2011, p.185)

Segundo Oliveira (2011, p.188) as estratégias se dividem em quatro tipos:

- I. Estratégia de sobrevivência: Esse tipo de estratégia deve ser adotado pela empresa quando não existe outra alternativa, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas caóticas (alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas). Os tipos de estratégias que se enquadram na situação de sobrevivência da empresa são: Redução de custos, desinvestimento e liquidação de negócio.
- II. Estratégia de manutenção: Neste caso a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças; entretanto, ela possui uma série de pontos fortes – disponibilidade financeira, recursos humanos, tecnologia etc. – acumulados ao longo do tempo, que possibilitam ao executivo, além de querer continuar sobrevivendo,

também manter sua posição conquistada até o momento. A estratégia de manutenção pode apresentar-se de três formas: Estratégia de estabilidade, estratégia de nicho e estratégia de especialização.

- III. Estratégia de crescimento: Nessa situação, embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando, efetivamente, é usufruída a situação favorável pela empresa. Normalmente, o executivo procura, nesta situação, lançar novos produtos e serviços, aumentar o volume de vendas, etc. Algumas das estratégias inerentes à postura de crescimento são: Estratégia de inovação, estratégia de internacionalização, estratégia de joint venture e estratégia de expansão.
- IV. Estratégia de desenvolvimento: Neste caso, a predominância é de pontos fortes e de oportunidades. Diante disso, o executivo deve procurar desenvolver sua empresa. A estratégia de desenvolvimento pode assumir uma ou mais das seguintes conotações: Desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos ou serviços, desenvolvimento financeiro, desenvolvimento de capacidades, desenvolvimento de estabilidade.

2.4.9 Projetos e planos de ação

Viana (2005, p.7) conceitua projeto como um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

“Plano de ação é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia etc.)” (OLIVEIRA, 2011, p.242)

Esta fase reúne de forma prática e objetiva a sequência de eventos a serem realizados no planejamento estratégico, pode-se facilitar especificando quem será responsável por cada fase bem como a previsão financeira para realização das mesmas.

2.4.10 Implementação e controle

Hartmann (2008, p.107) afirma que depois de instalado o processo de Planejamento Estratégico, a empresa tem em mãos o relatório pioneiro, o Plano Estratégico. E iniciada a

implementação do mesmo é necessário todo um controle, registro e comparação de resultados. Estes últimos serão utilizados nos indicadores construídos sobre os meios e sobre os fins de cada projeto e a comparação se dará sobre as metas e objetivos.

Para Oliveira (2011, p.261) As principais finalidades da função de implementação e controle são: identificar os problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência. Ainda como finalidade pode-se verificar se as estratégias e políticas, se elas estão proporcionando os resultados esperados dentro das situações existentes e previstas. Por fim pode-se constatar apoio maior para o suporte gerencial periódico agilizando a intervenção no desempenho do processo.

3 A EMPRESA

O Colégio Imaculada Conceição (CIC), conhecido popularmente como Colégio das Damas, situa-se na Rua Praça da Bandeira, 23, Centro, Campina Grande – PB, CEP: 58.400-085, Tel: (83) 2101-2101 e CNPJ: 10.847.762/0006-96, conta atualmente com 181 colaboradores, sendo destes, 107 alocados no setor pedagógico, 31 no administrativo e 43 no apoio. Atualmente estão matriculados 1459 alunos, das séries do Infantil II ao 3º Ano do Ensino Médio.

Os produtos que a escola oferece são o conhecimento e formação humana. A empresa atende principalmente a todo o município de Campina Grande, como também algumas cidades circunvizinhas.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO

O delineamento da pesquisa foi dado por revisão bibliográfica, sendo utilizadas fontes de domínio público, como: artigos científicos e livros. Tendo em vista a necessidade de identificar os variados autores e suas publicações acerca do tema, que pudessem contribuir para o alcance do objetivo proposto.

Conforme a classificação proposta por Gil (2002, p.44-45), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Dessa forma, tratou-se de coletar e selecionar material bibliográfico pertinente aos temas centrais de análise nesta pesquisa. Tal material foi utilizado como referência conceitual e compilado no capítulo pertinente ao referencial teórico.

Para tanto este estudo está consubstanciado nas seguintes etapas: levantamento bibliográfico acerca do assunto; estudo de caso com descrição das informações obtidas que alicerçam a fundamentação teórica; caracterização da organização objeto de estudo e; análise, confronto e interpretação dos dados, na constituição do capítulo intitulado Apresentação dos Resultados, coadjuvados por uma proposta de implantação do planejamento estratégico.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1 Análise SWOT

Quadro 1. Análise Swot do CIC.

Ambiente	Fatores Internos (Controláveis)	Fatores Externos (Incontroláveis)
Pontos Fortes	<p>Forças</p> <p>A. Experiência no setor; B. Marca forte e consolidada; C. Proposta de formação profissional e humana; D. Qualidade de Ensino; E. Qualidade de vida para os alunos no aprendizado;</p>	<p>Oportunidades</p> <p>A. Serviço de base, essencial; B. Fidelização de clientes; C. Possibilidade de alavancar a organização com estratégias de desenvolvimento; D. Maior divulgação da organização devido a sua localização;</p>
Pontos Fracos	<p>Fraquezas</p> <p>A. Falha na estrutura física; B. Área verde limitada para o Ensino Infantil; C. Ausência de curso pré-vestibular para o Ensino Médio;</p>	<p>Ameaças</p> <p>A. Melhor estrutura física dos concorrentes; B. Avanço e expansão tecnológica; C. Existência de concorrentes no mesmo bairro;</p>

Fonte: Elaboração Própria (2012).

5.1.1 Análise dos Concorrentes

A concorrência de uma maneira geral é bastante grande. A empresa possui como concorrentes diretos diversas escolas particulares em toda a Campina Grande, e algumas delas oferecem o serviço de educação com mais características agregadas. Nossos principais concorrentes são: Colégio Motiva e Escola Virgem de Lourdes.

5.1.2 Análise Interna

A missão, visão e valores no clima organizacional da empresa, nas relações de trabalho e no estilo gerencial tem sido um assunto regularmente discutido nas reuniões, buscando mostrar o quanto isso influencia e afeta as percepções individuais em relação aos objetivos e estratégias da empresa, bem como no direcionamento das relações interpessoais. A empresa demonstra uma grande preocupação com a formação humana dos alunos, mas também se mostra interessada em expandir isto para os seus funcionários, propiciando não só seus salários ao final do período trabalhado, como também uma extensão da satisfação que é para o CIC, dedicar-se inteiramente a juventude. A escola atua com qualidade e comprometimento, tendo consciência dos pontos que necessita melhorar e atualmente trabalha para o suprimento dos mesmos, fidelizando seus atuais clientes e também utilizando as características positivas como um bom cartão de visita para aqueles que desejam futuramente se tornarem seus clientes.

5.1.3 Pontos Fortes

Localização, no centro da cidade; Marca forte; Experiência no setor, completando em 2012 81 anos de atuação; uso de uma proposta de formação do conhecimento agregada a formação humana; estrutura física sempre limpa e conservada.

5.1.4 Pontos Fracos

Perda de clientes devido a falta do curso pré-vestibular; eventuais falhas na estrutura física como a falta de estacionamento para clientes e colaboradores e área verde limitada para o ensino infantil.

5.1.5 Oportunidades e Ameaças

Em meio a uma sociedade de valores tão corrompidos e colocados a prova a cada dia, esta escola vai de contra com uma proposta totalmente ousada de formar, não apenas com base nas bibliografias, mas também nos seus valores organizacionais, pessoas mais humanas, que quebrem paradigmas socio-econômicos e descubram de fato qual o seu verdadeiro intuito ao adquirir o conhecimento durante tanto tempo. Esta é a principal oportunidade, ensinar

tendo uma perspectiva da atuação de um cidadão melhor no mercado de trabalho. As ameaças são em relação à concorrência de uma maneira geral. Esta é bastante grande, e é preciso estar sempre atento em relação aos processos didáticos, qualificação dos funcionários e demais estratégias que possam garantir diferenciação.

5.1.6 Tecnologia Empregada

O colégio enfatiza a excelência no atendimento aos clientes, sempre procurando agregar tecnologias que ajudem a dinamizar o processo de aprendizagem, facilitando a absorção do conhecimento por parte dos alunos. A empresa possui um site o qual é atualizado 24h, o mesmo contém toda história da instituição, galerias de fotos de todos os eventos, e também serve como ferramenta fundamental para os pais que podem cadastrar-se e ter acesso ao boletim e exercícios que foram propostos para os seus filhos, reduzindo consideravelmente eventuais negligências por parte destes para com os seus estudos.

5.2 Missão (Proposta)

Educar com competência, amor, sabedoria e dedicação, na instrução integral da pessoa, contribuindo para a formação de cidadãos conscientes, profissionais competentes, homens e mulheres de profunda excelência humana.

5.3 Visão (Proposta)

Fazer parte de um cotidiano escolar que, de forma natural, mobilize os saberes necessários a uma prática educativa, valorizando a formação humana, com alegria e ousadia.

5.4 Valores

Os principais valores são competência, qualidade e entusiasmo para formar profissionais humanizados.

5.5 Objetivos e Metas

No atual ambiente competitivo, as empresas que buscam cada vez mais se diferenciar de seus principais concorrentes, tem que focar no bom atendimento, na variedade de produtos ou serviços e no preço. O objetivo organizacional do CIC é, primeiramente, diferenciar-se dos concorrentes aos olhos dos clientes e em segundo lugar obter a capacidade de oferecer serviços que atendam as diversas necessidades dos mesmos, fidelizando-os.

5.6 Estratégias e Plano de Ação

Estratégia 1: Diante da notória necessidade dos clientes e funcionários, a escola se propõe a realizar um estudo da viabilidade para construção de seu estacionamento. A ideia é derrubar uma de suas quadras de esporte para dar lugar ao mesmo. A direção aposta na provável execução desta estratégia, que além de sanar problemas devido ao trânsito caótico existente nas redondezas do colégio, irá proporcionar e ratificar melhores serviços com qualidade, segurança e conforto prestados a sua clientela.

Estratégia 2: Implantação do curso pré-vestibular. Um dos principais motivos para perda de alunos do ensino médio é devido ao oferecimento por parte dos concorrentes do curso pré-vestibular. A escola possui espaço suficiente e horário disponível para implantação do mesmo, à noite. O principal desafio para aplicação desta estratégia já em 2013 é o remanejamento e contratação de funcionários para compor essa nova equipe.

Estratégia 3: Investimento no consumidor infantil. Pretende-se realizar a reforma do espaço no colégio que melhor contemple este público. Atualmente esta área dispõe de brinquedos que de fato propiciam as crianças em seus horários de lazer um ótimo aproveitamento, o que nesta fase é cientificamente comprovado como forte estimulante no rendimento do aluno. Um dos principais aspectos que será revisto é a área verde existente no colégio, limitando-se apenas a umas poucas árvores de pequeno porte, a grama do parquinho é sintética, e sabe-se que o contato com a vegetação natural, associada a uma boa manutenção da mesma, além de beneficiar as crianças, será um grande atrativo para as mães ao pensarem em matricular seus filhos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contribuição principal deste trabalho é suscitar que de fato é ímpar aplicar planejamento estratégico a organização, a ausência deste deixa a empresa sem rumo, sem sustentação. Durante todo o referencial percebeu-se a importância da ferramenta planejar. Os gestores começam a agir de modo diferente a partir do momento que organizam suas ideias, reconhecem suas limitações e se programam para o futuro, este é o alicerce para uma maior competitividade.

O modelo utilizado foi o de Oliveira (2011), porém existem outros que podem ser evidenciados em outras bibliografias. A empresa alvo do estudo demonstrou grande aceitação com relação ao prospecto aqui proposto, evidenciando-o como contribuição valiosa na busca da melhora interna e externa dos aspectos organizacionais.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel L. **Redesigning the future: a systems approach to societal problems**. New York: John Wiley, 1974.

BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos. **A planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005

CHANDLER, JR.; Alfred D. **Strategy and structure: charters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge. Massachusetts: MIT Press, 1962.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HARTMANN, Luiz Fernando Piazzeta. **Planejamento estratégico** – 11. ed. – Lajeado: Grafozem, 2008

KERZNER, H. **Gestão de projetos, as melhores práticas**. Tradução: Marco Antonio Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo de Borba – Porto Alegre: Bookman, 2002 Título Original “Applied project management: best practices on implementation”

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**; Tradução de Afonso Celso Cunha Serra – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 7ª Reimpressão

MOTA, Viviane Barreto. **Proposta de planejamento estratégico na casa vênus** – Campina Grande – PB (2008) Disponível em revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/258/225 > Acesso em 14 maio 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** – 29. ed. – São Paulo: Atlas, 2011

VIANA, Ricardo. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos** – 6. ed. Atual. – Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

VON NEUMANN, John V.; MORGENSTERN, Oskar. **Theory of games and economic behavior.** Princeton: Princeton University Press, 1947.