

LABORO - EXCELÊNCIA EM PÓS-GRADUAÇÃO
UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

KELLYANE CUNHA CALVET

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EM
UMA EMPRESA DE CURSO PROFISSIONALIZANTE**

São Luís
2012

KELLYANE CUNHA CALVET

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EM
UMA EMPRESA DE CURSO PROFISSIONALIZANTE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Administração Estratégica do LABORO – Excelência em Pós-Graduação/Universidade Estácio de Sá, para obtenção do título de Especialista em Administração Estratégica.

Orientadora: Prof^a. Doutora Mônica Elinor Alves Gama.

São Luís
2012

Calvet, Kellyane Cunha.

Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão em uma Empresa de Curso Profissionalizante / Kellyane Cunha Calvet. – São Luís, 2012.

43f.

Estudo de caso (Pós-Graduação dos cursos de Especialização em Administração Estratégica) – Instituto Laboro–Universidade Estácio de Sá, 2012.

1. Planejamento Estratégico. 2 Ferramenta Gerencial. 3 Curso Profissionalizante

CDU

KELLYANE CUNHA CALVET

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EM
UMA EMPRESA DE CURSO PROFISSIONALIZANTE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Administração Estratégica do LABORO – Excelência em Pós-Graduação/Universidade Estácio de Sá, para obtenção do título de Especialista em Administração Estratégica.

Aprovado em / /

BANCA EXAMINADORA

Profa. Mônica Elinor Alves Gama (Orientadora)
Doutora em Medicina
Universidade de São Paulo-USP

Profº Mestre Audemir Leuzinger de Queiroz
Coordenador do Curso de Administração Estratégica

A Deus pela força e inspiração, a meus pais, Ivanete Cunha e Reinaldo Calvet, aos meus filhos Valeska Calvet e Justino Calvet e a todos meus irmãos.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela inspiração, sabedoria, força e fôlego de vida.

A meu pai, Reinado Calvet, por ter acreditado em mim, e à minha mãe, Ivanete Cunha, pela sua riquíssima humildade, paciência e sensibilidade.

Aos meus filhos, Valeska Calvet e Justino Calvet, pelos beijos, carinhos e paciência que tiveram comigo quando tive que me ausentar em alguns momentos.

Agradeço aos meus irmãos, Calvet Neto, Calvet Junior, Oyana Calvet e Yago Calvet, que sempre estiveram comigo nessa longa jornada.

Ao meu amigo fiel, Jeonildo Barbosa, por ter me estimulado a nunca desistir do meu sonho e por estar comigo nos momentos mais difíceis.

A Prof^a. Doutora Mônica Elinor Alves Gama, orientadora, por sua valiosa contribuição na elaboração deste trabalho.

A Sr. Ednaldo Pereira, Proprietário da Escola, por possibilitar o acesso à pesquisa e elaboração do trabalho científico.

E, a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a elaboração deste trabalho.

“Os sonhos precisam de persistência e coragem para serem realizados. Nós os regamos com erros, fragilidades e dificuldades. Quando lutamos por eles, nem sempre as pessoas que nos rodeiam nos apoiam e nos compreendem. Às vezes somos obrigados a tomar atitudes solitárias, tendo como companheiros apenas os nossos próprios sonhos”.

(Augusto Cury)

RESUMO

Nas empresas de pequeno e médio porte ainda predomina a cultura de que os processos administrativos devem ser gerenciados por conhecimentos empíricos, não sendo necessária a realização do planejamento estratégico nas organizações. É por essa razão que a maioria das empresas decreta morte prematura em menos de um ano. O processo de planejamento é uma das principais e importantes ferramentas de gestão que auxilia uma empresa na tomada de decisão e norteia o gestor a ter uma percepção mais ampla do processo administrativo, e deve ser realizada de forma contínua por todo e qualquer tipo de organização seja de grande, médio ou pequeno porte. O presente trabalho de conclusão de curso apresenta um modelo de elaboração de planejamento estratégico em uma empresa de curso profissionalizante. Diante do diagnóstico realizado, observou-se que a empresa não utiliza a ferramenta de planejamento estratégica, mas reconhece a importância do seu uso. Para tal propósito, realizou-se uma entrevista com o proprietário no intuito de detectar o método mais apropriado para o caso. Para facilitar o entendimento do processo de planejamento estratégico, foram estudados os seguintes autores: Oliveira (2004), Pereira (2010), Almeida (2001) e Stoner e Freeman (1994). A proposta foi formatada envolvendo teorias básicas sobre planejamento estratégico e assuntos organizacionais inerentes à empresa. Concluiu-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que poderá auxiliar na tomada de decisão e proporcionar diferencial competitivo à empresa no mercado.

Palavras-chaves: planejamento estratégico; ferramenta gerencial; curso profissionalizante.

ABSTRACT

We are living in times of deep transformation, where globalization, new technologies, business growth and increased competition motivate the competitiveness of business and the constant changes in the various environments of the companies. In this feeling, strategic planning, arose as an important management tool that helps a company decision making and guides the administrator to have a broader perception of the management process. Therefore, this paper presents the course of completing a proposal for developing a model of strategic planning in a company of professional course. Performed before the diagnosis, it was observed that the company does not use a strategic planning tool. For this purpose, was made an interview with the owner in order to detect the appropriate methodology to the field of activity and company size, it is worth noting that the strategic planning process can be used in any type of organization, therefore, should be evaluating the best methodology to be applied at the expense of activity practiced by the company. To facilitate understanding of the strategic planning process, we studied the following authors: Oliveira (2004), Pereira (2010), Almeida (2001) and Stoner and Freeman (1994), in order to propose a methodology that would fit in best company studied by observing their particularity. Given the trends and transformations taking place in the globalized world, and the specific methodology of the company that best fits the development of strategic planning is the author Pereira, this management tool can assist in decision making and deliver competitive advantage on the market.

Keywords: strategic planning, management tool; vocational course.

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

FIGURA 01 Níveis de Decisões e Tipos de Planejamento	18
FIGURA 2 Diferença entre Planejamento Estratégico, Tático e Operacional ..	18
FIGURA 3 Organograma da Empresa	29
FIGURA 4 Momentos do Processo de Planejamento	31
FIGURA 5 Declaração de Valores	32
FIGURA 06 Área de Atuação	33
FIGURA 07 Fatores Críticos de Sucesso.....	34
FIGURA 8 Análise da Matriz FOFA.....	37
FIGURA 09 Priorização de Fraqueza, Oportunidade e Ameaças	38
FIGURA 10 Solução para Questões Estratégicas.....	39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	15
2.1 PERSPECTIVAS HISTÓRICAS DA ESTRATÉGIA.....	15
2.2 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	16
2.3 METODOLOGIAS DE ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	19
2.3.1 Modelo de Pereira.....	20
2.3.2 Modelo de Oliveira	22
2.3.3 Modelo de Almeida	24
2.3.4 Modelo de Stoner e Freeman.....	25
3 –DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	28
4 – MODELO PROPOSTO EM UMA EMPRESA DE CURSOS PROFISSIONALIZANTES.....	30
4.1 ESTRUTURA DO ESTUDO.....	31
4.2 APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO.....	31
4.2.1 Diagnóstico Empresarial	31
4.2.2 Etapas do Processo de Planejamento Estratégico.....	32
4.2.2.1 Declaração de Valores.....	32
4.2.2.2 Definição da Missão da Organização	33
4.2.2.3 Definição da Visão de Futuro da Empresa.....	33
4.2.2.4 Fatores Críticos de Sucesso da Organização	34

4.2.2.5 Análise do Ambiente Interno	34
4.2.2.6 Análise do Ambiente externo	35
4.2.2.7 Matriz FOFA.....	36
4.2.2.8 Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas	38
4.2.2.9 Implantação e Controle do Processo de Planejamento Estratégico	41
5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS	43

1 INTRODUÇÃO

No mundo dos negócios atuais, onde os cenários são de competitividade, de grande complexidade e de profundas transformações a concorrência é inconcebível. Por tanto, para garantir a sobrevivência e manter ou ampliar a competitividade das organizações no mercado global, é necessário que as empresas desenvolvam uma estrutura organizacional mais ágil e capaz de reagir a tais mudanças, utilizando um processo sólido de reflexão e análise profunda.

A atual competitividade e as instabilidades da economia brasileira fazem com que as empresas fiquem sensíveis às mudanças, tornando-as frágeis e incapazes de se planejar para o futuro. A este clima de incertezas em que vivem as organizações, é importante que a alta administração, que será assessorada pelos níveis intermediários que fornecerão informações e sugestões, tenha estabelecido plano estratégico a fim de analisar e compreender as peculiaridades do seu ambiente de negócio, minimizando, assim, a perda de esforços que não dirigem a organização para o caminho certo.

Hoje as mudanças que envolvem sistemas econômicos globais e os diversos setores de atividades tornaram-se cada vez mais imprevisíveis. Esse ambiente incerto tornou os processos de tomada de decisão e de planejamento mais difíceis à empresa e aumentou os riscos ocorridos diariamente.

O planejamento estratégico é uma importante ferramenta que auxilia uma empresa na tomada de decisão e norteia o administrador a ter uma percepção mais ampla do processo de gestão. A essência desta ferramenta está no alcance dos objetivos das organizações, ou seja, ser resolutivo, dar e entregar resultados, analisar sistematicamente suas competências, suas possibilidades de melhorias, aproveitar as oportunidades e formular estratégias para as ameaças do ambiente externo.

Apesar da importância crescente e das várias vantagens de uma organização ao realizar um planejamento estratégico, nota-se que o uso dessa ferramenta nas pequenas empresas ainda é muito raro.

O projeto de planejamento pode ser realizado em qualquer tipo de organização, seja ela pública, privada ou não governamental, ou ainda, pode

ser levada para o nível pessoal, porém, evidentemente que para cada tipo de organização devemos fazer a devida contextualização e especificação da instituição em que se realizará o processo.

Segundo pesquisas e relatos de empresários, a falta de planejamento estratégico nas organizações brasileiras é um fator preponderante para a falência dos negócios. A taxa de mortalidade empresarial no Brasil, apurada para as empresas constituídas e registradas nas juntas comerciais dos Estados nos anos de 2000, 2001, 2002, releva que 49,4% encerram suas atividades com até 02 (dois) anos de existência, 56,4% com até 03 (três) anos e 59,9% não sobrevivem além dos 04 (quatro) anos (SEBRAE, 2004). No entanto, através de estatísticas do SEBRAE, pode-se verificar que maiorias das empresas encerram suas atividades em menos de 24 meses.

Antes de abordarmos a situação do problema, devemos ter em mente que o processo de planejamento estratégico deve ser estabelecido com intuito de alcançar os objetivos futuros da empresa. Isto é possível através de um plano de ação de médio ou longo prazo levando em consideração a análise do ambiente organizacional.

As organizações para obterem o sucesso que almejam e se manterem no mercado competitivo que atuam, precisam avaliar a situação da empresa relativamente ao ambiente organizacional, visto que, esta análise permite definir estratégias cabíveis aos diversos problemas enfrentados de forma a minimizar seus efeitos.

Diante do exposto, este trabalho tem com objetivo principal propor uma metodologia de planejamento estratégico adequado às características administrativas de uma empresa de curso profissionalizante.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1 PERSPECTIVAS HISTÓRICAS DA ESTRATÉGIA

A linha da evolução gerencial do conceito de estratégia passou por longas décadas, permitindo conquistas e avanços em vários processos históricos. Durante a Revolução Industrial surge o capitalismo industrial e ocorre a expansão de mercados. Nos anos 30 do século XX, o General Motors revolucionou o pensamento estratégico com base nos pontos fracos da Ford, já nos anos 50, a complexidade do mundo empresarial aumentou, passando a exigir repostas mais rápidas e corretas à ação dos concorrentes, mas foi após a Segunda Guerra Mundial que os conceitos de estratégias passam a desempenhar um papel fundamental na visão empresarial.

A palavra estratégia, hoje extensamente utilizada na vida empresarial, tem sua origem na área militar. Um dos primeiros autores a usar o termo estratégia foi o general filósofo chinês Sun Tzu, há 3.000 anos, ele foi um profundo conhecedor das manobras militares e escreveu o livro *A Arte da Guerra* de 500 AC.

Oliveira (2004, p.194): “Estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formuladas e adequadas para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

Chiavenato (2000, p.115) diz que a “estratégia é um conjunto de objetivos e políticas capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo”.

O processo de formulação de estratégia qual se busca a inserção da organização no ambiente em que ela está atuando não resulta em qualquer ação imediata, estabelece as direções gerais nas quais a empresa decide o que fazer e não fazer, considerando o ambiente, para concretizar seus objetivos, criar vantagem competitiva e desenvolver suas habilidades.

A estratégia é uma necessidade para qualquer empresa, não importa seu tamanho, ela deve estar atrelada ao ambiente interno e externo das organizações e o gestor deve procurar definir e operacionalizar ações que maximizem os resultados da empresa.

Para Oliveira (2004):

A estratégia deverá ser sempre, uma opção inteligente, econômica e viável. E, sempre que possível, original e até artilosa; dessa forma, constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades. (Oliveira, 2004, p.191).

Uma qualidade como arma estratégica é o uso do benchmarking. A ideia fundamental é que a gerência pode melhorar a qualidade analisando e em seguida copiando os métodos dos líderes em vários campos. Pode-se afirmar que o benchmarking bem utilizado pode se constituir em uma importante vantagem competitiva à empresa.

Não há nenhuma organização que não tenha estratégia, ela pode não estar formalizada, mas sempre existe uma certa ou não, coerente ou não, mas existe (Pereira, 2010, p. 123). As estratégias precisam ser estabelecidas para todos os níveis da organização. A alta administração deve selecionar um conjunto de estratégia compatível com cada nível, permitindo que a organização capitalize e aproveite melhor os recursos e as oportunidades disponíveis no ambiente.

2.2 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A palavra “planejamento” lembra pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico. Podemos dizer que, planejamento pode ser a formulação sistemática de objetivos e ações alternativas, que ao final, se dará sobre a melhor ação.

Para CHIAVENATO (2000) o ato de planejar é um processo indispensável para a empresa, por induzir à organização a observação do ambiente, o estabelecimento de metas e diretrizes no presente para que possa ter subsídios para definição do futuro.

Planejamento Estratégico é uma ferramenta gerencial contínua e sistemática que permite estabelecer em consonância a razão de existir da empresa. Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é

através deste instrumento que todos os envolvidos no processo da organização estabelecem parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução dos objetivos e metas propostas. Os stakeholders fazem parte do ambiente e influenciam significativamente a atuação da empresa.

Oliveira (2004, p.47) salienta que o “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 o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Para Chiavenato (2000, p.148), “planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo”.

Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

Stoner e Freeman (1994, p. 137) ressaltam ainda a importância do planejamento, uma vez que, na sua visão, “sem plano, os administradores não podem saber como devem organizar as pessoas e os recursos; podem até mesmo não ter uma ideia clara do que precisam organizar”. Sem um plano ou um delineamento a ser seguida a empresa encontrará mais obstáculos para atingir maior competitividade e aumentar a lucratividade.

Pereira (2010, p.47): “Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetência ou possibilidade de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolução”.

É fundamental que o processo de planejamento estratégico seja desenvolvido “pela” empresa e não “para” empresa e que a alta administração participe ativamente de todas as fases do processo.

O planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial que ajuda a formular um conceito claro e definido das organizações, permitindo a

elaboração de planos e a determinação das atividades que farão com que as organizações se aproximem dos seus objetivos.

A necessidade de planejar estrategicamente é inevitável para a construção do futuro das organizações que desejam permanecer no mercado competitivo e atuante. As empresas que planejam estrategicamente parecem ter uma mensuração financeira mais precisa do que as organizações que não planejam.

Conforme Oliveira (2004, p.45) os tipos de planejamento podem ser relacionados aos níveis de decisão conforme figura abaixo.

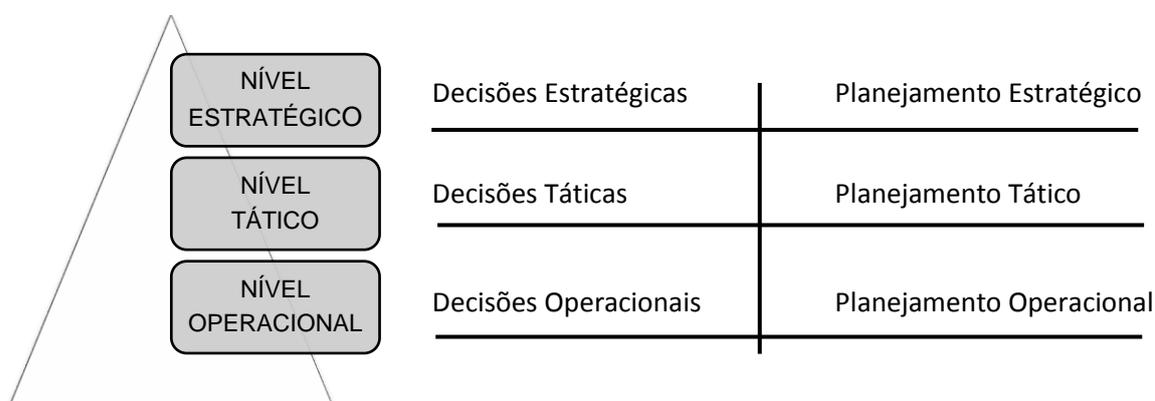


Figura 1: Níveis de decisões e tipos de planejamento.
 Fonte: Adaptado de Oliveira (2004, p.45).

Os tipos de planejamento são diferentes entre uns dos outros, tendo cada um uma função dentro da organização e são divididos por níveis. As diferenças entre os tipos de planejamento, conforme Oliveira (2004, p.49) será mostrado no quadro abaixo.

DISCRIÇÃO	PLANEJAMENTO		
	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Quanto ao prazo	Mais Longo	Mais Curto	Mais Curto
Quanto à amplitude	Mais amplo	Mais restrito	Mais restrito
Quanto aos riscos	Maiores	Menores	Menores
Quanto às atividades	Fins e meios	Meios	Meios
Quanto à flexibilidade	Menor	Maior	Maior

Figura2: Diferença entre planejamento estratégico, tático e operacional.
 Dados: Adaptado de Oliveira, (2004, p.49).

A principal diferença entre níveis está relacionada ao tempo, que pode ser de longo prazo, médio prazo e curto prazo.

- **Planejamento estratégico:** é um processo gerencial que se preocupa com a natureza da organização (missão, estratégias, objetivos), é um plano de longo prazo e de responsabilidade da direção geral (alta administração).
- **Planejamento tático:** serve para gerenciar recursos visando atingir os planos estratégicos (projetos, ações), é de médio prazo e suas atribuições são dos executivos da diretoria e dos subordinados (nível médio).
- **Planejamento operacional:** tem como objetivo otimizar as operações, elaboração de procedimento, visando à realização dos planos estratégicos e táticos, a sua ação é de curto prazo e suas atribuições são dos chefes de departamentos (nível baixo).

Por meio do planejamento, será possível prever os recursos necessários para alcançar os objetivos traçados e se preparar para problemas que possam aparecer.

Compreendendo a importância que o planejamento estratégico possui para as organizações, o tema proposto tem como propósito aprofundar o estudo científico da administração e elencar a importância da utilização desta ferramenta gerencial para o sucesso das organizações.

2.3 METODOLOGIAS DE ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Independente do tipo de empresa e seu tamanho, o planejamento estratégico significa o ponto de partida na administração estratégica das organizações. Neste sentido, observa-se que o conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico proporciona para a empresa e ao executivo o embasamento teórico necessário para otimizar sua aplicação. Esse planejamento tem como propósito medidas

decisivas e resultados na conclusão de atitudes pró-ativas na gestão da organização (MINTZBERG, 1994).

Independentemente dos métodos utilizados por diversos autores, o planejamento estratégico permite analisar e avaliar as decisões e ações tomadas diretamente pela direção que detém o poder decisório da empresa. Diante do exposto, enfatiza-se neste trabalho as metodologias citadas pelos autores Pereira (2010), Oliveira (2004), Almeida (2001) e Stoner e Freeman (1994). A seguir, serão apresentadas, resumidamente, as metodologias que reforçam a existência de elementos comuns e as diferentes formas para o estabelecimento do processo de planejamento estratégico.

2.3.1 O modelo de Pereira

Segundo Pereira (2010), “planejamento estratégico é um processo, ou seja, é algo dinâmico, dividido em três momentos muito bem definidos, visto a seguir”.

➤ Momento I – Diagnóstico Estratégico;

No diagnóstico, levanta-se o histórico sucinto da evolução da organização, deve-se obter o maior número de informações possíveis com os principais executivos da empresa. Essa é uma fase importante para facilitar o delineamento da nova estrutura.

➤ Momento II – A formulação das etapas do processo de Planejamento Estratégico;

Neste momento devem-se colocar no papel as etapas do processo de Planejamento estratégico, seguindo uma ordem de discussão. Esse momento é dividido em três fases, vejamos:

I Fase

Serão apresentados os quatro elementos que representa a base de toda a organização

- a) Declaração de valores - são as crenças, princípios, políticas, entre outros que dão sustentação ao estilo administrativo da empresa;
- b) Missão - é a razão de ser da organização; representa o negócio em que ela se encontra;
- c) Visão - compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja ou venha a ser;
- d) Fatores críticos de sucesso - são as condições fundamentais que precisam necessariamente ser satisfeitas para que ela tenha sucesso no seu setor de atuação.

II Fase

Nesta fase, são apresentados os elementos do ambiente organizacional.

- a) Análise Externa - São as forças do ambiente que estão fora da organização e que são incontroláveis (tecnologia; cultura; concorrentes; economia; política; dentre outros) que diretamente ou indiretamente afetam a empresa.
- b) Análise Interna - são as variáveis que proporciona uma vantagem ou competência no ambiente organizacional (ponto forte) e as incompetências ou desvantagens que dificultam a obtenção de resultados (pontos fracos);
- c) Matriz FOFA - é a junção de todos os itens considerados como pontos fortes e relacioná-los como os pontos fracos, oportunidade e ameaças.

III Fase

Essa fase é um ponto importante para o planejamento estratégico, é o momento de formular o processo estratégico da organização.

- a) Questões Estratégicas - são questões abrangentes e relevantes segundo todas as etapas até o momento desenvolvido, ou seja, são temas ou projetos elaborados e implementados para o horizonte estratégico definido na Visão;

- b) Estratégia - pode ser conceituada como a determinação das metas e objetivos de longo prazo de uma organização e as linhas de ação e alocação dos recursos necessários para a execução dessas metas.
- c) Ações Estratégicas - a partir do foco estratégico, as ações podem ser entendidas como similar aos “objetivos” e “Metas” de outras referenciais, pois contém os mesmos elementos teóricos, metodológicos e práticos.

Momento III – Implantação e Controle

Por fim, nesse momento a organização tem que colocar em prática o documento de Planejamento Estratégico em seguida realizar o acompanhamento e o controle das atividades para que sejam alcançados com plenitude os objetivos traçados.

2.3.2 O modelo de Oliveira

Na percepção de Oliveira (2004), as fases de metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico se define, em termos da empresa como um todo, “como se está” e depois se estabelece “aonde se quer chegar”. Desse modo, o autor apresenta quatro fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico: diagnóstico estratégico, missão da organização, instrumentos prescritivos e quantitativos, e controle e avaliação, as quais serão detalhadas abaixo:

Fase I – Diagnostico Estratégico, dividido em quatro etapas:

- a. identificação da visão
- b. análise externa;
- c. análise interna e
- d. análise de Concorrentes.

Nessa primeira fase da metodologia de Oliveira(2006) podemos observar a definição da visão da empresa que diz respeito ao que a empresa

deseja ser no futuro e, deve considerar os anseios dos clientes internos e externos. Nesta fase é considerada a análise do ambiente externo que se busca compreender seu comportamento e identificar oportunidades de crescimento e possíveis ameaças para a empresa. Que proporciona uma visão da capacidade da empresa, pois considera estrutura, suprimentos, tecnologia, mão-de-obra, recursos financeiros como aspectos meios para se alcançar os objetivos.

A análise dos concorrentes é um aspecto da análise externa que é destacada pelo autor. Essa análise procura compreender o comportamento dos concorrentes e, por isso, exerce forte influência nas decisões estratégicas que aumentarão a competitividade da empresa frente ao mercado que atua.

Fase II – Missão da empresa, nesta fase deve se estabelecida a “razão de ser da empresa”, composto por cinco partes:

- a. estabelecimento de missão da empresa;
- b. estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais;
- c. estruturação de debates e cenários;
- d. estabelecimentos de posturas estratégicas e
- e. estabelecimentos das macroestratégias e macropolíticas.

Segundo Oliveira (2004, p.76), “a missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de onde a empresa quer ir. Corresponde a um horizonte dentro do que a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa”. A definição de uma missão é muito importante, pois trata dos propósitos de existência da empresa.

O estabelecimento da “postura estratégica” da empresa ou, a maneira que a empresa irá agir frente às situações encontradas e o estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas que são as orientações que o administrador terá durante o processo de planejamento também são definidas nesta etapa.

Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos definem como chegar à situação desejada, por meio de dois instrumentos: prescritivos e quantitativos.

- a. estabelecimentos de objetivos, desafios e metas;
- b. estabelecimento de estratégias e políticas funcionais e
- c. estabelecimentos de projetos e planos de ação.

Nesta fase se responde as perguntas de “aonde se quer chegar” e “como chegar à situação desejada”. São utilizados instrumentos prescritivos para a elaboração dos objetivos gerais e específicos, metas. As estratégias, políticas e diretrizes de ação também são definidas nesta fase. São escritos os projetos e planos de ação que determinarão a maneira de agir da organização.

Para que se tenham parâmetros mensuráveis sobre os objetivos são utilizados os instrumentos quantitativos nas projeções econômicas do planejamento. Portanto, esta fase é responsável pela formulação dos objetivos e da maneira de alcançar os mesmos.

Fase IV – Controle e Avaliação.

Nesta fase, corresponde ao controle e avaliação das implementações, através de comparação dos resultados alcançados com os projetados. Verifica-se “como a empresa está indo” para a situação desejada. “O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos (Oliveira, 2004, p.80)”.

2.3.3 O modelo de Almeida

Segundo Almeida(2001), o processo de diagnóstico do planejamento estratégico deve levar em conta quatro grupos de atividades, quais sejam: análise do ambiente, comparação entre missão e o campo de atuação, aspecto

interno e, finalmente, a estratégia vigente. A metodologia pode ser dividida em cinco partes:

I - Orientação, composta pelo estabelecimento da missão e da vocação de empresa;

II - Diagnóstico, onde são analisados:

- a. Aspectos internos;
- b. Análise ambiental;
- c. Campo de atuação e
- d. Estratégia vigente.

III - Direção, que define:

- a. Objetivos e
- b. Estratégias.

IV - Etapa de viabilidade, onde se realizam as projeções e controles;

V - Etapa operacional, onde se definem e se monitoram as ações e os cronogramas.

2.3.4 Modelo de Stoner e Freeman

Esta metodologia proposta por Stoner e Freeman(1994) caracteriza-se por dois fatores: o primeiro passo ser a formulação dos objetivos estratégicos; e pela análise feita das condições da empresa nos passos de 2 a 6, que proporcionarão subsídios para a decisão de qual será o grau de mudança na escolha de uma nova estratégia a ser seguida que acontecerá no passo 7. Os autores colocam o processo de planejamento da seguinte forma:

Passo 1 - Formulação de objetivos

É a definição do que a empresa deve buscar com suas ações. Essa identificação pode ser influenciada por diversos fatores como posição econômica, conhecimento do ramo de atividade, valores e crenças internas a organização.

Passo 2 – Identificação de metas e estratégias atuais

A identificação das metas e estratégias existentes na organização facilitará a compreensão do processo de mudança necessário para atingir os objetivos estabelecidos no passo anterior.

Passo 3 – Análise Ambiental

Aborda a análise dos fatores externos, como economia, cultura, política, tendências. Nesta fase a empresa passa a conhecer com precisão o ambiente que está inserido.

Passo 4 - Análise de recursos

Permite identificar os recursos disponíveis para alcançar seus objetivos e quais ainda são necessários para a empresa. Esta fase é muito semelhante às fases de análise interna abordada nos outros modelos de planejamento estratégico.

Passo 5 - Identificação de oportunidades estratégicas e ameaças

Nesta análise a empresa terá condição de identificar as possíveis ameaças e oportunidades de crescimento. Os dados dos passos 3 e 4 serão analisados para a identificação das oportunidades e ameaças.

Passo 6 - Determinação do grau de mudança estratégica necessária

Compreendida a situação dos recursos da empresa e de sua posição no mercado é preciso reavaliar os objetivos. Nesta fase serão considerados os resultados encontrados no passo 5 que possibilitarão a empresa determinar maneiras de diminuir o hiato existente entre o objetivo formulado e o que a empresa realmente tem condições de atingir. Esta reavaliação dos objetivos acontece para que a empresa não desconsidere os aspectos ambientais e internos na definição de seus objetivos.

Passo 7- Tomada de decisão estratégica

Fase de identificação das possíveis alternativas estratégicas. Nesta fase o gerente irá considerar várias alternativas estratégias e terá de decidir por aquela que esteja mais adequada aos recursos disponíveis na organização.

Passo 8 - Implementação da estratégia

Consiste na implantação do planejamento, ou seja, a fase em que serão executadas as tarefas para se chegar aos objetivos traçados.

Passo 9 -Medida e controle do progresso

Corresponde ao processo de avaliação do cumprimento das metas e objetivos traçados no passo 1.

3 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Escola de Cursos Profissionalizante surgiu em 2002 com a idéia de capacitar cidadãos no processo de inclusão digital. A escola instalou-se no Centro de São Luís em um prédio com uma estrutura física pequena. O curso início suas atividades com apenas uma sala de informática, o suficiente para despertar nos alunos um interesse pelo mundo digital.

Dois anos depois, o proprietário que veio da cidade de Aracaju do estado de Sergipe, percebeu que a procura por novos cursos era muito grande, então resolveu expandir seu negócio com novos serviços.

Hoje a escola é classificada como empresa de pequeno porte, oferece serviços em educação profissionalizante, possui em cerca de 500 alunos e já formou centenas de profissionais para o mercado de trabalho. A instituição disponibiliza de diversos cursos presenciais para todo o público em diversas áreas, tais, como: Informática, Petróleo e Gás, Gestão Empresarial e Inglês.

Em seu quadro de pessoal, a empresa conta com 12 (doze) funcionários, sendo um proprietário, um diretor, um assistente de limpeza, duas recepcionistas e sete professores com as seguintes atribuições descritas abaixo:

- Diretor – Representante legal da empresa, tem com finalidade assinar documentação pertencente à empresa;
- Coordenador Administrativo -Dirigir todas as atividades pedagógicas e administrativas inerentes à escola; Construir e elaborar os professores políticas educacionais e pedagógicas; Criar condições de organização; assinar todos os documentos relativos à vida escolar dos alunos expedida pela escola.;
- Recepcionista - Atender ao público, realizar atividade como incluir e excluir docentes; atualizar arquivos; negociar com fornecedores; receber mensalidades; acompanhar fechamento de caixa;
- Assistente de Limpeza – a empresa conta com uma funcionária, que trabalha três vezes na semana e tem como principal atividade limpar todo o estabelecimento;

- Professores – a instituição conta com sete instrutores responsáveis pela qualificação dos alunos, sendo dois de informática, dois de petróleo e gás, um de inglês e dois de gestão empresarial.

A seguir será exposto o organograma da empresa, demonstrando a estrutura organizacional.

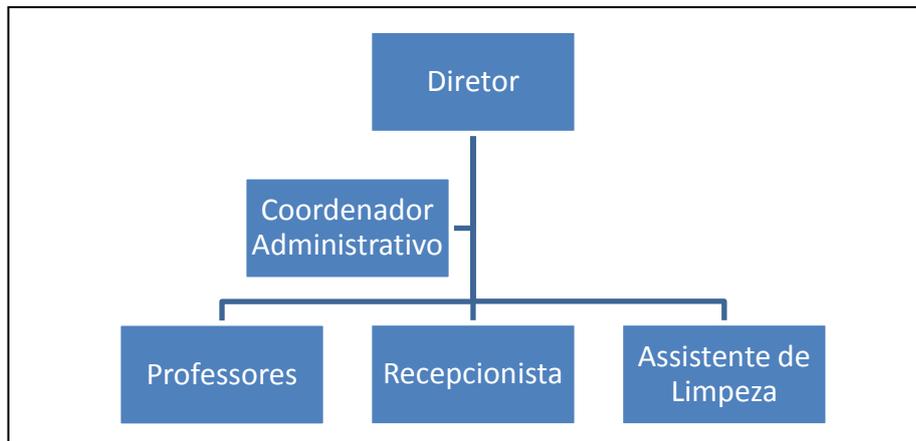


Figura 3: Organograma da Empresa
Fontes: Dados Primários (2012)

4 MODELO PROPOSTO EM UMA EMPRESA DE CURSOS PROFISSIONALIZANTE

Na visão de Oliveira (2004), nenhuma das metodologias é considerada errada. Apenas uma, ou outra, é a mais apropriada para o momento em que a empresa vive, para as características internas e para o mercado que empresa atua.

Com o intuito de definir qual a metodologia de planejamento estratégico que melhor se enquadra para a elaboração na empresa, realizou-se uma coleta de dados através de várias reuniões direcionadas ao Diretor e ao Coordenador Administrativo da instituição.

Com aproximadamente uma década de existência, a empresa não possui um planejamento estratégico formalizado. De acordo com Robbins (2004, p. 54), “os objetivos específicos são declarados e disponibilizados aos membros da organização. Isso significa que a gerência claramente define o caminho que quer seguir, a fim de ir de onde está e chegar até onde pretende”. Visto que a empresa não disponibiliza de um planejamento estratégico formal, será proposta uma metodologia segundo os autores estudados nesse trabalho.

Para o atual momento da empresa, conclui-se que o método do autor Pereiraserá o mais adequado para o estudo de caso. A metodologia permite uma percepção do “todo” da organização, ou seja, com uma visão mais ampla sobre processo de gestão, pensando de maneira mais forte em todo o conjunto de atores e agentes que interferem direta ou indiretamente na organização (Pereira 2010, pg. 54).

O estudo irá permite que sejam desenvolvidos planos estratégicos onde possa ser definido objetivo, política, procedimentos e métodos para melhor gerenciar o processo administrativo, capaz de formar um sistema como mais eficiência e eficácia com foco no que deve ser feita para o crescimento e desenvolvimento futuro da instituição.

A elaboração e a implantação do planejamento estratégico visa transformar a empresa reativa em pro-ativa, usufruindo da melhor maneira as oportunidades, bem como evitar as ameaças, a fim de que seja alcançados tais objetivos.

4.1 ESTRUTURA DO ESTUDO

No modelo proposto por Pereira (2010), o processo de planejamento estratégico é dividido em três momentos, com atividades correlatas que são apresentadas a seguir:

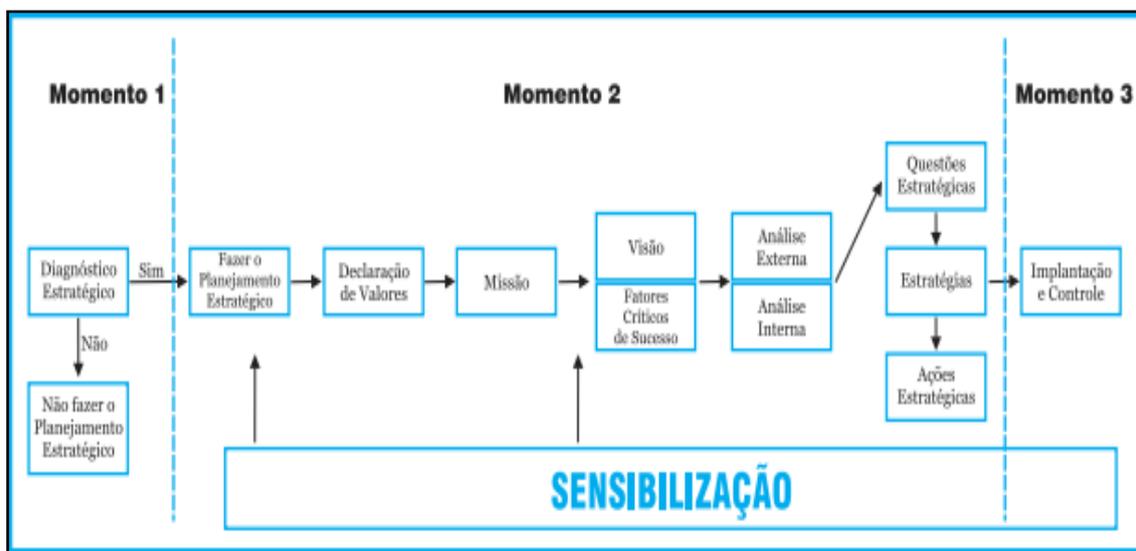


Figura 4: Momentos do processo de Planejamento Estratégico
Fonte: Adaptado de Pereira (2010, p.57).

4.2 APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

O primeiro passo é definir os negócios que interessam à empresa. Essa é uma etapa simples, porém importante para os desdobramentos das demais etapas do processo de planejamento estratégico. Quanto à identificação do negócio da organização, o proprietário o definiu de forma clara e consistente, e assim redigida:

“O negócio da organização é qualificar profissionais para o mercado de trabalho.”

4.2.1 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

O proprietário da organização, não possui uma visão e missão formal da empresa, mas reconhece a importância da elaboração do planejamento

estratégico para consolidar os objetivos e traçar o caminho a ser seguido no futuro.

4.2.2 ETAPAS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

4.2.2.1 Declaração de valores

Na declaração de valores da organização, a maior dificuldade foi definir o que a organização defende, como ela é vista pela sociedade em que atua e qual era o entendimento da organização sobre o comportamento ético. Como base nas discussões sobre os temas, chegou-se a uma conclusão dos seguintes valores da instituição:

VALORES	
✚ Profissionalismo;	✚ Responsabilidade;
✚ Comprometimento;	✚ Credibilidade;
✚ Satisfação do Cliente;	✚ Valorização pessoal;

Figura 5: Declarações de valores
Fonte: Dados Primários

4.2.2.2 Definição da missão da organização

Com diz Pereira (2010, p. 81), “missão é a razão de ser da empresa; representa o negócio em que ela se encontra”.

Com o conhecimento empírico do proprietário sobre o planejamento estratégico como ferramenta para auxiliar na administração e no gerenciamento da empresa, foram encontradas algumas dificuldades dentro da própria organização na formação da missão, portanto, algumas respostas foram consideradas importantes na construção dessa etapa. Vejamos as respostas dadas as questões no quadro abaixo:

Perguntas	Respostas
O que?	Presta serviço de educação profissional com qualidade
Onde atua?	Na região Norte de São Luis do Maranhão
Para quem?	Para pessoas com faixas etárias entre 09 a 30 anos.
Como faz?	Estabelecer relação de confiança com os alunos para busca de reconhecimento da empresa pelo mercado.

Figura 6: Área de atuação

Fonte: Elaboração Própria a partir de Pereira (2010, p.82).

O proprietário considera que a prestação de serviço de educação profissional com qualidade é uma necessidade básica na formação de alunos para atuar no mercado de trabalho. Acredita que essa particularidade faz com que a empresa tenha credibilidade na sociedade. Portanto, com base nas respostas das questões anteriores, foi definida assim a missão da organização:

“Proporcionar aos nossos alunos educação profissional de qualidade, para que, de forma competente e ética, possam conquistar seus espaços no mercado de trabalho.”

4.2.2.3 Definição da visão de futuro da empresa

A visão estratégica funciona como uma bússola, mostrando a direção na qual a organização está caminhando. Segundo Pereira (2010, p.88), “visão é a imagem compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja ou venha ser no futuro”. Em vista disso, foi discutido entre proprietário e colaboradores da organização, a visão ou pensamento estratégico que corresponde à realidade e o trabalho da escola e um horizonte de dez anos, descrita da seguinte maneira:

“Ser a melhor instituição de cursos profissionalizantes de São Luís até 2022, com excelência na prestação de serviços para proporcionar formação de qualidade e melhores empregos aos seus alunos.”

Na descrição da visão, buscou-se retratar ações de forma a tornar o futuro pretendido uma realidade desejada, bem como envolver com mais intensidade todos os colaboradores no processo.

4.2.2.4 Fatores Críticos de Sucesso da organização

Segundo Pereira (2010, p. 94), “é um conjunto especial de condições baseadas na análise do setor e nas forças que a organização identificou como responsável pela estrutura do seu negócio”.

Nesta etapa reuniram-se o proprietário e os funcionários para analisar quais as condições fundamentais que precisavam ser satisfeitas para que a instituição tenha sucesso na sua área de atuação. No final foram identificados os seguintes fatores críticos de sucesso que a instituição tem que ter para sobreviver:

Fatores críticos de sucesso	
	Valorização Profissional;
	Valorização Institucional e Pessoal;
	Qualidade no ensino;
	Inovação;
	Responsabilidade.

Figura 7: Fatores críticos de sucesso
Fonte: Dados primários

4.2.2.5 Análise do Ambiente Interno

Ao fazer uma análise do ambiente interno da instituição, o proprietário fez uma análise intuitiva de alguns aspectos que considerava como positivo e negativo à empresa. Pereira (2010, p. 109), “Na análise interna, a organização vai analisar dois pontos: os fortes e os fracos. Os primeiros são características ou recursos disponíveis da organização que facilitam o resultado. É uma situação que lhe proporciona uma vantagem no ambiente organizacional”.

Os pontos fortes levantados são:

- localização, pois é instalado no centro da cidade de São Luís-MA;
- corpo docente especializados, todos os professores deverão possuir formação superior na área de atuação do curso proposto;
- atendimento especializado, o proprietário considera o atendimento é uma forma de conquistar clientes;
- rápida adaptação nas mudanças de alunos, pois a cada dez meses são matriculados novos alunos.

Já os pontos fracos apresentados são:

- Falta de material, há instituição não oferece material didático (apostilas) aos alunos;
- Estrutura física, apesar da organização está bem localizada, a mesma apresenta uma situação crítica em relação à estrutura;
- Falta de receitas financeiras;
- Falta de investimento de publicidade, o proprietário acredita que a propaganda de boca a boca é suficiente;
- Fragilidade nas cobranças, não há um software gerencial para auxiliar nas cobranças das mensalidades.

4.2.2.6 Análise do Ambiente Externo

Na análise do ambiente externo, o proprietário considerou alguns fatores do ambiente (oportunidade) que a organização pode aproveitar para aumentar sua competitividade e evitar as ameaças. Pereira (2010, p. 105), “Na análise externa, podemos considerar a Análise das variáveis Externas, que consiste em analisar as variáveis que direta ou indiretamente afetam a organização”.

As oportunidades são:

- Preços praticados abaixo da concorrência;
- Parcerias com escolas públicas;
- Criação de novos cursos;
- Possibilidade de aumentar participação no mercado;
- Alteração do plano curricular.

As ameaças apontadas são:

- Empresas concorrentes na mesma área de atuação;
- Falta de um Software gerencial;
- Novas tecnologias;
- Poucas parcerias;

4.2.2.7 Matriz FOFA

Oliveira (2010, p. 114), relata que “a análise da matriz FOFA tem como objetivo reunir todos os itens considerados como Pontos Fortes e relacioná-los com os Pontos Fracos, oportunidades e Ameaças”.

Assim, depois de serem listados todos os elementos da análise do ambiente interno e externo, foi confeccionada uma matriz de relacionamento segundo a relação forças-fraquezas, forças-oportunidades e forças-ameaças, a fim de obter o melhor posicionamento da empresa no mercado.

Para priorizar as relações, atribui-se uma pontuação de 0 até 10 para avaliar as forças, e de 0 até 9 para ponderar as forças em relação aos concorrentes. A matriz força foi preenchida da seguinte forma:

Matriz força-fraqueza: até que ponto a força X auxilia a compensar a fraqueza Y? Se a resposta for *não auxilia em nada*, atribui-se fator 0. Se a resposta for *auxilia muito*, atribui-se fator 9. Então soma-se o produto entre o valor atribuído e o valor do peso da força. As colunas com menor

somatório serão priorizadas, ou seja, são as fraquezas que não são compensadas pelas forças que a empresa possui.

Matriz força-oportunidade: até que ponto a força x auxilia a explorar a oportunidade Y? Se a resposta for *não auxilia em nada*, atribui-se fator 0. Se a resposta for *auxilia muito*, atribui-se fator 9. Então soma-se o produto entre o valor atribuído e o valor do peso da força. As colunas com maior somatório serão priorizadas, ou seja, é a oportunidade que a empresa tem condições de explorar.

Matriz força-ameaça: até que ponto a força x auxilia a defender a ameaça Y? Se a resposta for *não auxilia em nada*, atribui-se fator 0. Se a resposta for *auxilia muito*, atribui-se fator 9. Então soma-se o produto entre o valor atribuído e o valor do peso da força. As colunas com menor somatório serão priorizadas, ou seja, são as ameaças das quais a empresa não consegue se defender.

		FRAQUEZAS					OPORTUNIDADES					AMEAÇAS				
		Falta de material;	Estrutura física;	Falta de receitas financeiras;	Falta de investimento em publicidade	Fragilidade nas cobranças.	Preços praticados abaixo da concorrência;	Parcerias com escolas públicas;	Criação de novos cursos;	Possibilidade de aumentar participação no mercado;	Alteração do plano curricular.	Empresas concorrentes na mesma área de atuação;	Falta de um Software gerencial;	Novas tecnologias;	Poucas parcerias.	
FORÇAS	localização;	10	0	6	0	0	0	8	8	0	9	0	9	0	0	7
	corpo docente especializado;	10	8	0	0	0	0	8	9	8	8	9	9	6	7	9
	atendimento especializado;	8	0	0	0	6	0	6	7	0	8	6	9	6	6	6
	rápida adaptação nas mudanças de alunos	6	0	0	0	0	0	0	0	0	6	6	9	6	6	6
	Σ							20	22	80	27	17	30	14	15	24
			80	60	0	60	0	8	6	80	0	4	6	4	4	4

Figura 8: Análise da Matriz FOFA.
Fonte: Adaptado de Pereira (2010, p. 115).

A partir da análise feita com auxílio da figura 8 foi possível estabelecer fraquezas, oportunidades e ameaças mais importantes para a empresa. A figura 9 apresenta essa sequência em ordem importante.

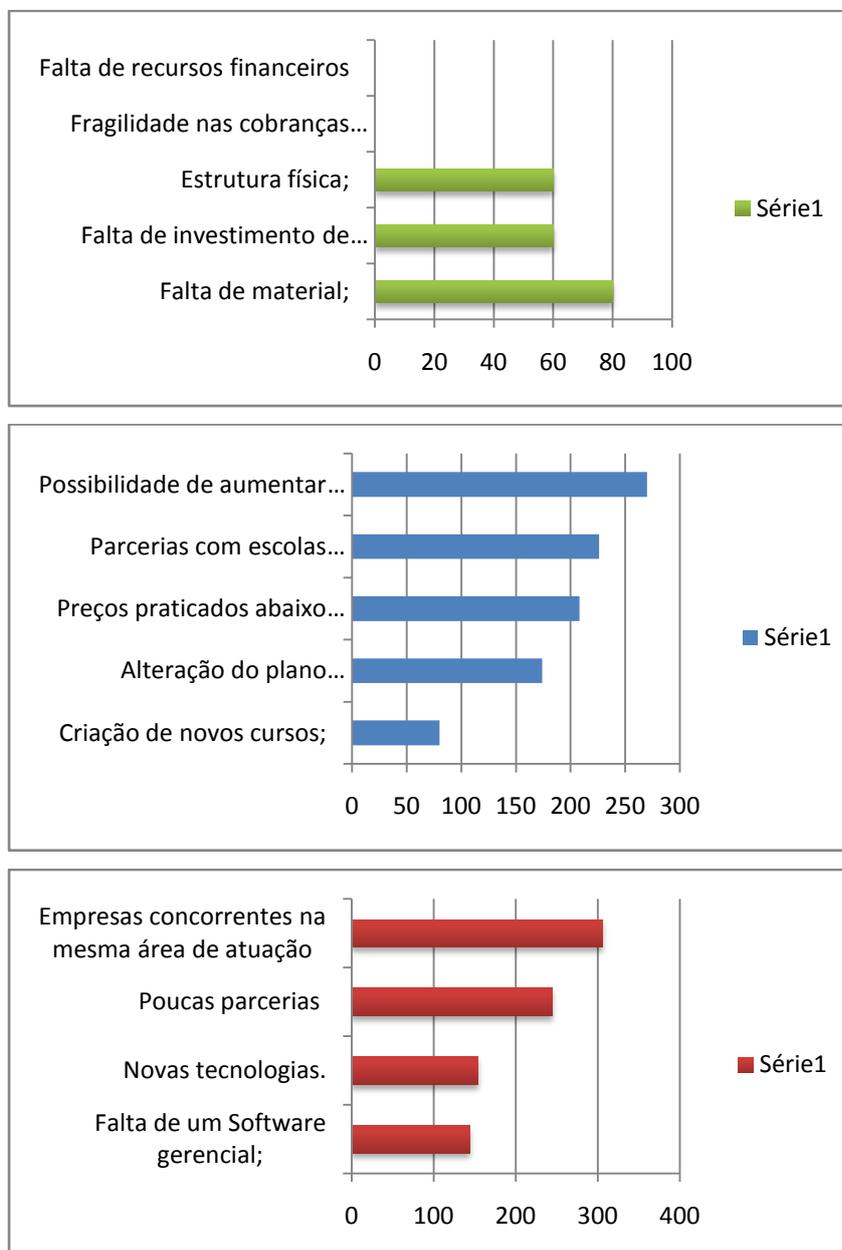


Figura 9: Priorização de fraqueza, oportunidades e ameaças.
 Fonte: Elaboração própria a partir da relação da matriz fofa

4.2.2.8 Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas

As questões estratégicas decorrem da análise dos pontos fracos, aproveitando-se os pontos fortes e relacionando-os com as oportunidades existentes, procurando-se evitar as ameaças para a instituição.

Será apontada solução de cada questão estratégica e consequentemente as ações a serem tomadas, com seus respectivos responsáveis pelas suas execuções. Estão listadas a seguir:

Questão Estratégica 1	
Aumentar a receita financeirada escola	
Responsável:	Proprietário
Ação	Montar um fluxo de pagamentos x recebimentos; Controlar o fluxo de caixa (entradas x saída); Separar custos fixos e variáveis; Fidelizar mais alunos; Eliminar a inadimplência; Divulgar o trabalho da escola; Buscar investimento externo (bancos financiadores).

Questão Estratégica 2	
Prover o melhoramento da estrutura física da escola	
Responsável:	Proprietário
Ação	Ter sala de atendimento aos pais e alunos; Criar uma biblioteca; Melhorar as instalações físicas (sala de aula, banheiro, recepção; cozinha); Aumentar o número de sala de aula; Adquirir material novo (carteiras, quadros, armários); Adquirir equipamentos (retroprojetores, computadores, equipamento de áudio);

Questão Estratégica 3	
Controlar a inadimplência	
Responsável:	Diretor
Ação	Providenciar um setor de cobrança; Contratar uma pessoa especializada no serviço de cobrança; Providenciar um software; Providenciar pagamento em boletos; Trabalhar com cartões de crédito e débito; Realizar o levantamento das inadimplências constantes; Fazer cobrança instantânea;

Questão Estratégica 4	
Melhorar a parte administrativa da instituição	
Responsável:	Diretor e Orientadora Pedagógica
Ação	Melhorar a comunicação interna; Providenciar um manual de regime interno; Elaborar um manual de conduta para alunos, professores e colaboradores; Discutir e documentar proposta pedagógica; Realizar reuniões mensalmente com todos os funcionários; Identificar as necessidades e promover soluções; Consolidar o processo de planejamento com cronograma estabelecido;

Figura 10: Solução para questões estratégicas

Fonte: Elaboração própria a partir da análise ambiental organizacional

4.2.2.9 Implantação e Controle do Processo de Planejamento Estratégico

Segundo Pereira (2010, p. 56), “É nesse momento que a organização passa a colher os resultados, ela passa a praticar o processo de Planejamento Estratégico”.

A implantação da estratégia corresponde à etapa entre o planejamento e a operacionalização do processo. Este momento permitirá que a empresa coloque em prática o documento, que seja acompanhada e controlada a execução do plano, a fim de que o processo de planejamento estratégico alcance sua plenitude. O processo de implantação e controle só será possível quando houver a elaboração e junção de todas as etapas referente aos dois primeiros momentos do planejamento estratégico

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, apresentou-se uma proposta de Planejamento Estratégico em uma empresa de curso profissionalizante com o objetivo de mostrar a importância da utilização da ferramenta para a organização.

Conclui-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial que auxilia uma empresa na tomada de decisão, norteia o administrador a ter uma percepção mais ampla do processo de gestão e contribui diretamente para o sucesso das organizações, deve ser encarado como um processo permanente e dinâmico e não como um produto final.

Enfim, o trabalho objetiva contribuir na formação de novos horizontes através do planejamento estratégico para a empresa em estudo, levando em consideração a cultura da empresa, os ambientes organizacionais e suas variáveis atuais, visando melhorar as condições de competitividade, lucratividade e qualidade no serviço oferecido, buscando mostrar ao proprietário a importância de colocá-lo em prática de forma efetiva conhecendo suas funções e limitações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução teoria geral da administração**. 4^o ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implantação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia: Um roteiro de planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 200. P.300.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 20ed. São Paulo: Atlas 2004.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos da Administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4^o ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SEBRAE (2011). Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil. Relatório de Pesquisa. <http://www.biblioteca.sebrae.com.br> (fev./2012).

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