

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
INSTITUTO LABORO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

**CARLA RAFISSA DO NASCIMENTO SILVA
MARCO ANTONIO PEREIRA NUNES
RANIQUELY CARVALHO PENHA
THAÍS PAVÃO RIBEIRO**

**GESTÃO EMPRESARIAL A LUZ DE ALGUNS ELEMENTOS CONCEITUAIS DA
ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NO MERCADO CINEMATOGRAFICO DE SÃO
LUÍS-MA**

São Luís
2012

**CARLA RAFISSA DO NASCIMENTO SILVA
MARCO ANTONIO PEREIRA NUNES
RANIQUELY CARVALHO PENHA
THAÍS PAVÃO RIBEIRO**

**GESTÃO EMPRESARIAL A LUZ DE ALGUNS ELEMENTOS CONCEITUAIS DA
ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NO MERCADO CINEMATOGRAFICO DE SÃO
LUÍS-MA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Pós-
Graduação de Administração
Estratégica da Universidade Estácio
de Sá – Instituto Laboro.

Orientadora:
Profª Drª Mônica Gama

São Luís
2012

**CARLA RAFISSA DO NASCIMENTO SILVA
MARCO ANTONIO PEREIRA NUNES
RANIQUELY CARVALHO PENHA
THAÍS PAVÃO RIBEIRO**

**GESTÃO EMPRESARIAL A LUZ DE ALGUNS ELEMENTOS CONCEITUAIS DA
ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NO MERCADO CINEMATOGRAFICO DE SÃO
LUÍS-MA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Pós-
Graduação de Administração
Estratégica da Universidade Estácio
de Sá – Instituto Laboro.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Mônica Gama
Orientadora
Instituto Laboro

1º Examinador (a)

2º Examinador (a)

AGRADECIMENTOS

A priori, agradecemos a Jesus, que é o maior exemplo de sabedoria e perseverança que já existiu, sendo assim, pela graça de poder termos vida e saúde para enfrentar todas as barreiras encontradas no decorrer de nossas caminhadas.

Agradecemos a professora e orientadora Mônica Gama pelo grande apoio, dedicação e incentivo para que este trabalho pudesse ser realizado; ao coordenador do curso, professor Audemir Leuzinger e a todos os demais professores da Universidade Estácio de Sá que fizeram parte de nossa empreitada. Além desses, incluímos todas as pessoas que, até mesmo indiretamente, contribuíram para o nosso sucesso. Agradecemos de coração.

Em especial, agradecemos nossos familiares que estão (ou estiveram) nos apoiando durante toda a nossa vida, inclusive no decorrer do curso de aperfeiçoamento profissional, além da compreensão quanto à nossa ausência em alguns momentos, pois sem eles, como nossa base, não conseguiríamos chegar a esta etapa final.

Se conhecermos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos e nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas.

Sun Tzu

RESUMO

Relato de caso dos aspectos relevantes na administração em uma visão empresarial, com foco no empreendimento C, localizada em São Luís – MA, empresa essa que faliu devido a problemas administrativos. Assim, neste trabalho ressalta-se a importância do planejamento para a administração ao considerar a empresa C do ramo de entretenimento "cinema" como base de estudo. Mostra-se, assim, que um bom planejamento administrativo pode evitar uma possível falência empresarial e colocar empresas em situações de amplas concorrências nesse mercado cada vez mais competitivo. Enfim, analisam-se, a luz dos estudos de Administração Estratégica e seus elementos conceituais, os principais aspectos envolvidos na gestão de uma empresa denominada C mediante uma visão empresarial.

Palavras-chave: Gestão Empresarial. Administração Estratégica. Planejamento Administrativo. Entretenimento. Cinema.

ABSTRACT

Case report on relevant aspects of management in a corporate vision, focusing on enterprise C, located in Sao Luis - MA, company that went bankrupt due to administrative problems. Thus, this study highlights the importance of planning for the administration to consider the company's C branch of entertainment "cinema" as a basis for study. It is shown, so that a good administrative planning can avoid a possible bankruptcy business and put in situations of large companies concurrence in this market increasingly competitive. Finally, we analyze the light of studies of Strategic Management and its conceptual elements, the main aspects involved in running a company called C by an entrepreneurial vision.

Keywords: Business Management. Strategic Management. Management Planning. Entertainment. Cinema.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01	Rato morto no suporte de copos do cinema B	17
FIGURA 02	Barata encontrada durante Operação Lumière	18
FIGURA 03	Cine Roxy abandonado	21
FIGURA 04	<i>Hall</i> do antigo Cine Roxy	21
FIGURA 05	Estrutura reformada do antigo Cine Roxy como Cine Teatro Municipal	22
FIGURA 06	Fachada da Loja Marisa antigo Cine Éden	22
FIGURA 07	Cinema Rialto	24
FIGURA 08	Cine Passeio	24
FIGURA 09	Cine Praia Grande	25
FIGURA 10	Ambiente de negócio	28
FIGURA 11	Pirâmide de níveis organizacionais	33
FIGURA 12	Planos táticos e operacionais decorrentes do planejamento estratégico	37
FIGURA 13	Hierarquia do planejamento	38
FIGURA 14	Quadro de objetivos organizacionais	38
FIGURA 15	Produto do diagnóstico	39

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	OBJETIVOS	13
2.1	Objetivo Geral.....	13
2.2	Objetivos Específicos.....	13
3	DESCRIÇÃO DA EMPRESA C E DA ADMINISTRAÇÃO DOS EMPRESÁRIOS	14
4	RELATO DE CASO: Gestão da empresa C	16
5	DISCUSSÃO: Gestão da empresa C mediante alguns elementos conceituais da Administração estratégica	27
5.1	Aspectos relevantes da administração em uma visão empresarial	27
5.2	Análise da gestão empresarial do grupo C a luz de alguns elementos conceituais da administração estratégica no mercado cinematográfico de São Luís - MA	44
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
	REFERÊNCIAS	
	ANEXOS	

1 INTRODUÇÃO

Contínuas alterações nos cenários mundiais provocaram consequentes variações em reformas produtivas na gestão empresarial, nos quais para uma organização moderna se manter competitiva precisará se ater nas concorrentes que se acentuam mediante uma administração estratégica de qualidade, ou seja, é fato que o mercado de trabalho cada vez mais competitivo sofre transformações diárias em meio ao mundo globalizado e constantes modificações em todos os setores socioeconômicos, o que também afeta os procedimentos gerenciais. Sendo assim, os gestores têm de trabalhar com controle e assegurar que a empresa esteja preparada para enfrentar as mudanças e minimizar os seus impactos.

Com as desfigurações constantes nos meios econômicos no mundo e no Brasil, fatores negativos surgem e os administradores precisam se concentrar em ações estratégicas para superá-los. Expõe-se, então, a relevância do Planejamento estratégico dentro do processo de Administração Estratégica, visto como uma ferramenta útil para a gestão das organizações. É preciso tanto planejar quanto usar o planejamento na prática para que se tenha uma empresa bem-sucedida no mercado competitivo. Esse Planejamento estratégico organizacional é notório como ferramenta de auxílio para o gerenciamento de empresas nesse mercado extremamente concorrente, sendo uma importante preocupação de influência positiva sobre a competitividade que precisam ter para obterem sucesso no segmento escolhido.

Visa-se, então, uma mera demonstração de alguns indicativos que levam constantemente a falência de diversos estabelecimentos nesse mercado com foco no ramo do entretenimento. Destaca-se a apresentação de um estudo bibliográfico enfocando a importância do planejamento administrativo dentro da empresa dando ênfase no cinema, como uma área de desenvolvimento e sustentação social. Assim, vive-se em uma sociedade em meio a várias transformações e ritmo acelerado. Questões consideradas anteriormente supérfluas se tornaram fundamentais e com valores maiores como, por exemplo, o lazer e o entretenimento.

Conforme Gabler (1999, p.25), etimologicamente, a palavra entretenimento vem de *inter* (entre) e *tenere* (ter). Em inglês, com a evolução da palavra *entertainment* o significado chegou a ser conhecido tanto como uma forma de

servidão quanto de fornecimento de apoio ou sustento; ainda como maneira de tratamento, ócio, divertimento com distração ou recreação e um espetáculo público. Entretenimento é, portanto, “o ato de se divertir ou proporcionar a alguém momentos agradáveis” (Vogel, 1998). O entretenimento pode ser considerado uma forma de diversão na qual se é passivo e a experiência ocorre pelas percepções sensoriais (Segers; Hujigh, 2006).

Observa-se, então, que entretenimento parte da compreensão de tempo escasso para a sociedade moderna, sendo assim, um bem valorizado. Em geral, o tempo total que as pessoas dispõem se divide em biológico, trabalho e gozo. Durante o tempo livre, o ócio, há também o momento voltado para o entretenimento.

Vê-se o incitamento da digitalização e veiculação de suportes de desenvolvimento mediante uma evolução capaz de gerir a capacidade do então século XXI, ao se considerar o fomento da indústria do entretenimento juntamente aos meios audiovisuais nas últimas décadas, a relação com o desenvolvimento socioeconômico mundial e toda evolução tecnológica advinda de toda essa progressão.

Contudo, não é desse século a revelação de uma das maiores invenções de todos os tempos, o cinema, mas sim do século XIX, mais especificadamente em 1895, através dos irmãos Louis e Auguste Lumière, na França. Assim, explica Ingrid Tavares:

A primeira sessão pública, organizada pelos irmãos Lumière em 1895, foi rápida e barata. Por *um* franco cada, 33 assentos foram ocupados por cerca de 20 minutos no subsolo de um café em Paris. Sete anos depois, com as trucagens do francês Georges Méliés, o cinema virou arte¹.

Há anos o cinema provoca emoções nas pessoas como produção cultural e artística, reflexiva e contextual. O cinema nasce e traz várias inovações como o domínio fotográfico e a síntese do movimento, sendo um veículo poderoso na transmissão de informações culturais, políticas e socioeconômicas.

A capacidade de refletir e a influência do comportamento social e da cultura são caracterizações do cinema, palavra essa que vem do grego *κίνημα* - *kinema* e

¹ TAVARES, Ingrid. Revista Super Interessante. **A história do cinema**. Disponível em: <<http://super.abril.com.br/cultura/historia-cinema-446090.shtml>>. Acesso em: 09 jul. 2012.

significa movimento². Concentra-se em técnica e a arte de fixar e reproduzir imagens que suscitam impressão de movimento, tal como significa a indústria que produz essas imagens projetadas rapidamente e de maneira sucessiva, o que leva o espectador a ter a sensação de movimento. Os filmes são feitos por fotogramas, imagens e ao todo são 24 quadros por segundo (qps), o que relativamente permite a ideia de animação.

Na época do cinema mudo, o cinema consolidou-se com 16 qps (quadros por segundo). Já com som, a velocidade aumentou para garantir uma qualidade mínima ao som e a velocidade de 24 qps contempla uma maior garantia de qualidade³. Por conseguinte, Fofonca e Santos completam:

É considerado hoje como a sétima arte, desde a publicação do Manifesto das Sete Artes pelo teórico italiano Ricciotto Canudo, em 1911. A origem do nome cinema vem do primeiro equipamento para registrar e exibir os filmes, o 'cinematógrafo'. A indústria cinematográfica se tornou um negócio importante em países como os Estados Unidos, o qual é hoje o maior produtor de cinema do mundo, tanto em seu mercado interno quanto no seu volume de exportações⁴.

Depreende-se, em abordagem simbólica contemporânea, que o cinema é visto como a “arte que melhor expressa e faz com que se expresse o viver contemporâneo urbano: estar só, estando junto. Uma solidão compartilhada com os personagens na tela. Um estranhamento com os personagens da vida cotidiana” (ALMEIDA, 1999, p. 11).

Enfim, os meios de exibição audiovisuais cresceram exponencialmente nas últimas décadas, impulsionados pela digitalização dos suportes e dos canais de veiculação. As produtoras atuantes nesse ramo (cinema, televisão e Internet) precisam acompanhar a crescente demanda por produtos diferenciados, por profissionais com uma formação ampla que dominem as novas tecnologias, por uma gestão empresarial baseada na organização de estratégias renovadas ao longo dos tempos.

² FOFONCA, Eduardo; SANTOS, Aline Renée Benigno dos. **Do fílmico ao semiótico: uma viagem audiovisual por “Dirty dancing – ritmo quente”**. Disponível em: <<http://www.razonypalabra.org.mx/N/N74/VARIA74/35DosSantosV74.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2012.

³ Idem.

⁴ Ibid., p. 2.

Esse mero plano estratégico poderá definir o posicionamento da empresa diante das ameaças advindas do mercado e não somente o lado negativo, mas de uma forma que se possa alcançar e se beneficiar das oportunidades também.

Diante da importância de gestores conseguirem manter-se no mercado cada vez mais competitivo e dinâmico, optou-se por tal temática sobre gestão empresarial a luz de alguns elementos conceituais da administração estratégica com o intuito de identificar alguns fatores internos e externos que podem conduzir a empresa a obter sucesso, a fim de se reconhecer que a falta de planejamento na gestão empresarial pode ocasionar a quebra de muitos empreendimentos. Para tal análise, conciliam-se, então, os estudos administrativos de estratégia às peculiaridades do segmento.

Visa-se demonstrar os principais indicativos que levam constantemente a falência de diversos estabelecimentos no ramo do entretenimento. Para isso, tal estudo usou como base a empresa que será denominada como *C* para análise administrativa de problemas relacionados ao crescimento da organização sem planejamento, a falta de informações necessárias para o desenvolvimento dessa empresa, a dificuldade para contratar funcionários adequados, a falta de preservação do ambiente, além de um faturamento abaixo das expectativas necessárias para o sucesso da empresa.

Serão citados alguns outros cinemas que faliram assim como a empresa *C*, foco maior deste trabalho, bem como um exemplo de empresa do ramo cinematográfico que atua no mercado até a presente data com êxito, a ***Moviecom***, mostrada posteriormente em anexo (ANEXOS A, B, C e D). Desse modo, será possível apontar as principais causas do fechamento de um negócio e evidenciar o planejamento com sua relevância para o sucesso de todos os empreendimentos.

Assim, a realização deste projeto de conclusão de curso vem contribuir para a aprendizagem na prática da aplicação de aspectos da Administração estratégica, dando ênfase ao conhecimento adquirido sobre as metodologias de Planejamento estratégico de diversos autores citados nas partes apresentadas a seguir e assuntos aprendidos ao longo do curso.

3 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Analisar os principais aspectos envolvidos na gestão de uma empresa a luz dos elementos conceituais da Administração Estratégica

2.2 Objetivos Específicos

- Demonstrar a importância da constante atualização do profissional em relação aos princípios da Administração e em sintonia com o mercado;
- Identificar elementos administrativos mal articulados pela empresa C;
- Realçar alguns princípios e conhecimentos administrativos que deveriam ter sido empregados na empresa C;
- Mostrar alguns propósitos predominantes na ambiência resultantes de fatores internos e externos;
- Fazer um breve comparativo entre a má administração da empresa C e a adequada feita por uma empresa de sucesso;
- Aplicar os pressupostos teóricos de estudos de Administração à compreensão da falência da empresa C.

3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA C E DA ADMINISTRAÇÃO DOS EMPRESÁRIOS

A empresa C, do ramo de entretenimento em São Luís – MA, localizou-se no bairro do São Francisco, lugar em que atuou no mercado por volta de 1990 a 2000. Esse cinema tinha filial em São Luís (MA) e Camaçari (BA), e em sua estrutura de São Luís, encontravam-se 05 salas e capacidade para cerca de 1200 pessoas.

O experiente empresário do ramo de cinemas, J. A. M. R., após vários anos de sucesso com as suas salas dos cinemas, localizadas “na empresa C”, no São Francisco, resolveu expandir seus negócios além-fronteiras do nosso Estado. Há pouco mais de dois meses J. A. inaugurou duas salas de cinemas na próspera cidade baiana de Camaçari. São 406 lugares nos dois cinemas, com poltronas anatômicas multiplex, que permitem aos seus usuários assistirem filmes de primeira qualidade com som *Double* stéreo. Localizada a 59 quilômetros da capital Salvador, Camaçari com seus 400 mil habitantes é hoje uma das cidades mais desenvolvidas do interior baiano, pois além de ser polo petroquímico da Petrobrás, tem a fábrica da Ford, que emprega seis mil pessoas e a instalação em breve da fábrica coreana dos veículos Hyundai⁵.

Durante anos, a empresa C obteve o monopólio do setor de entretenimento na cidade ao concorrer com o Cine Monte castelo, o Cine Passeio, o Cine Rex e o Cine Praia Grande. Dentre esses cinemas, o único que se mantém em funcionamento até o momento é o Cine Praia Grande, um cinema "cultural", fora do mercado tradicional "americano", que, inclusive, passará por mudanças de bairro. Neste, exibem mais filmes de arte e de interesse cultural em prol da difusão da cultura na área cinematográfica envolvendo vários projetos sociais.

Em contrapartida, o cinema C seguiu o padrão nacional de filmes norte-americanos produzidos com todos os recursos e influência da mídia possível. O empreendimento da empresa C era bastante frequentado do seu início ao seu auge. Apesar da concorrência com os outros cinemas, a empresa detinha grande parte do público, já que para a realidade da época era considerada pelos frequentadores a de melhor estrutura até então estabelecida na cidade. Além das salas de projeção,

⁵ BORGES, Fernando. Gente de Negócios. Gente. **Executivos do BASA vão à Europa**. Disponível em: <<http://www.genteenegocios.com.br/2003/30-11-2003/gente.htm#topo>>. Acesso em: 10 jun. 2012.

encontravam-se quiosques, lanchonetes, salões de beleza e banca de revistas, o que era um diferencial dos demais naquele período, pois havia toda uma base na infraestrutura com suportes diferenciados ao cliente.

Ao passar desse estopim, na tentativa de levantar a empresa, várias estratégias foram utilizadas como: diminuição do valor dos ingressos, divulgações e promoções; porém, a empresa não obteve êxito e declarou falência com ocorrências de um trabalho gerencial e operacional insatisfatório.

Outro fator indireto de quebra empresarial foi que o cinema em si passa a ser visto de um modo diferente, o que não significa dizer menos privilegiado, mas distinto por suas formas de apresentação e locais, pois o surgimento de novos equipamentos tais como DVD e *home theater* torna-se um meio de introdução do mundo do cinema nos lares, o que proporciona ao grande frequentador de cinema a possibilidade de ter em sua residência uma sala de projeção. Assim como as mulheres deixavam seus folhetins romanescos para ir aos cinemas, o público das produções cinematográficas foi se adaptando a distrações caseiras também e escolhendo reuniões com a família e os amigos para ouvir os programas de rádios e, posteriormente, para ver filmes em grandes televisões de LED, LCD ou Plasma a partir de DVD ou Blu-Rays. O cinema, assim, não seria mais o único meio de entretenimento por filmes.

Em muitas vezes a gestão empresarial é vista por uma mentalidade intuitiva de arrendatário (“*rentier*”) e até de usuário em vez de uma visão empresarial onde o talento profissional conta mais. Essa posição de desfrutador da renda patrimonial é ilusória para os descendentes da família devido ao número de familiares que cresce a cada geração e a conseqüente pulverização do poder acionário que não garante uma boa colheita de dividendos (LODI, 1987, p. 14).

Enfim, a administração da empresa C era realizada pelos sócios que eram casados e utilizavam um estilo de gestão tipicamente familiar, sendo os diretores comerciais, administrativos e financeiros, mas, mesmo assim, não gerenciaram aspectos administrativos relevantes relacionados a planejamento, a manutenção do ambiente, introdução e conservação de novas tecnologias, treinamentos para funcionários e, entre outros, estrutura de apoio em geral, como se verá nos próximos capítulos.

4 RELATO DE CASO: Gestão da empresa C

Foca-se, neste momento, o planejamento, a organização, a coordenação, o comando e o controle de gestão do grupo empresarial C e a condução dos negócios da empresa. Desse modo, ao evidenciar o compromisso descontinuado com a perpetuação das atividades do grupo no ramo de entretenimento, viu-se que a empresa C, em dado momento, vedou-se a continuidade dos serviços de manutenção dos equipamentos, da estrutura física, comprometendo o grau de satisfação da clientela. Além de desapontamentos físicos comprováveis pelos próprios clientes, foi noticiado nos principais jornais da cidade de São Luís o descaso observado no empreendimento C, principalmente quanto à limpeza em geral deixada de lado, com camundongos encontrados mortos nos cinzeiros das poltronas, e a má gestão de recursos e infraestrutura. Dentro das salas do cinema era possível sentir cheiros fortes de mofo e barata, algo totalmente funesto para um empreendimento. Segundo o jornalista Paulo Rios:

Quem não haverá de se lembrar das salas do C onde não mais funcionavam os aparelhos de ar-condicionado, a péssima qualidade das películas, o total desrespeito com as determinações do Código do Consumidor, levando o cinema a uma queda drástica no atendimento ao público, que virou alvo de todo tipo de descaso e incompetência gerencial, levando parte da população a se revoltar e migrar rapidamente para o B Cinemas? A verdade é que 'rei morto, rei posto', como nos assevera o ditado popular. Muito rapidamente o Cinema C definhou e acabou aumentando a mortandade dos empreendimentos econômicos e culturais de nossa cidade patrimônio cultural da humanidade. Por conseguinte, um novo 'rei' cinematográfico foi coroado: o B. Cinemas. No entanto, talvez fruto dos processos de monopolização da atividade econômica, o B Cinemas não rezou a cartilha direito e acabou – paulatinamente – repetindo os mesmos erros do Cinema C⁶.

Com a instalação das salas de cinemas dessa empresa concorrente em um shopping da cidade de São Luís - MA, passou a não ocorrer mais investimentos para a manutenção das atividades, mostrando-se incapaz de enfrentar a concorrência

⁶ RIOS, Paulo. Blog do Paulo Rios: opinião, cultura e sociedade. **B. CINEMA: monopólio cultural e desrespeito à cidadania ludovicense**. Disponível em: <http://paulorios.org/2010/02/21/box-cinema-monopolio-cultural-e-desrespeito-a-cidadania-ludovicense/>. Acesso em: 01 jul. 2012.

das novidades do novo cinema inaugurado em meados da década de 90. Mesmo com valores de ingressos e alimentos mais altos, a vinda desse novo empreendimento B localizado nas dependências do Shopping São Luís (controlado pelo Grupo Internacional CineOcio *Desarollo* de sede na Espanha) trouxe bastante desvantagem ao C, que se deparou com instalações modernas, som *Dolby stereo*, funcionários *a priori* treinados, requisitos esses, até então, não mais encontrados no grupo C.

Por sua vez, os mesmos casos de limpeza e pequenos animais mortos encontrados dentro desse cinema em São Luís ocorreram com o cinema B, um novo empreendimento que ao que tudo indicava perpetuaria por longos anos com uma ótima administração e asseio. Porém, não foi o que aconteceu. Tempos depois do ocorrido com o antigo cinema C, essa nova empresa B começou a cometer erros parecidos, como, por exemplo, quanto ao descaso com a manutenção e limpeza geral, além da falta de profissionalismo de alguns funcionários que não agiam mais com a mesma educação necessária no atendimento ao público. Assim, em 2011, um rato também foi encontrado no suporte de copos que fica entre as poltronas do cinema B, conforme mostra a Figura 01 e 02.



Figura 01: Rato morto no suporte de copos do cinema B

Fonte: <http://imirante.globo.com/noticias/2011/06/29/pagina278140.shtml>

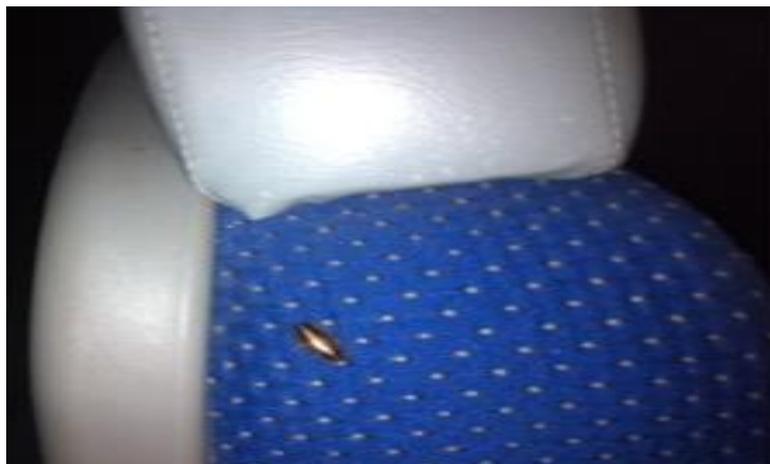


Figura 02: Barata encontrada durante Operação Lumière
Fonte: <http://www.blogdodecio.com.br/2012/02/07/box-cinemas-e-fechado-por-causa-de-imundicie/>

Lamentavelmente, na cidade de São Luís, tornou-se comum que empreendimentos econômicos e culturais, em geral, cheguem ao descaso, ao desprestígio devido à decadência nos ambientes. Acaba-se aumentando o declínio de empreendimentos econômicos e culturais de nossa cidade “Patrimônio cultural da humanidade”.

Na verdade, as transformações ocorridas na sociedade desde meados dos primórdios do século XX até o momento atual, justamente devido aos avanços científicos e tecnológicos, explanaram-se as conquistas de conhecimentos e variações do ser humano mais informado, exigente, moderno, minucioso e sabedor da importância de uma boa gestão. Por conseguinte, tal processo resultou em um deslocamento do poder concentrado para um mais instável e dinâmico, no qual todos os setores adquirem novas organizações e performances de acordo com a situação defrontada no cotidiano.

Por um lado, uma perspectiva histórica é útil quando se trata de entender os caminhos efetivamente percorridos independentemente da existência de intenções e planos previamente estabelecidos. Certas estratégias planejadas não chegam a ser, ou só são, parcialmente implementadas e certas orientações de decisões organizacionais não resultam de plano previamente estabelecido ou ocorrem apesar do plano. Por outro lado, uma concepção da estratégia virada apenas para o entendimento passado não é suficiente do ponto de vista da gestão. Perspectivar o futuro dos negócios é uma das tarefas que reconhecidamente cabe aos gestores, quer daí resulte um plano explícito ou não (NICOLAU, p. 14).

Essa formação estrategista é vista como um processo complexo que em tempos passados não era dada sua total importância para as buscas de perspectivas anteriores e, então, não se descreviam todas suas dimensões. Mesmo assim, sabe-se que os primórdios de cada empreendimento trazem um esmero em sua infraestrutura mesmo sem toda a disposição e composição de estratégias, e seus principais motivos que provocam a falência de um negócio são relacionados à falta de planejamento e tais erros estratégicos, o que seriam planos capazes de antecipar qualquer variação para que se fique face aos desafios do meio envolvente.

Os verdadeiros primores que eram as instalações e o atendimento desse novo empreendimento começaram a decair, com inúmeras reclamações do seu público usuário. Por vários momentos, em dias de grande movimentação, a população tem sido obrigada a esperar demasiadamente pela boa vontade e esforço de um ou dois funcionários nas bilheterias do cinema. Como se não bastasse, por diversas vezes, aparelhos de ar-condicionado sem funcionar, além de ocorrência de vários problemas técnicos com as películas e outros equipamentos⁷.

Todo novo empreendimento deve questionar-se sobre o que pretende abrir, se planejou todos os detalhes previstos e bases experimentais para os imprevistos, se tem capital de giro, se o produto ou serviço que pretenda explorar tem mercado, e primordialmente se tem conhecimento do ramo. A partir disso, depreende-se que o cinema C foi construído por um grupo familiar e sabe-se que o seu início deu-se devido a uma herança recebida por um dos sócios do estabelecimento, o que impulsionou a construção do negócio, que seria muito lucrativo para os empresários.

O conhecimento do ramo é algo relevante para a implantação e desenvolvimento de uma empresa. Mesmo que se tenham recursos suficientes, a introdução de estabelecimento envolve muitos detalhes administrativos que não podem ser fomentados sem os devidos cuidados iniciais e, particularmente, centrais e intermediários. Além de tudo, a integração dos níveis hierárquicos deve ser delineada e operacionalizada de maneira criteriosa e de acordo com a visão de desenvolvimento envolvida no processo de estabilidade da empresa no ramo

⁷Jornal Pequeno. Agenda Política. C. barulho. Disponível em: <http://www.jornalpequeno.com.br/2005/10/17/Pagina22144.htm>. Acesso em: 10 jul. 2012.

seguido e, assim, a possibilidade de fomento e ocorrência respostas positivas quanto à administração do momento estará mais próxima de ser algo concebido.

O produto escolhido pelos empresários é visto como um produto da indústria cultural voltado para grandes massas, ou seja, a arte é algo sempre buscado pelas pessoas, é um produto que sempre poderá se estabelecer e fincar na sociedade seja lá onde for construído sempre haverá público. O que irá interferir na frequência desse público é o que a administração local fará para manter o local e como fará.

É de cortar o coração a situação em que se encontram as salas do cinema C, tanto que viraram para os espectadores uma arapuca barulhenta que precisa receber a visita da Promotoria de Defesa do Consumidor. Dentro da sala cinco, por exemplo, parece até que tem uma locomotiva velha funcionando e os diálogos, altos de ensurdecer, mais parecem vindos de personagens dopados⁸.

Além do cinema C e B, mais atuais, outros cinemas antigos também participaram dessa história de descontinuidade de manutenção e desorganização estrutural que igualmente o levaram ao declínio.

Nos primórdios da evolução de São Luís, cada cinema sustentava-se através de uma grande família de renome e poder que participava desse mercado cinematográfico. Historicamente, o Cine Roxy (Figura 03 e 04), por exemplo, foi construído por Moisés Aziz Tajra, arrendatário de algumas salas de espetáculos do final dos anos 30. Em junho de 1939, teve a sua primeira apresentação com o filme “As aventuras de Robin Wood”, outrora, localizado na esquina da Rua do Egito com o Beco da Sé. Assim como muitos negócios acabou com o surgimento de novos empreendimentos principalmente por não acompanhar o desenvolvimento tecnológico.

⁸ Idem.



Figura 03: Cine Roxy abandonado
Fonte: <http://kamaleao.com/saoluis/4049/cine-roxy-sao-luis>

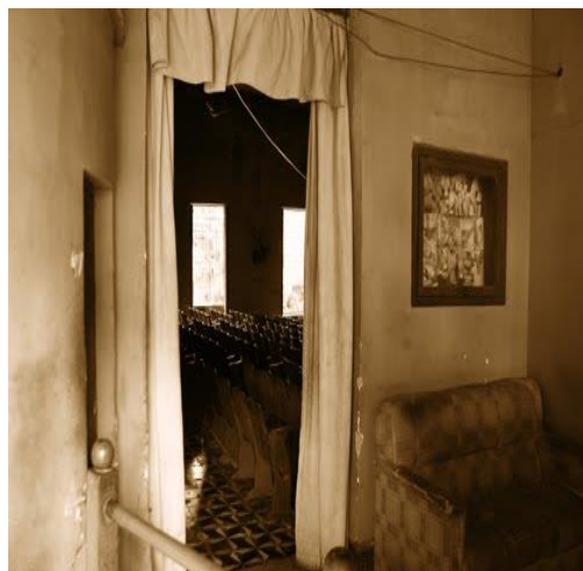


Figura 04: *Hall* do antigo Cine Roxy
Fonte: <http://kamaleao.com/saoluis/4049/cine-roxy-sao-luis>

O edifício do Cine Roxy (Figura 05) passou por um processo de degradação e ficou fora de funcionamento e, em 2012, uma nova fachada restaurada foi inaugurada. De acordo com o jornalista Leone:

O Teatro Cidade de São Luís tem agora um palco de 53m² todo em madeira freijó. O salão, com capacidade para 265 lugares, com cadeiras numeradas e revestidas em tecido, recebe o nome do teatrólogo e dançarino maranhense Reynaldo Faray. No térreo tem ainda camarins, foyer, banheiros e espaço para arrendar um café. No piso superior, ficou a sala de administração, cabine de som e de projeção com equipamentos de áudio e vídeo multimídia e sistema de iluminação com 18 m², além de copa e cozinha. A fachada foi toda restaurada, mantendo sua característica original, inclusive o letreiro com o nome Roxy. O teatro foi todo adaptado para receber pessoas com deficiência física, com rampas de acesso, lugares especiais e banheiros adaptados. O piso é uma réplica do ladrilho hidráulico original e a obra manteve a inclinação original⁹.

⁹ LEONE, Bruno. Jornal Pequeno. **Teatro da Cidade de São Luís**. Disponível em: <<http://blog.jornalpequeno.com.br/brunoleone/2012/06/07/teatro-da-cidade-de-sao-luis/>>. Acesso em: 28 jul. 2012.



Figura 05: Estrutura reformada do antigo Cine Roxy como Cine Teatro Municipal
Fonte: <http://imirante.globo.com/noticias/2012/06/08/pagina310559.shtml>

Outro exemplo é o Cine Éden (Figura 06), localizado na Rua Grande onde hoje se encontra uma loja Marisa, cuja fachada se encontra bastante preservada com características originais, e apesar de elitista, sua bilheteria era de mesmo valor dos outros cinemas. Esse cinema surgiu durante o momento de desenvolvimento da cidade já na primeira metade do século XX. Alguns cinemas e teatros surgiam e, por ser um tempo de início industrial, normalmente eram erguidos próximos às fábricas ou vilas operárias.



Figura 06: Fachada da Loja Marisa antigo Cine Éden
Fonte: <http://passeiourbano.files.wordpress.com/2012/01/cine1.jpg>

Segundo Manuela Nobre (apud CORRÊA):

O processo de urbanização e organização dos bairros operários contribuiu para a criação dos cinemas. A expansão do centro urbano se deu com a formação dos bairros, a partir das instalações das fábricas em sentido retilíneo, indo do centro, que não ultrapassava os limites da Quinta do Barão de Bagé (hoje as antigas instalações do Colégio Marista e o Apicum), até a zona rural mais adentro da cidade (Anil), espaço que compreendia o percurso do Caminho Grande. Em 1983, se encontrava, em São Luís, a Fábrica Santa Efigênia e nos últimas décadas do século XIX, o município já possuía cinco unidades fabris voltadas para fiação e tecelagem de algodão¹⁰.

O professor Paulo da Trindade Nerys, do Departamento de Educação Física da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), e responsável pelo grupo de estudos sobre Cinema e Lazer do curso, disse que:

Havia por parte dos proprietários dessas indústrias uma preocupação com seus empregados. Para eles, era importante que os operários gozassem de boa saúde física e mental, já que isso refletiria invariavelmente na produção da empresa. Com operários satisfeitos, maior produção, mais lucro para os diretores¹¹.

Com o processo de urbanização, melhoria do transporte público e privados e reorganização da cidade de modo geral o surgimento de novas opções de lazer foi necessário.

Fábricas como a Companhia Industrial Carioca, no bairro Areal (atual Monte Castelo), e Fábrica de Tecidos Rio Anil, na vila do Anil, onde hoje funciona o Centro Integrado Rio Anil (Cintra), são responsáveis diretas pelo início dos cinemas. Nesse último, até então pouco povoado, já que era considerado como área rural onde os moradores do centro de São Luís costumavam passar suas férias, foram inauguradas pelo menos quatro salas de exibição¹².

¹⁰ CORRÊA, Anderson. Passeio Urbano. Cinema-História. **Antigos Cinemas de São Luís**. Disponível em: < <http://passeiourbano.com/2012/01/19/antigos-cinemas-de-sao-luis/> >. Acesso em: 19 jul. 2012.

¹¹ Ibid.

¹² Ibid.

Em 1913, foi criado o cinema popular *Petit*. Em 1927, surgiu o Rialto (Figura 07) na Rua do Passeio que atendia ao complexo industrial do Centro, São Pantaleão, Fabril, Camboa, cujo pessoal advinha do bairro Lira, Belira, Codozinho e Madre Deus. Logo depois, surgiu o Cine Anil e o Rivoli. Já no bairro Areal (atual Monte Castelo) na Avenida Getúlio Vargas encontrava-se o Cine Monte Castelo.



Figura 07: Cinema Rialto
Fonte: <http://passeiourbano.files.wordpress.com/2012/01/rialto1.jpg>

Dentre os últimos cinemas a falir está o Cine Passeio (Figura 08), que durou até meados desse século, e o Cine Praia Grande (Figura 09), que é um exemplo de resistência aos complexos de salas de shoppings que dominam o mundo e alimentam a indústria de Hollywood por apresentar filmes mais culturais e diversos países, como filmes franceses e espanhóis, e existe até hoje.



Figura 08: Cine Passeio

Fonte: <http://passeiourbano.files.wordpress.com/2012/01/cine-passeio1.jpg>

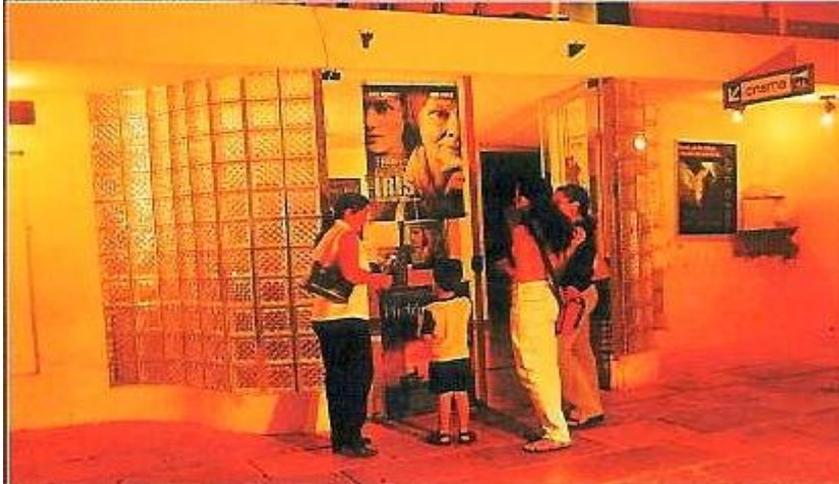


Figura 09: Cine Praia Grande

Fonte: <http://kamaleao.com/saoluis/4050/cine-praia-grande-sao-luis-maranhao>

Como os tantos cinemas que distrai o público da capital do Maranhão, o cinema C também minguou. Logo, espera-se que os novos empresários do grupo B, já que mudou de gestão, e do atual cinema Cine System no Rio Anil Shopping não cometam os mesmos erros dos anteriores, bem como os próximos, exemplo do já esperado cinema do novo Shopping da Ilha, o Cinema UCI Kinoplex, que terá oito salas com alta tecnologia, total isolamento acústico e sistema Dolby Digital.

Um exemplo de empresa do ramo cinematográfico que atua há quinze anos no mercado com sucesso é a *Moviecom* (ANEXOS A, B, C e D), com equipamentos de última geração distribuídos em 17 complexos por 15 cidades. Um grande diferencial dessa empresa é investe em grandes projetos que mostram sua responsabilidade social e não somente a visão lucrativa. Dentre os projetos está a “Mostra de Cinema Iraniano”, realizada na periferia de São Paulo, e a criação de ações como o “Projeto Escola”, “Convite Legal” e “Dia das Crianças”. Uma importante distinção da *Moviecom* e da empresa C é que os primeiros priorizam a satisfação do cliente, o bom atendimento e relacionamento com os consumidores.

Há quatro anos consecutivos [são] eleitos à rede de cinemas mais simpática do Brasil, de acordo com pesquisa do jornal O Estado de S. Paulo. Isso porque [priorizam] o bom relacionamento com nosso público e a valorização dos nossos funcionários¹³.

¹³**MOVICOM** Viva o Cinema. Corporativo. **História.** Disponível em: <http://www.moviecom.com.br/corporativo.php?id>. Acesso em: 20 jul. 2012.

A *Moviecom* acredita que o acompanhamento das novidades tecnológicas é algo a ser ressaltado em uma gestão, e vê a modernização como uma necessidade para adquirir aprimoramento. Com alta tecnologia, as bilheterias são completamente informatizadas com a possibilidade de venda antecipada em busca de agilidade no atendimento. Mesmo com essa maneira de facilitar a venda dos ingressos, há também a possibilidade de vendas online com segurança, e também em postos de autoatendimento, estes já encontrados no novo cinema Cine System de São Luís.

Os equipamentos de som digital e projeção estão de acordo com o que há de mais moderno no mundo e passam por constante atualização. Nossas salas são interligadas via satélite com o sistema *Auwe*, o que nos permite a exibição de comerciais em formato digital, em alta definição¹⁴.

Na época do cinema C ainda não havia a novidade do cinema 3D; porém, se tivessem acompanhado o desenvolvimento, aos poucos, já teriam essa inovação, assim como o *Moviecom* e os novos cinemas da cidade de São Luís. A pesquisa de mercado e o planejamento organizacional permitiriam a concorrência com as evoluções.

Tanto as formas de gestão quanto à tecnologia da informação e da comunicação estão a oferecer constantemente novas oportunidades e ameaças; problemas esses que não foram superados ou averiguados com antecedência com um planejamento. É fato que o ambiente de negócios é cada vez mais competitivo e exigente, não só em relação aos competidores tradicionais, mas principalmente pelos novos entrantes e produtos inovadores e substitutos, o que deve ser explanado no próximo capítulo.

¹⁴Idem.

5 **DISCUSSÃO:** Gestão da empresa C mediante alguns elementos conceituais da Administração estratégica

5.1 Aspectos relevantes da administração em uma visão empresarial

Atualmente, vivencia-se uma nova era. A globalização tornou perceptíveis todos os ambientes, setores e aspectos socioeconômicos. Antes, um empreendimento tinha como concorrentes apenas empresas vizinhas, da mesma localidade, e com os mesmos recursos na maioria das vezes. Hoje, com a chegada da internet e de toda evolução advinda da globalização, empresas de todos os ramos competem por mercados próximos e sendo do mesmo setor competem no mesmo mercado. Portanto, o concorrente de uma empresa local não é mais somente o seu vizinho, mas também empresas que podem estar do outro lado do mundo com mais recursos e maior poder.

A partir da década de 1990, o ambiente de negócios se tornou mais complexo. Fenômenos econômicos e sociais de alcance mundial estão reestruturando o ambiente empresarial. A globalização da economia, alavancada pela tecnologia da informação e da comunicação, é uma realidade inescapável. As chamadas novas tecnologias, bem como as novas formas de organização do trabalho, tem colocado os métodos tradicionais de gestão das empresas no banco dos réus. A evolução das organizações em termos de modelos estruturais e tecnológicos, tendo as mudanças e o conhecimento como novos paradigmas, tem exigido uma nova postura nos estilos pessoais e gerenciais voltados para uma realidade diferenciada e emergente¹⁵.

Empresas podem chegar de diferentes lugares com produtos de melhor qualidade e independentem de preços mais competitivos ou não, basta trazer boas novidades. Essa situação exige que empreendimentos fiquem mais preparados e busquem constantes aperfeiçoamentos. Uma das estratégias de competitividade é, sem dúvida, oferecer um atendimento de qualidade e conquistar a fidelização dos seus clientes. Se o cliente estiver satisfeito com o atendimento será fiel e convidará

¹⁵ CORDEIRO, José Vicente B. de Mello; RIBEIRO, Renato Vieira. **Economia empresarial:** Gestão Empresarial. *Fae Business School* Faculdades Bom Jesus. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, p. 1-14, 2002.

outras pessoas para frequentar o local ou para usufruir produtos. Contudo, caso contrário, procurará outra empresa que o atenda melhor e que o traga mais benefícios. A concorrência é grande, por isso não basta abrir um estabelecimento, é preciso haver uma preocupação com uma boa gestão.

Nessa crescente competição, as empresas precisam estar cada vez mais atentas ao seu ambiente de negócio como mostra a Figura 10.

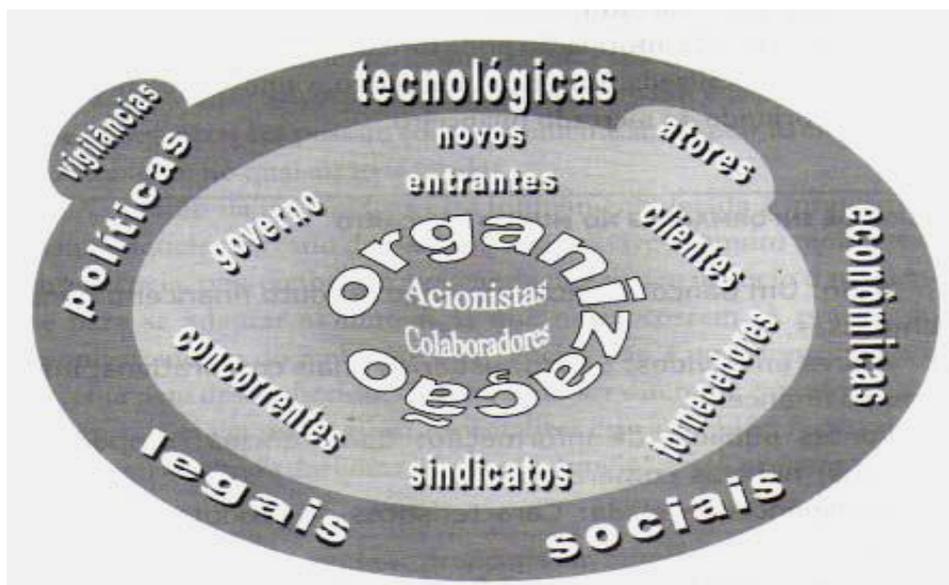


Figura 10: Ambiente de negócio
Fonte: GOMES, Braga (2004, p.19).

Empresas de grande porte buscam conhecimentos para compreender melhor o mercado e diferenciar o que nunca deve ser mudado do que deve sofrer mudanças constantes. Essa seria uma rara capacidade de administrar com foco em uma próspera continuidade e transformações planejadas, já que a tal competitividade exige disciplina consciente e vincula-se à capacidade de desenvolver uma visão de futuro para a manutenção da empresa no meio em que se instalou. No caso, é a visão que indicará quais princípios primordiais devem ser preservados e em que direção se deve progredir.

O Brasil caracteriza-se como país emergente e, ao superar o Reino Unido em 2012, já ocupa a 6ª posição na economia mundial. O cenário econômico brasileiro atual expõe oportunidades que surgem a todo o momento, novos empreendedores podem começar a se destacar. Com isso, a concorrência empresarial só aumenta. Fato é que não adianta se inserir nesse mercado competitivo sem qualificação e

prudência. Esse ambiente concorrente e suas experiências são um importante bem comum para que as empresas construam sua estratégia de adaptação e progresso para alcançarem uma posição de destaque.

Estratégias surgem e asseguram a manutenção empresarial, mas não é um processo idêntico em todas as organizações e nem em todas as épocas, pois antes mesmo resultará de uma conjugação de fatores externos. Atualmente, gerir hoje envolve uma série de padrões tão abrangente e diversificada que não se compara ao passado. O presente precisa estar consciente e apto a decidir e agir prontamente segundo as dificuldades e novidades que surgirão.

O ato de gerir interfere diretamente nos sistemas e procedimentos empresariais. Uma boa gerência irá fazer diferença no desenvolvimento de algum empreendimento. Além do bom relacionamento do gestor com os colaboradores, definição de metas e incentivo à equipe são tópicos primordiais para o fomento das organizações. O gestor deve apto a refletir, tomar decisões e agir prontamente de acordo com as necessidades do ambiente interno e influências do externo.

Segundo Chiavenato (2000), as funções do administrador são elementos da administração, ou seja, do planejamento e do controle que é formado pelo processo administrativo. “A função administrativa é uma função que se reparte e se distribui com outras funções essenciais, proporcionalmente entre a cabeça e os membros do corpo social da empresa” (Kwasnicka, 2003, p. 47-48), e relaciona-se com a integração, coordenação e sincronização das demais funções. De acordo com Chiavenato (2000), Fayol separou a função administrativa em cinco distinções para o administrador: planejar; organizar; comandar; coordenar; controlar.

Assim, “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” Chiavenato (2000).

“O processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar e um salutar modo de pensar envolvem indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde” (Oliveira, 2004, p.35).

No processo de tomada de decisão, o planejamento norteia o administrador ao demarcar o rumo que a empresa deve seguir para se sobrepôr a imprevisibilidade

e riscos advindos das variações ao longo das evoluções no meio empresarial e tecnológico.

De acordo com Farias (1997, p. 72), “o planejamento é considerado como uma função primordial a ser desempenhado dentro da empresa, ele determina os objetivos e os tipos de controle necessários”. O autor afirma ainda que se as organizações não têm um planejamento fica na dependência de decisões de última hora, mas já com o planejamento o gestor diminui o número de incertezas na tomada de decisão.

Muito se discute sobre o que é o Planejamento. Trata-se, enfim, de um processo pragmático das determinações do plano que visa um processo contínuo de tomada de decisões, de todo o processo gerencial, das propostas, dos resultados e soluções, conferindo-lhe dinamismo por meio da multidisciplinaridade.

Para Robbins (2000, p. 116), o Planejamento:

(...) Compreende a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangente para integrar e coordenar atividades. Diz respeito, portanto, aos fins (o que será feito) e também aos meios (como será feito).

Já para Stoner e Freeman (1995), o planejamento pode ser visto como uma função inicial da administração. Considerando o planejamento como uma locomotiva que puxa o trem das ações de organizar, liderar e controlar. Seria como pensar no planejamento como a raiz da árvore principal da qual sai os ramos organizacionais da liderança e controle. A partir de então, o planejamento foi evoluindo. Conforme Tavares (2000, p.43):

(...) A evolução do planejamento teve início com a contribuição esparsa de teóricos e práticos da administração em sua interação com a prática, sistematizada em quatro momentos: planejamento financeiro, planejamento em longo prazo, planejamento estratégico e gestão estratégica.

Evidencia Oliveira (2006, p.70-72) que o planejamento envolve alguns critérios: projeção de cenários; definição de objetivos; avaliação das ameaças e oportunidades ambientais; detecção dos pontos fortes e fracos da empresa;

formulação e avaliação de planos alternativos; escolha e implementação do melhor plano alternativo.

Uma análise variada é de Drucker (apud Oliveira, 2004, p. 36), ao dizer que “o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”. Já Oliveira (2004) diz que:

Toda atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, devem resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro. A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvidos mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados (Oliveira, 2004, p. 36).

Segundo Chiavenato (2000), planejamento é uma técnica administrativa que busca definir os objetivos organizacionais que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Também diz respeito a implicações posteriores de decisões presentes, pois é um processo de decisões mútuas e independentes que visam alcançar objetivos anteriormente estabelecidos pelos administradores. "(...) Os objetivos são pretensões futuras que, uma vez alcançadas, deixam de ser objetivos para se tornarem realidade" (CHIAVENATO, 2000, p.127).

Hindle (2002, p.142) conta que os primeiros conceitos de planejamento embora não sejam reconhecidos como tais, devem provavelmente ter surgido ainda na pré-história, entre as primitivas “donas-de-casa”, que tinham de certa forma ter certos conhecimentos de planejamento. O autor exemplifica que com a falta de espaço e tecnologia para conservar alimento, era necessário programar o término do preparo da refeição para um momento que o companheiro estivesse presente, saber o momento de enviar um dos filhos para buscar gravetos ou tirar leite de cabras, e assim eram desenvolvidos conceitos muito semelhantes ao que hoje se chama cientificamente de planejamento, controle de orçamento, estoque, produção, logística, entre outros.

O planejamento é a parte fundamental da administração e têm suas origens nas mais remotas civilizações, desde o momento que o homem precisou realizar tarefas e organizar recursos disponíveis (SILVA, 2001, p.89).

As organizações, para manterem-se competitivas, devem planejar suas ações a fim de sempre escolher a decisão mais vantajosa, pensando no futuro e, com isso, evitar prováveis problemas.

Jucius e Schelender (1976, p 65) dizem que:

O planejamento é a função administrativa de determinar adiantadamente o que um grupo deve fazer e quais as metas que devem ser atingidas. Isto não implica que os que não são administradores não planejam; eles com certeza o fazem; mas o fazem por si mesmos. Um administrador planeja o trabalho dos outros. Ele segue o que Frederick Taylor argumentou ser um princípio essencial da administração, isto é, separar o planejamento do desempenho.

O planejamento é uma ferramenta que tem uma importância vital para as organizações na atualidade, pois para uma gestão ser bem sucedida não se admite a falta de previsões, sendo necessário que o gestor no seu processo de tomada de decisão busque formas de planejar suas ações e vise à redução de erros.

Segundo Paladini (2009, p.125), os princípios do Planejamento são constituídos por:

- Precedência do Planejamento;
- Contribuição aos Objetivos;
- Abrangência;
- Participação;
- Continuidade;
- Eficiência;
- Eficácia;
- Efetividade.

O planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando principalmente os princípios de eficiência, eficácia e efetividade. Pode ser utilizado dentro de uma organização de pelo menos quatro maneiras diferentes: com foco estratégico, tático e operacional (Figura 11).



Figura 11: Pirâmide de níveis organizacionais
 Fonte: <http://www.cidademarketing.com.br>

De acordo com Chiavenato (2003, p.125):

Planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retro alimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

O Planejamento estratégico é definido como um processo gerencial para o desenvolvimento dos objetivos e metas, assim como, manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado. O principal foco do Planejamento estratégico é orientar e reorientar aos negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios, ou seja, o planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência e eficácia, o que leva a conclusão que o principal papel do Planejamento é ajudar as organizações a criar estratégias melhores através do uso de aproximação mais ordenada, mais lógica e mais racional para uma escolha estratégica.

Para um melhor entendimento, Maximiano (2008, p.333) diz que: “Planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia – a relação pretendida da organização com seu ambiente.” Este processo abrange a tomada de decisões sobre o modelo do procedimento que a empresa pretende seguir; serviços e produtos que almeja oferecer, e também, os mercados e clientes que almeja atingir.

O Planejamento estratégico, é o principal foco de atenção da alta administração das empresas, volta-se para os conceitos positivos que a empresa tomará para defrontar-se com as oportunidades em seu ambiente. Entretanto, há no mercado fatores negativos que exigem das empresas um novo processo de planejamento administrativo, visando manter as mesmas numa posição mais elevada, mesmo diante de problemas que possam acontecer em qualquer um de seus negócios. Esse novo processo de planejamento teria três ideias básicas:

- a) Uso de um portfólio de investimento pela empresa. O gerente de portfólio financeiro é o responsável por avaliar cada tipo de investimento para saber se há vantagem em adquirir mais, vender apenas uma parte ou vender tudo. A mesma ideia é utilizada para uma empresa que atua em vários ramos de negócios, produtos ou linhas de produtos;
- b) Estar em constante avaliação em relação ao potencial de lucro futuro de cada tipo de negócio, pois a empresa não pode agir simplesmente baseando-se no planejamento anual ou fazendo planejamento de longo prazo com base em custos passados, e sim, criar diversificados instrumentos de análise com relação ao mercado futuro;
- c) Planejamento estratégico é a estratégia propriamente dita, ou seja, a empresa deve criar para cada tipo de negócio uma estratégia para alcançar os objetivos de longo prazo, pois não há estratégia única satisfatória para todos os concorrentes. Assim, a empresa deve escolher a melhor estratégia, levando em conta a sua disposição no mercado, os objetivos, oportunidades e recursos disponíveis.

Portanto, para discernir o Planejamento estratégico é necessário examinar a estrutura organizacional da organização, normalmente dividida em três níveis: alta

administração, unidades de negócios da empresa e produto. Dessa maneira, é encargo da alta administração elaborar e desenvolver o planejamento estratégico corporativo para levar a empresa a um futuro promissor e lucrativo.

Conforme Matos (1999), o Planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

- a) O Planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável. Ou seja, sujeito à incerteza quanto os eventos ambientais. Por se defrontar com a incerteza tem suas decisões com base em julgamentos e não em dados concretos. Reflete uma orientação externa que focaliza as respostas adequadas às forças e pressões que estão situadas do lado de fora da organização;
- b) O Planejamento estratégico é orientado para o futuro. Sua meta é o longo prazo. Durante o sentido do planejamento, o reconhecimento dos problemas atuais é em função dos obstáculos e barreiras que eles possam provocar para um desejado lugar no futuro;
- c) O Planejamento estratégico é compreensivo. Ele envolve a organização como um conjunto, abrangendo todos os seus recursos, no sentido de obter efeitos sinérgicos de todas as capacidades e potencialidades da organização. A resposta estratégica da organização envolve um comportamento global, compreensivo e sistêmico. A participação das pessoas é fundamental nesse aspecto, pois o planejamento estratégico não deve ficar apenas na teoria, mas na cabeça e no coração de todos os envolvidos. São eles que o realizam e o fazem acontecer;
- d) O Planejamento estratégico é um processo de construção de consenso. Devido à diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, o planejamento deve oferecer um meio de atender a todos na direção futura que melhor convenha para que a organização possa alcançar seus objetivos. Para isso, é preciso aceitação ampla e irrestrita para que o planejamento estratégico possa ser realizado através dessas pessoas em todos os níveis da organização;
- e) O Planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional. Por estar dirigido para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o

planejamento forma uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e apto a mudanças.

O processo de Planejamento estratégico inicia-se a partir de uma visão, algumas vezes irrealista quanto ao destino da empresa e submetida a uma avaliação racional e criteriosa das oportunidades em termos de mercados a explorar e recursos a aproveitar, como também ameaças que prejudicarão a empresa e suas oportunidades.

Ao se considerar a realidade de uma empresa e de seus concorrentes com seus pontos fortes, fracos e neutros, isso dentro do horizonte estabelecido para a missão, deve-se conduzir a escolhas de propósitos a partir de cenários, respeitando a postura estratégica que possibilita o estabelecimento de grandes estratégias que conduzirão a formalização de objetivos gerais e funcionais mais realistas que as expectativas e os desejos com base para a formulação de desafios e metas qualificados, que permitirão o estabelecimento, em nível funcional, de estratégias e políticas capazes de tirar proveito dos pontos fortes e oportunidades. Assim, eliminam-se pontos fracos e ameaças da empresa que devem ser traduzidas em projetos e planos de ação designados a orientar a operacionalização do plano estratégico através do orçamento econômico–financeiro.

Por sua vez, no Planejamento tático o conteúdo da empresa é menos genérico, sendo utilizado mais para uma visão departamental da empresa, subdividindo a empresa em setores e analisando-os separadamente, de nota uma visão de médio prazo. Abrangem áreas de atividades especializadas da empresa (marketing, operações, recursos humanos, finanças, novos produtos).

Na visão de Santos e Valdesuso (1985, p 141), “o Planejamento tático, representa um elo entre as tomadas de decisões estratégicas de longo prazo, feitas pela alta administração e as decisões correntes, tomadas pela gerência média”.

De acordo com Nascimento e Reginato (2009), o Planejamento operacional tem por origem fixar parâmetros e direcionar a execução das decisões. De forma mais específica, ele é a representação quantitativa das diretrizes originadas do Planejamento estratégico.

Ao mesmo tempo, o Planejamento operacional passa a ser à base de controle e avaliação de desempenho, visto ser o parâmetro para qualificar a eficácia atingida

pela execução das operações realizadas. Assim, é o planejamento operacional que irá viabilizar a tomada de decisões.

Maximiano (2008) relata que o Planejamento operacional é o processo de definir meios para a realização de objetivos, como atividades e recursos. Os planos operacionais, também chamados estratégias operacionais, especificam atividades e recursos que são necessários para a realização de qualquer espécie e objetivo.

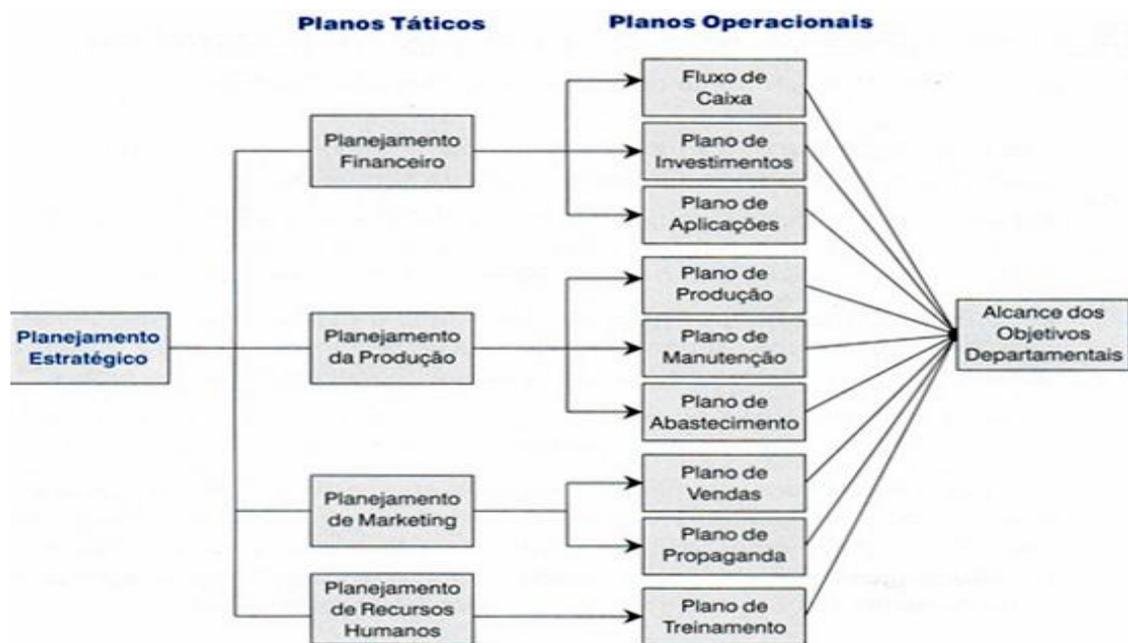


Figura 12: Planos táticos e operacionais decorrentes do planejamento estratégico
Fonte: CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 40.

O Planejamento operacional consiste na definição de políticas e metas operacionais da empresa, consubstanciadas em planos para determinado período de tempo, em consonância com as diretrizes estratégicas estabelecidas.

Da mesma forma, como no Planejamento estratégico, a missão, as crenças, os valores, o modelo de gestão e a responsabilidade social da empresa fazem parte do input do Planejamento operacional.

Informações a respeito da situação atual, o objetivo que se quer atingir (situação desejada) e mais as diretrizes estratégicas, resultantes do Planejamento estratégico, também perfazem as entradas do sistema de Planejamento operacional.

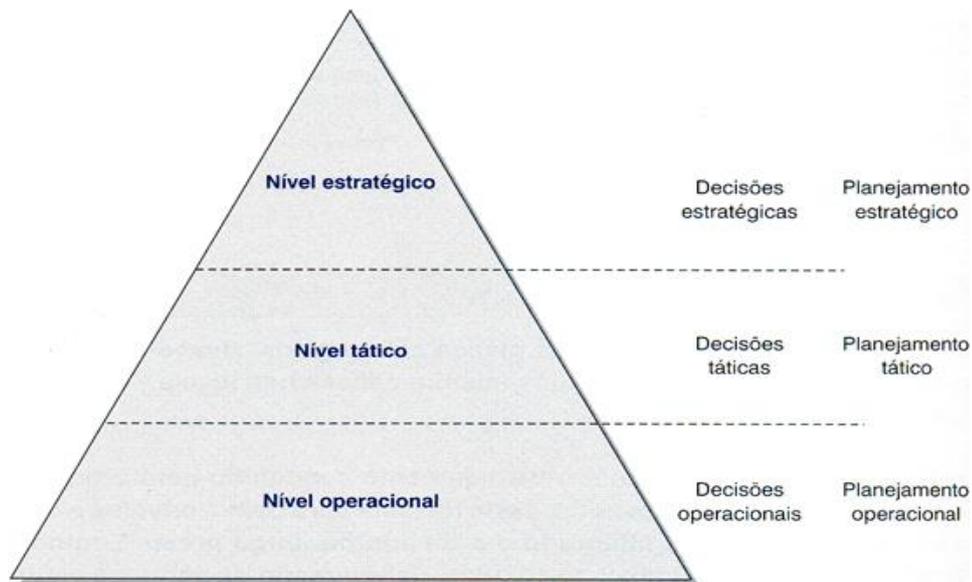


Figura 13: Hierarquia do planejamento
 Fonte: CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 248.

Os planejamentos e seus nivelamentos (Figura 13) mencionados são instrumentos de auxílio ao gestor, e sendo utilizados simultaneamente, auxiliam a entidade a atingir seus objetivos (Figura 12), bem como dão subsídios para a formulação de um planejamento tributário eficaz.



Figura 14: Quadro de objetivos organizacionais
 Fonte: <http://www.cidademarketing.com.br/>

Em meio a uma época onde quase tudo e todos são vistos como uma oportunidade ou obstáculos para se chegar aos seus fins, o pensamento sobre o gerenciamento é de fundamental importância. Há uma necessidade de estabelecer uma abordagem crítica sobre educação gerencial e prática gerencial. Para

desenvolver líderes que produzam resultados de excelência, as empresas se comprometem a investir em educação e desenvolvimento da liderança. Aperfeiçoar a educação é a maneira de se manter competitivo, considerando o ritmo de mudanças, inovações tecnológicas, na economia de modo geral. Questões do tipo:

- Como é possível reerguer uma empresa?
- Como programar métodos para desenvolver a criatividade gerencial e alcançar metas?
- Qual o público alvo?
- Quem é a concorrência?
- Quem são os fornecedores?
- Como agregar valores ao produto?

O poder para tomar decisões com rapidez vai de encontro ao gerenciamento de conflitos, que toma conta de grande parte do tempo dos executivos das empresas familiares. Nestas, nem sempre, o critério de competência tem sido o fundamento para justificar promoções e posse a cargos de comando, o que de certa forma dificulta, ainda mais, a atuação dos familiares na condução dos negócios. As dificuldades para assumir posições imparciais são inúmeras, o que leva muitas vezes a soluções de temporização e condescendência, implicando em muitos casos, num desgaste de ordem operacional.

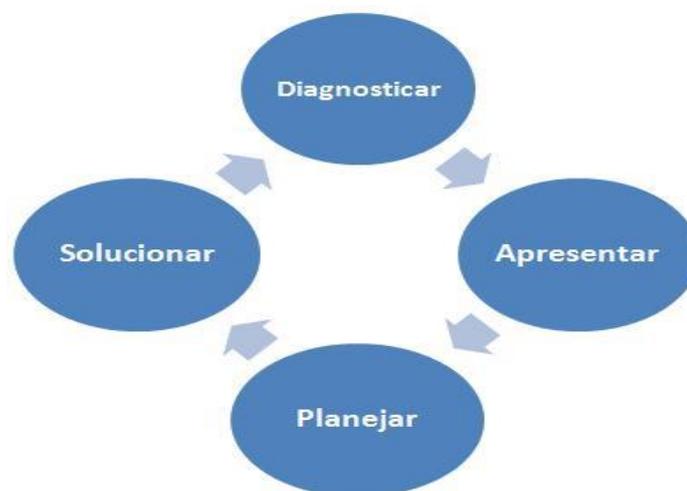


Figura 15: Produto do diagnóstico
Fonte: <http://www.sias.com.br>

Segundo Kotler (1994, p 38), “um mercado é composto por clientes potenciais que partilham de uma mesma necessidade ou desejo e estão aptos a engajar-se num processo de troca para satisfazer aquela necessidade ou desejo”.

No mercado atual, onde o ritmo de mudança aumenta consideravelmente, oferecer e identificar fatores que possibilitem a empresa oferecer atendimento de qualidade aos clientes, tornou-se além de diferencial, um compromisso. A começar pelos produtos e serviços que usualmente são a primeira coisa que os clientes veem em uma empresa. Por esse motivo, devem ser projetados para atender suas necessidades (SLACK, 1999, p. 112).

Aquilano (2001, p. 288) afirma que existem muitos fatores que contribuem para o bom atendimento, tais como simpatia e conhecimento dos trabalhadores, mas as experiências dos clientes com filas, as quais são frequentemente, seu primeiro contato com a empresa, podem afetar significativamente seu nível geral de satisfação com a organização.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 4):

Fala-se hoje em estratégia de recursos humanos como a utilização deliberada das pessoas para ajudar a ganhar ou manter uma vantagem autossustentada da organização em relação aos concorrentes que disputam o mercado. A estratégia constitui o plano global ou a abordagem geral que a organização adota para assegurar que as pessoas possam cumprir adequadamente a missão organizacional.

Segundo Slack (1999 p.120):

Há apenas um passo dos clientes está às pessoas que devem lidar diretamente com eles. O pessoal de contato em uma organização de serviços ou uma pessoa de vendas em uma organização orientada para produtos atende clientes todos os dias. Esse pessoal pode ter boas ideias sobre o que os clientes gostam. Podem ter reunido sugestões dos clientes ou possuir ideias próprias a respeito da forma como os produtos ou serviços poderiam ser desenvolvidos para atender melhor às necessidades de seus clientes, ou como uma necessidade não atendida pode ser preenchida numa linha de produtos.

Manter o foco no cliente significa saber quem ele é, o que a empresa está oferecendo a ele em termos de produtos e serviços, e quais suas expectativas. Mas, sem haver controle dos processos não importa o quanto à empresa esteja focada no cliente, pois a insatisfação prevalecerá, mesmo com todo o enfoque possível.

Segundo Carmo (2003 p. 42), “[...] na ponta final do processo encontram-se os clientes. Estes sempre almejam os resultados e não estão interessados nas atividades às quais as empresas dedicam bons parte de suas energias”. O que esses clientes desejam é o produto ou serviço produzido com qualidade e que satisfaça a sua necessidade. De acordo com a definição de Kamel (1994, p. 7):

[...] As empresas devem ter consciência de que quando estão vendendo um produto ou serviço para o cliente, têm que fazê-lo de forma eficaz, não apresentando qualificação e experiência que não possuem, nem sugerindo que têm talentos humanos ou recursos materiais de que não dispõem.

As empresas correm o risco de que seus clientes afastem-se ao perceber deficiências dentro da organização como insuficiências em qualidade no atendimento; qualidade dos produtos e serviços prestados; prazos de entrega; preços; potencialidades dos talentos humanos. Muitas vezes esses clientes possuem dificuldades em expressar seus desejos quando o assunto é medir a eficácia e a eficiência do processo. Dessa forma é necessário que a empresa mantenha um canal de comunicação aberto com seus clientes, ouvindo-os ativamente, monitorando reivindicações e reclamações.

Kamel (1994 p.45): “[...] define-se um processo empresarial como um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada, utilizando os recursos da organização, e que seria uma saída de valor para o cliente”. Kamel (1994, p. 60) ainda completa:

O trabalho de cada um depende do trabalho de todos. Portanto se aplicarmos diferentes metodologias dos processos nos departamentos da empresa terá um desequilíbrio de atividades, que prejudicará todo o processo. Surgirão dificuldades de diálogo entre as partes envolvidas. Se os departamentos forem otimizados separadamente, fará com que não tenhamos o resultado esperado. Portanto, não devemos analisar o local, e sim o global, levando-se em conta os resultados das pessoas, e não somente a tecnologia aplicada.

Ao analisar uma empresa, pode-se considerá-la um único processo, envolvendo a soma de todas as atividades. Esse processo pode muitas vezes ser redesenhado para atender as necessidades da organização.

Segundo Eckes (2001, p. 32):

[...] A empresa deve identificar os processos essenciais e subprocessos-chave que constituem a sua organização. Um processo essencial é um conjunto de atividades ou etapas multifuncionais, que gera um impacto profundo no atingimento dos objetivos estratégicos do negócio, tanto direto como indiretamente. Os subprocessos-chave são aqueles que fazem parte de um processo essencial.

Para Riera (2004, p.10):

O aumento da produtividade ocorre, individual e coletivamente, pois as atividades são realizadas de forma mais racional, eliminando-se aquelas que não agregam valor à empresa, restando mais tempo das pessoas para se dedicarem àquilo que é essencial. Além disso, cria-se naturalmente um hábito de fazer mudanças, o que se traduz em evolução contínua dos processos e, como consequência, da empresa.

Os indivíduos são a entidade de aprendizagem primária nas empresas e são quem criam formas organizacionais que permitem a aprendizagem, de modo que facilite a transformação organizacional (ARAUJO, 2001, p.86). Salienta Las Casas (apud ARAUJO¹⁶), que existem dois modelos de planejamento, o formal e o informal. O formal há necessidade de ter técnicas e conceitos, já o informal é obtido com a prática e não há nenhuma metodologia a ser seguida.

Para manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente, a administração estratégica irá servir como um processo contínuo e interativo que iniciará com a análise do ambiente, isto é, com o processo que supervisiona o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades atuais e as futuras. Após isso, a diretriz organizacional ou determinação da meta da

¹⁶ ARAUJO, Roseli Ferreira de Araujo. **Planejamento Estratégico: Proposta De Um Modelo De Elaboração Na Empresa Infordata Ltda.** Disponível em: <http://www.unirg.edu.br/cur/adm/arq/banco7p2008_2/Roseli%20Ferreira%20de%20Araujo.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2012.

organização; a formulação de estratégias, que projeta e seleciona estratégias em busca da realização dos objetivos; a implementação efetiva da estratégia; o controle estratégico, que se concentra na avaliação do processo administrativo em prol da melhoria e assegurar um funcionamento adequado.

Enfim, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional sem uma base estrutural, sem uma condução planejada e ordenada do estabelecimento seguindo uma diretriz organizacional a partir de uma formulação da estratégia organizacional.

Segundo Alday¹⁷, Gordon e Howell (1959) acreditam que:

O estudo da Administração Estratégica teve sua forma definida pela primeira vez após a Fundação Ford e a *Carnegie Corporation* patrocinarem, nos anos 50, a pesquisa no currículo das escolas de negócios. Um resumo dessa pesquisa, chamada de relatório Gordon Howell, recomendou que o ensino de negócios tivesse uma natureza mais ampla e incluísse um curso de capacitação em uma área chamada de política de negócios (GORDON apud ALDAY, p. 13).

Assim, com tudo isso, vê-se que a boa gestão empresarial engaja o planejamento como um processo contínuo de uma organização com o qual as organizações definem as ações que deverão ser alcançadas para a realização da missão e visão da empresa em prol da manutenção e fomento do empreendimento.

¹⁷ ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica.** Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2012.

5.2 Análise da gestão empresarial do grupo C a luz de alguns elementos conceituais da administração estratégica no mercado cinematográfico de São Luís - MA

O modelo de gestão estratégica atua no sentido de conduzir a empresa a se adequar a realidade de mercado do momento. Alguns pontos são relevantes em uma análise empresarial: a interdisciplinaridade; a complexidade das situações cotidianas; o processo decisório; a multiculturalidade; a inovação; a competitividade.

Os processos e os investimentos seriam realizados de maneira mais organizada e racional se as oportunidades e a projeção de futuro fossem sempre discutidas na empresa. É de suma importância, a redução do grau de incerteza para o alcance de melhores resultados através de uma gestão estratégica que exija critérios minuciosos integrados ao meio competitivo em que se vive.

A falta de comprometimento com o público pela empresa C foi tão grande a ponto de deixar a manutenção do empreendimento fora dos padrões de conservação necessário. A avaliação dos riscos, a arrogância dos empreendedores e funcionários, a falta de profissionais qualificados para os serviços básicos, a falta de interesse e mobilização por melhorias, o não acompanhamento das tecnologias e novidades, a falta de preparo para acompanhar as influências externas, a falta de planejamento e seriedade nas tomadas de decisões são alguns pontos importantes de análise do local.

A percepção de que em certo momento tudo vai dar certo e se manter numa estabilidade exagerada, sem buscas de melhoria e manutenção do empreendimento, foi um dos esclarecimentos obtidos com o desenvolvimento da pesquisa para o presente trabalho, pois a empresa C fincou-se em seu declínio e não buscou êxito em meios de pudessem reerguerem o estabelecimento.

A constante melhoria dos produtos e serviços gera valor e transpõe a necessidade das organizações que estimam crescer ou liderar o mercado. O progresso requer mudança, mesmo assim as ações devem ser bem analisadas e cautelosas, pois nem toda mudança resulta em melhoria. Uma empresa que já se encontra em declínio somente irá continuar a crescer se houver um novo planejamento e um investimento severo em prol da elevação do índice de qualidade. Devem-se identificar as ferramentas e métodos relevantes para se levar para dentro

da empresa ações que atinjam objetivos embasados em tomadas de decisão dos gestores, o que é algo que cada vez mais chama a atenção das organizações.

Para que a empresa se destaque é necessário que assuma uma postura pioneira e inovadora. É necessário, então, que se busque agilidade respondendo rapidamente às tendências que surgem. O investimento inicial é apenas o começo, e deve ser seguido por constantes aportes, a fim de que o empreendimento seja mantido e atualizado tecnologicamente e em sintonia com os anseios de seus usuários. Para fixar sua clientela é necessário agregar valor para a mesma através de seus produtos e/ou serviços.

A empresa C, apesar de almejar uma posição de destaque, no mercado de exibição de filmes na época de seu auge, não deu o devido espaço aos mecanismos de pesquisa de satisfação da clientela. O processo de identificar sinais deixados pela clientela, analisar tais dados e, assim, gerar ações que satisfaçam as necessidades da mesma, necessita de investimento em equipamentos e material humano, o que não foi devidamente compreendido e implementado pelos gestores.

Muitos clientes não gostam de ser mais um nas imensas filas. O atendimento de qualidade faz com que o grau de satisfação deles seja alto e, com isso, voltarão a frequentar o local mais vezes trazendo novas pessoas para conhecer o ambiente e produtos ou serviços. Por vezes, um pequeno negócio oferece um atendimento com maior qualidade do que algumas empresas de grande porte que se preocupam somente em oferecer o básico para o seu público. É a conhecida inércia que atinge muitos grandes e médios empresários que se acomodam em um mercado no qual há espaço para empreendedores que trabalham achando que estão sempre garantidos em êxitos transitórios. Os fatores que levam ao alcance do atendimento de qualidade devem ser analisados minuciosamente pelos gestores.

Slack (1999, p.113) complementa que o objetivo de projetar produtos e serviços é satisfazer os consumidores atendendo as suas necessidades e expectativas atuais ou futuras. Isso, por sua vez, melhora a competitividade da organização. Pode-se observar, portanto, que o projeto e serviço têm seu início com o consumidor e nele também termina.

Dentre os fatores que contribuem para o bom atendimento estão à simpatia, o conhecimento do negócio e a experiência dos trabalhadores com podem afetar significativamente seu nível geral de satisfação com a organização.

As filas são, frequentemente, o primeiro contato com a empresa. As filas enormes e demoradas da empresa C davam voltadas pelo lado de fora do estabelecimento. Por um lado, via-se que o empreendimento estava em seu auge com um número significativo de clientes que queriam estar naquele ambiente e desfrutar da arte cinematográfica que o local oferecia. Grupos de ludovicenses realmente tinham uma grande frequência no cinema, principalmente por ser, na época, a única opção em seu segmento que oferecia os famosos filmes hollywoodianos.

Por outro lado, as filas causavam alguns transtornos, como a espera demorada e cansativa para chegar até a bilheteria e comprar seus ingressos ou, ainda, já para entrar nas salas de cinema. A verdade é que o cliente não gosta de esperar horas em filas.

Em vista disso, via-se que os gestores nada faziam de significativo para resolver tais situações, pois não é só a questão do grande público frequentando o local, mas as possibilidades de resolução das situações que poderiam ter sido tomadas, dentre elas: a contratação de novos funcionários; a qualificação dos velhos para que fossem mais eficazes e rápidos; a criação de mais bilheterias e novas opções de compras de ingressos; mais quantidades de horários e distribuição de salas; criar entretenimentos que pudessem ser utilizados durante o momento de espera, tais como televisores distribuídos ao longo das filas; dentre outros praticáveis meios de tentar agradar mais seu público, havia, ainda, disponibilidade de salas durante o período matutino. Eis aí uma oportunidade de melhoria, uma nova opção para a grande quantidade de frequentadores.

Na visão de Aquilano (2001, p. 292), clientes tendem a associar pouca espera com serviços de nível de qualidade elevado; tendem a aceitar a espera com o grau de personalização oferecido; e clientes desocupados percebem tempos de espera maiores do que aqueles que se mantêm ocupados com algum tipo de leitura, programas de TV e outros artifícios que provam ser úteis.

O mesmo autor afirma que: outra razão para essa ênfase maior na oferta de atendimento rápido e eficiente é a percepção, por parte das organizações, de que a maneira pela qual elas tratam seus clientes hoje, terá impacto significativo no fato deles continuarem a serem clientes fiéis amanhã (AQUILANO, 2001, p. 289).

A empresa C não dispunha de qualquer sistema de inteligência estruturado ou área relacionada que monitorasse os clientes, concorrentes, novas oportunidades de

negócios e ameaças, e que desse suporte à tomada de decisão. Em compensação, a nova concorrência vinha atuando com grandes investimentos financeiros e pioneirismo em tecnologias, além de identificar e atender os anseios dos clientes.

De forma organizada ou não, existem maneiras de adaptar-se, reagir, bem como de antecipar as tendências do mercado. Resta determinar como isso será feito, para um contínuo acompanhamento do mercado e, mais especificamente, dos clientes, e que, assim, possa assumir e manter a posição de liderança e/ ou sobrevivência no mercado.

No mercado atual, onde o ritmo de mudança é constante, oferecer e identificar fatores que possibilitem a empresa oferecer atendimento de qualidade aos clientes tornou-se mais do que um compromisso, um diferencial.

Identificar e desenvolver um produto para estender a ocupação das mesmas por mais tempo; identificar o local de moradia da clientela do empreendimento, de modo a providenciar uma filial na região como forma de expandir o negócio. Isso consiste em alguns pontos que poderiam ter sido analisados, mas a empresa C não dispunha de pessoal qualificado que pudesse efetuar uma análise de dados e, a partir dos mesmos, gerar informações que pudessem dar suporte ao planejamento estratégico de curto e longo prazo, estabelecendo assim uma linha a seguir. Decisões simples de como investir na segurança dos usuários e estacionamento foram proteladas indefinidamente, levando tais usuários a mudarem de fornecedor, já que a concorrência gozava desses serviços como atrativo, agregando valor aos serviços e assim podendo atribuir um valor maior aos mesmos.

Com o empresário envolvido em outro ramo de negócio (esportes), no qual o dinheiro flui mais facilmente, e ainda envolvido na política, o mesmo não manteve a devida separação entre as atividades, e estas passaram a competir com a empresa C por recursos, drenando assim boa parte destes, o que também comprometeu o reinvestimento no negócio fim e, por diversas vezes, houve avanços pelo capital de giro da empresa. O retorno, dessas importâncias desviadas, quase nunca era alcançado.

Intenta-se, então, aferir as condições do mercado de entretenimento e do mercado financeiro na época em que o fato ocorreu na expectativa de chegarmos ao motivo do abandono de investimentos no negócio.

Muitos fracassos, no caso, são causados já por um conhecimento insuficiente e distorcido do próprio mercado em que se atua e das suas constantes transformações; equívocos num estudo de mercado, determinando-se inclusive metas erradas de vendas e participação, inevitavelmente invalidam estudos feitos, tendo em vista a definição do grau de viabilidade econômica do projeto; os projetos técnicos representam uma dificuldade especial, uma vez que a sua execução correta exige a soma de muitas competências, que não são facilmente disponíveis, a não ser em grandes empresas. Por isso mesmo, sempre foram muito comuns os estudos técnicos incompletos e mesmo errados (GONÇALVES, 2000, p. 282).

A falta de conhecimento do mercado fica evidente quando a empresa abre uma frente de expansão em Camaçari (BA), logo no momento em que recebia em casa um concorrente de peso, estando este posicionado estrategicamente em um shopping da cidade. Os recursos que poderiam ser canalizados para a revitalização dos negócios estavam agora na Bahia.

A falta de manutenção das instalações só acelerou o processo de derrocada. Passou-se a exibir películas de péssima qualidade, as quais aliadas às falhas de infraestrutura pareciam indicar que a empresa optara por concorrer com DVDs pirata. Aqui a empresa se posiciona na parte inferior do mercado, no qual não tinha condições de fazer jus aos custos operacionais.

É necessário ter sempre em mente que a concorrência não se dá apenas no mesmo ramo de negócios, mas também em outras vertentes. Nesse caso, temos surgindo na época da falência da empresa C o surgimento de equipamentos *Blu-Ray*, aparelhos de som com *Dolby surround*, barateamento dos custos de projetores, novos equipamentos televisivos, entre outros. Tudo isso propiciando tecnologia para montagem de uma sala de exibição residencial.

Os estudos de mercado tendem a ser substituídos pelo conhecimento prático, vindo da experiência, e pela intuição do empresário. Ainda que prática e intuição possam representar um papel importante, nunca será o suficiente, como conhecimento adequado, para que sejam feitas opções corretas quanto à tecnologia a ser usadas, máquinas e equipamentos a ser comprados, e assim por diante. (...) Também foram muitos os que tiveram seu conteúdo e orientação definidos simplesmente pelos recursos financeiros disponíveis, tendo de ser ajustado a eles, o que significa aceitar máquinas e equipamentos de segunda linha, instalações precárias e utilização de tecnologia obsoleta (GONÇALVES, 2000, p. 282).

Assegura-se nessa função não a criação, mas principalmente a realização dos objetivos, além de que o administrador deve estar atento para identificar as mudanças e ajustar a gestão às novas tendências de mercado. O planejamento é um plano antecipado do que fazer, antes de agir. Com isso, pode-se dizer que é planejar o futuro e estabelecer as ações a serem seguidas para atingir os objetivos (CHIAVENATO, 2000, p.44). Veem-se exemplos de procedimentos que deveriam ter sido feitos e, se foram, por que as ações não foram executadas para reverter o quadro de decadência?

O poder de tomar decisões com rapidez confronta-se com o gerenciamento de conflitos. Esse processo toma conta de grande parte do tempo dos executivos das empresas familiares. Nestas, nem sempre, o critério de suficiência tem sido o fundamento para prover promoções e retenção na capacidade de assumir em cargos de comando, o que de certa forma dificulta, ainda mais, a atuação dos familiares na condução dos negócios. Um fator negativo é que as circunstâncias críticas para assumir posições gerais ou imparciais são prodigiosas, o que conduz a transigências e acomodações. Conseqüentemente, o resultado é, muitas vezes, o declínio e desgaste de ordem operacional e tradicional do trabalho desenvolvido pelo empreendedor. Segundo Kaplan (1998, p.121), “não se deve ficar acomodado com o desempenho atual, ainda que seja satisfatório”.

Visualizar o futuro e traçar os planos, atividades e recursos que a empresa C iria utilizar seria pontos cruciais, em vista de que a disposição de recursos da empresa constitui uma dupla disposição material e social, como meios de resolução das problemáticas que apareceram no empreendimento. Definir-se-ia o trabalho com distribuições de tarefas, responsabilidades e condução recursos disponíveis. O pessoal deveria ser orientado pelo melhor atendimento e visualizações de melhorias no local, pois todos os atos e esforços devem ser coletivos para o alcance de todos objetivos.

As empresas, às vezes, costumam esquecer o motivo pelo qual estão no mercado. Ao se levar em consideração que qualquer organização empresarial tem objetivos lucrativos e não provocar mudanças sociais, como é o caso das organizações sem esses fins, em diversos momentos, o espírito de desintegração econômica viceja sobre a falta de percepção sobre as necessárias questões que visualizem um fomento concentrado no aperfeiçoamento da empresa com o oferecimento ao mercado de bens ou serviços de qualidade e, assim, não

reconhecem claramente que a fonte da lucratividade sucede fatores primordiais como a satisfação e encantamento de seus clientes. Sem haver controle dos processos, a insatisfação irá reinar, pois não importa o quanto à empresa esteja focada no cliente, o controle organizacional e análises externas devem ocorrer constantemente, problema negligenciado pelo grupo C.

De acordo com Drucker (1997), a organização sem fins lucrativos tem como objetivo provocar mudanças nas pessoas e na sociedade como um todo. Estas organizações existem por causa de seus objetivos e de sua missão.

A empresa moderna é uma entidade econômica baseada no capital de risco dos sócios, assumindo uma forma jurídica determinada, e que aloca recursos humanos e materiais com o objetivo de, pela exploração constante de um mercado, por meio da venda de produtos e serviços, remunerar adequadamente esse capital, pela geração de lucros (GONÇALVES, 2000, p.61).

Com a comunicação com aberto entre os empreendedores e os seus clientes a chance de eficácia e eficiência do processo é maior, pois dessa maneira torna-se possível a regularização das reclamações dos usuários, possibilidade esta não visualizada pelo grupo C, já que mesmo com todos os comentários e reivindicações publicadas e comentadas por todos, nada significativo foi feito para resolver tais situações. A partir disso, o risco de que os clientes se afastem do ambiente devido às deficiências ocorridas é grande, pois admitir falta de qualidade no atendimento e dos produtos e serviços prestados; preços altos; falta de limpeza, entre outros, é algo que diminuiu relativamente à potencialidade do empreendimento C. O que esses clientes desejam é a satisfação de suas necessidades com produtos e serviços produzidos com qualidade.

A segurança é algo de grande importância para um ambiente confortável e receptivo para o consumidor. Mesmo que a influência negativa sob a segurança venha do ambiente externo precauções podem ser tomadas para evitar ou amenizar situações. A própria empresária do grupo C foi assaltada na porta do cinema enquanto saia do trabalho, sendo baleada por um assaltante (ANEXO E). A existência de câmeras e seguranças seria algo que podiam ter em uma quantidade mais eficiente.

Ao analisar uma empresa como a C, pode-se considerá-la em um único processo que envolve a soma de todas as suas atividades cotidianas e pretensões administrativas. Por vezes, esse processo poderia ter sido redesenhado de tempos em tempos para atender as necessidades da organização C que apareceram ao longo dos anos.

Dessa maneira, os negócios seriam gerenciados diante de uma maior responsabilidade, em busca da otimização dos resultados. A melhoria contínua dos serviços prestados, organização constante da infraestrutura local, a racionalização dos métodos de trabalho, a motivação e a produtividade da equipe são aspectos que promoveriam o desenvolvimento em prol de uma plena satisfação do cliente.

Se for analisado minuciosamente, poderíamos perceber que somente um plano de marketing não iria resolver todos os problemas da empresa C, pois não adiantaria criar meios promocionais do local e, ao mesmo tempo, não serem resolvidas problemáticas básicas encontradas ali.

Mesmo assim, um plano de marketing seria bem explorado para a reestruturação do negócio se tais problemáticas iniciais fossem resolvidas. Um plano que girasse em torno de uma estratégia de marketing eficiente, flexível e adaptável na utilização de recursos. Uma estratégia de marketing seria, no caso, uma diretriz para selecionar o mercado-alvo específico e satisfazer os clientes a partir de um cuidadoso equilíbrio de elementos (produto, preço, praça e promoção).

Segundo Kotler (2004, p.59), marketing é um processo social por meio do quais pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros. Como um instrumento de gestão indispensável, a ação do marketing envolve diversos componentes estratégicos que se estabelece empenhados para alcançar melhores lucros e boa imagem ou demais resultados desejados.

Provações que fomentam a empresa: ampliação da carteira de clientes; a melhoria contínua dos serviços prestados; a racionalização dos métodos e processos de trabalho; a motivação e a produtividade da equipe; meios que visam à plena satisfação e segurança do cliente.

Na fase da fundação temos na força e vocação do fundador a gênese da empresa. (...) A fase de crescimento depende do talento do executivo principal e do acerto na escolha de um produto que permanece, por muitos anos, o gerador de riqueza. O sucesso é na

realidade, fazer o cliente que vai sustentar o crescimento da empresa. A velocidade de crescimento esconde os problemas estruturais e também retarda a adoção de medidas corretivas. Na fase do apogeu ou de maturidade a firma navega quase que pelo poder da inércia. Os anos de ouro já passaram, mas é agora que a empresa recebe o reconhecimento social, honra e glória. O tamanho ou a diversificação dos negócios estão pedindo uma definição estratégica, que não vem porque a fonte criativa do negócio, o empresário, começa o seu declínio pessoal. A título de profissionalizar a empresa se torna pesada e burocratizada, as decisões lentas, a comunicação difícil entre os diversos níveis, os objetivos obscuros e a desmotivação entra sutilmente no negócio. É nesse crítico momento que se situa o início do processo de sucessão. A transferência de poder será então conduzida sobre um negócio em começo de crise, um fundador transtornado pelo conflito existencial do envelhecimento e os sucessores despreparados. (LODI, 1987, p. 4 e 5).

Como afirma utilmente Cordeiro e Ribeiro (2002), “nesse ambiente, a diferença entre sucesso e fracasso, entre lucro e falência, entre o bom e o mau desempenho está no melhor uso dos recursos disponíveis para atingir os objetivos focados”. Precisa-se desenvolver, testar e realizar mudanças nos projetos; fazer o acompanhamento e a constante avaliação do mercado, devem-se adotar estratégias de benchmarking para conhecer o concorrente e o Desdobramento da Função Qualidade (QFD) para saber sobre as vontades do próprio cliente.

Benchmarking é um processo de melhoria no qual uma organização mede seu desempenho pela comparação com companhias consideradas “as melhores em sua classe”, determinando como essas empresas alcançaram estes níveis de operação e utilizando essas informações para melhorar seu próprio desempenho (PALADINI, 2004, p. 260).

Ainda de acordo com Paladini (2004, p. 261):

QFD é o desdobramento da função qualidade é um método estruturado no qual as exigências do consumidor são traduzidas em especificações técnicas apropriadas para cada estágio do desenvolvimento do serviço e do processo produtivo, é usualmente entendido como a percepção e o entendimento da voz do consumidor.

Ao se verificar se tudo ocorre de acordo com aos aspectos e explicações desenvolvidas pela Administração estratégica, a situação da empresa C carregou cada vez um número maior de variáveis desordenadas e o processo decisório ficou mais espremido em prazos aleatórios. Os gestores ficaram expostos a situações de trabalho com elementos externos ao seu ambiente nativo e não conseguiram driblar a concorrência, não investiram no desenvolvimento, por conseguinte, clientes, fornecedores, parceiros e equipe se surpreenderam com o fechamento do estabelecimento, antes tão frequentado por todos.

Nesse mercado dinâmico, algumas variáveis, que os sócios do grupo C não dominaram, concorreram para o fracasso do empreendimento. Falta de planejamento prévio, gestão deficiente no negócio e deficiências no processo de gestão empresarial local, falta de conhecimento do público-alvo de seu negócio, falta de visão de longo prazo, falta de cautela, falta de conhecimento dos concorrentes, falta de conhecimento do ramo de atividade, ignorar a concorrência acirrada o que conduz a pouca demanda.

Um ponto esquivo de análise é quanto à diminuição de preço. Uma das primeiras coisas que todo empreendimento assim como o C tenta fazer nos momentos de declínio é alterar os preços de venda. Ao pensar que preço menor significa mais clientes, o empreendedor nem sempre estará correto, pois o cliente estará disposto a pagar mais por um serviço de qualidade, como o caso do cinema B no início de sua gestão na cidade com um valor de ingresso mais elevado, mas com conforto e a oferta de serviços diferenciados. Não adianta nada um empreendimento colocar o preço baixo se os problemas que desviam o consumidor do local não forem sanados. Não é mais possível enganar o consumidor, não há como esconder um erro da empresa.

Enfim, tanto as formas de gestão quanto a tecnologia da informação e da comunicação estão prestes a oferecer constantemente novas oportunidades e ameaças, cabe aos gestores saber lidar com as situações, pois o mercado está cada vez mais competitivo, não só em relação aos competidores tradicionais, mas também com a inclusão de novos entrantes e produtos que substituem os anteriores.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A priori, buscou-se apresentar uma breve história da empresa C e o processo de transição pela qual a mesma passou e não se adaptou a uma nova realidade. Assim, realizou-se uma revisão literária com temas da área de planejamento estratégico, cinema e entretenimento, com o intuito de ampliar os conhecimentos e demonstrar a importância da gestão estratégica com constante atualização do profissional em relação aos princípios da Administração e em sintonia com o mercado.

Com a realização do diagnóstico organizacional realizado, através de um roteiro de entrevista direcionado com órgãos públicos do estado, Casa da cultura do estado, clientes da empresa e do comparativo entre a empresa C com outra empresa que obteve sucesso, realçaram-se alguns princípios e conhecimentos administrativos que deveriam ter sido empregados na empresa C, bem como elementos administrativos mal articulados pela mesma.

Foi importante ressaltar que o planejamento estratégico é um plano a ser seguido nos primórdios das tomadas de decisões que refletem na condição desejada da empresa ao longo de todo o desenvolvimento administrativo e manutenção no mercado competitivo. No planejamento, como vimos anteriormente, fixa-se a lucratividade pretendida, o tamanho da organização para o futuro, inovações e relações internas e externas. Logo, não é um plano repentino de correção para quando surgem as dificuldades. Diante dessa análise, a empresa C estava altamente equivocada quando planejava momentaneamente para tentar suprir a necessidade que considerava imediata.

Salienta-se que as limitações deste estudo foram diversas, a análise de uma empresa quando esta não existe mais exigiu uma reflexão profunda, além da escassez de relatos na internet, de materiais disponíveis e da boa vontade dos envolvidos em discutir novamente sobre o assunto em questão.

Já que o cinema foi exposto como linguagem simbólica e técnica deste século, compreende-se que a empresa C deveria ter observado com um pouco mais de atenção e sensibilidade as constantes mudanças que aconteciam naquele período, projetando uma visão de futuro para que seu negócio se adaptasse àquela nova realidade, buscando inovação fundamentada em um planejamento sólido.

Clientes da empresa e do comparativo entre o grupo C com outra empresa *Movicom* que obteve sucesso. Tem-se plena consciência que esse momento de transição foi o mais difícil. Sabe-se que o mercado encontrava-se em outra realidade, mais voltado para tecnologia e mídias diferenciadas, novos meios de comunicação e visibilidade, com fatores culturais e sociais diferentes. Tem-se plena consciência de que esse momento de transição foi o mais difícil.

Chega-se ao consenso de que com a implantação de um Planejamento estratégico bem estruturado a empresa poderia constituir um alicerce para o futuro, através da execução das estratégias e acompanhamento das mesmas, compreendendo as peculiaridades do negócio conforme exposto acima.

Enfim, a empresa C precisava entender o mercado, pois atentaria para as mudanças correntes e se antecipariam a elas. Deviam manter uma organização flexível, pois além de saber para onde iriam, seria importante manter uma boa estrutura organizada e sem hierarquias rígidas. Arriscar é algo que os empresários do grupo C resolveram fazer sem planejamento ao fundar uma nova filial na Bahia e não investir em algo que já era lucrativo, além de estar passando por dificuldades e precisando de uma revitalização geral. Os riscos devem ser corridos, mas existem exemplos de riscos que devem ser pensados antes de serem realizados.

Por outro âmbito, muitas mudanças são feitas na base de tentativa e erro e algumas vão dar errado mesmo, pois se tenta mostrar os vários ângulos possíveis para a situação. Formar uma equipe com disposição para desafios e qualificação para um melhor atendimento, permite que transições sejam menos traumáticas e possam ser superadas com maior facilidade. Por fim, a adoção de uma postura transparente, sólida e respeitosa ajudaria a minimizar e ajudar na tensão das dificuldades encontradas.

REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica.** Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2012.

ALMEIDA, MILTON JOSÉ DE. **Cinema: A arte da memória.** SP: Autores Associados, 1999.

AQUILANO, N. J.; DAVIS, M. M.; CHASE R. B. **Fundamentos da administração da produção.** 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

AQUINO, Cleber Pinheiro. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução.** São Paulo: Atlas, 1981.

ARAUJO, Roseli Ferreira de Araujo. **Planejamento Estratégico: Proposta De Um Modelo De Elaboração Na Empresa Infordata Ltda.** Disponível em: <http://www.unirg.edu.br/cur/adm/arq/banco7p2008_2/Roseli%20Ferreira%20de%20Araujo.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2012.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BORGES, Fernando. Gente de Negócios. Gente. **Executivos do BASA vão à Europa.** Disponível em: <<http://www.genteenegocios.com.br/2003/30-11-2003/gente.htm#topo>>. Acesso em: 10 jun. 2012.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.** 7ª ed. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 1998.

CARMO, G. **Proposição de sistemas de indicadores de desempenho que auxiliem os processos decisórios das empresas da construção civil, setor edificações, à luz do PBQP-H.** Dissertação (Mestrado) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração.** 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Introdução à teoria geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7ª ed. Ver. E atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

Cidade marketing. Notícias. **Planejamento.** Disponível em: <<http://www.cidademarketing.com.br/2009/>>. Acesso em: 28 jul. 2012.

CORDEIRO, José Vicente B. de Mello; RIBEIRO, Renato Vieira. **Economia empresarial:** Gestão Empresarial. *Fae Business School*// Faculdades Bom Jesus. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, p. 1-14, 2002.

CORRÊA, Anderson. Passeio Urbano. **Antigos Cinemas de São Luís.** Disponível em: < <http://passeiourbano.com/2012/01/19/antigos-cinemas-de-sao-luis/> >. Acesso em: 19 jul. 2012.

CORRÊA, Anderson. **Antigos cinemas de São Luís.** Disponível em:<<http://passeiourbano.files.wordpress.com/2012/01/rialto1.jpg>>. Acesso em: 25 jul. 2012.

CORRÊA, Anderson. **Antigos cinemas de São Luís.** Disponível em:<<http://passeiourbano.files.wordpress.com/2012/01/cine1.jpg>>. Acesso em: 25 jul. 2012.

CORRÊA, Anderson. **Antigos cinemas de São Luís.** Disponível em:<<http://passeiourbano.files.wordpress.com/2012/01/cine-passeio1.jpg>>. Acesso em: 25 jul. 2012

DOMINGOS, Claudio. **A hierarquia das necessidades de Maslow.** Disponível em: <<http://www.conexaorh.com.br/artigo15.htm>>. Acesso em: 02 jun. 2012.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos:** princípios e práticas. São Paulo: Pioneira, 1997.

ECKES, George. **A Revolução Seis Sigma:** o método que levou a GE e outras empresas a transformar processos em lucro. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

FARIAS Jose Carlos. **Administração:** Introdução ao estudo. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FOFONCA, Eduardo; SANTOS, Aline Renée Benigno dos. **Do fílmico ao semiótico:** uma viagem audiovisual por “*Dirty dancing – ritmo quente*”. Disponível em: <<http://www.razonypalabra.org.mx/N/N74/VARIA74/35DosSantosV74.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2012.

GLABER, N. **Vida o filme:** como o entretenimento conquistou a realidade. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

GOMES, E. ; BRAGA, F. **Inteligência competitiva:** como transformar informações em um negócio lucrativo. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. **Patrimônio, Família e Empresa:** um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

HINDLE, Tim. **Tudo sobre administração**. São Paulo: Editora Nobel, 2002.

Imirante. Notícias. **Produções locais e nacionais concorrem no 'Festival Guarnicê de Cinema'**. Disponível em: <<http://imirante.globo.com/noticias/2012/06/08/pagina310559.shtml>>. Acesso em: 25 jul. 2012.

Imirante. Notícias. **Rato morto é encontrado em suporte de copo em cinema**. Disponível em: <<http://imirante.globo.com/noticias/2011/06/29/pagina278140.shtml>>. Acesso em: 25 jul. 2012.

Jornal Pequeno. Agenda Política. **Colossal barulho**. Disponível em: <http://www.jornalpequeno.com.br/2005/10/17/Pagina22144.htm>. Acesso em: 10 jul. 2012.

JUCIUS, Michael James; SCHLENDER, William E. **Introdução à Administração: elementos de ação administrativa**. São Paulo: Atlas, 1976.

Kamaleão. **Cine Praia Grande – São Luís - Maranhão**. Disponível em: <<http://kamaleao.com/saoluis/4050/cine-praia-grande-sao-luis-maranhao>>. Acesso em: 25 jul. 2012.

KAMEL, N. M. **Melhoria e Reengenharia de Processos focando o cliente**. São Paulo, Ática, 1994.

KAPLAN, R.S. **Balanced scorecard - HSM Management**. V. 11, 1998.

KOTLHER, Philipe. **Administração de marketing**. 8º ed. São Paulo: 2004.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria da administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITE, Charlene da Silva; RODRIGUES, José Gabriel Peixoto; et.al. **Gerenciamento de serviços de TI: um estudo de caso em uma empresa de suporte remoto em Tecnologia da Informação**. Disponível em: <<http://www.uff.br/sg/index.php/sg/article/viewFile/V5N2A2/V5N2A2>>. Acesso em: 12 jul. 2012.

LEONE, Bruno. **Jornal Pequeno**. **Teatro da Cidade de São Luís**. Disponível em: <<http://blog.jornalpequeno.com.br/brunoleone/2012/06/07/teatro-da-cidade-de-sao-luis/>>. Acesso em: 28 jul. 2012.

LODI, João Bosco. **Sucessão e Conflito na Empresa Familiar**. São Paulo: Editora Pioneira, 1987.

LUCAP, André. **Cine Roxy – São Luís**. Disponível em: <<http://kamaleao.com/saoluis/4049/cine-roxy-sao-luis>>. Acesso em: 25 jul. 2012.

MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 1ª edição. São Paulo – SP: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução a Administração**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MOVICOM Viva o Cinema. Corporativo. **História**. Disponível em: <<http://www.moviecom.com.br/corporativo.php?id>>. Acesso em: 20 jul. 2012.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria**: um enfoque na eficácia organizacional. São Paulo: Atlas, 2009.

NICOLAU, Isabel. **O Conceito de Estratégia**. Disponível em: <[http://antoniofonseca.com/Unidades%20Curriculares/3-Ano/Planeamento%20e%20Gestao%20Estrategica/conceito_20estrategia%20\(1\).pdf](http://antoniofonseca.com/Unidades%20Curriculares/3-Ano/Planeamento%20e%20Gestao%20Estrategica/conceito_20estrategia%20(1).pdf)>. Acesso em: 20 jul. 2012.

OLIVEIRA, Cezar A. **Decorrência da teoria neoclássica**. Disponível em: <<http://www.professorcezar.adm.br/textos/decorrenciateorianeoclássica.pdf>>. Acesso em: 26 jul. 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 17ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 20ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**: Teoria e prática. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

RIERA, Geraldo Martins Filho. **Processo de múltiplos resultados**. Revista empreendedor. São Paulo: empreendedor, 2004.

RIOS, Paulo. Blog do Paulo Rios: opinião, cultura e sociedade. **B. CINEMA**: monopólio cultural e desrespeito à cidadania ludovicense. Disponível em: <<http://paulorios.org/2010/02/21/box-cinema-monopolio-cultural-e-desrespeito-a-cidadania-ludovicense/>>. Acesso em: 01 jul. 2012.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SÁ, Décio. Blog do Décio. **Box Cinemas é fechado por causa de imundície.** Disponível em: <<http://www.blogdodecio.com.br/2012/02/07/box-cinemas-e-fechado-por-causa-de-imundicie/>>. Acesso em: 25 jul. 2012.

SANTOS, José Roberto Ribeiro dos; VALDESUSO, Carlos. **Planejamento estratégico e tático da informática.** 2. ed. Rio de Janeiro: SCI, 1985.

SEGERS, K; HUIJGH, E. Working paper. **Clarifying the complexity and ambivalence of the cultural industries.** Gent: Belgica. Ed. Steunpunt Re-Creatief Vlaanderen; n.2, 2006. 17p.

Sias. Educação, Consultoria e RH. Galeria. Disponível em: <<http://www.sias.com.br/>>. Acesso em: 28. Jul. 2012.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da Administração.** São Paulo: Editora Pioneira Thomsom Learning, 2001.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 1999.

SLACK, N. **The manufacturing advantage.** London Mercury, 1991.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5ªed. Rio de Janeiro: Prentice All, 1995.

TAVARES, Ingrid. Revista Super Interessante. **A história do cinema.** Disponível em: <<http://super.abril.com.br/cultura/historia-cinema-446090.shtml>>. Acesso em: 09 jul. 2012.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão das organizações.** Rio de Janeiro: Mc Graw, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VOGEL, Harold L. **Entertainment Industry Economics: a guide for financial analysis.** New York: Cambridge University Press. 1998.

WIGHT, Oliver W. **Guia para a excelência operacional: check-list** para melhorar o desempenho das empresas. Rio de Janeiro: Campos, 1994.

ANEXOS

ANEXO A – LOGOS DA MOVIECOM



ANEXO B – LOCALIDADES DA MOVIECOM

CORPORATIVO

- História
- Onde estamos**
- Projetos
- Tecnologia
- Parceria
- Anuncie

Onde estamos

BAHIA
Vitória da Conquista

GOIAS
Aparecida de Goiânia

MINAS GERAIS
Ipatinga

SÃO PAULO
Araraquara
Campinas
Franca
Jaú
Jundiaí
Presidente Prudente
Santa Bárbara d'Oeste
São Paulo - Boa Vista
São Paulo - Penha
Taubaté

PARÁ
Belém - Shopping
Belém - Castanheira
Castanhal

RIO GRANDE DO NORTE
Natal

ESCOLHA A CIDADE

ANEXO C – PROJETOS DA MOVIECOM

CORPORATIVO

- História
- Onde estamos
- Projetos**
- Tecnologia
- Parceria
- Anuncie

Projetos

PROJETO ESCOLA

Enxergamos o cinema além dos limites do entretenimento. Sabemos que ele tem a função de informar, ensinar. Por isso a Moviecom criou o Projeto Escola, com a intenção de possibilitar formas dinâmicas e criativas de aprendizado. Disponibilizamos descontos especiais, sessões ou programações extras para que professores e alunos tenham a oportunidade de complementar os trabalhos iniciados em sala de aula. De acordo com critérios pedagógicos pré-definidos, propiciamos viagens incríveis pela história, ciência e imaginação.



Ingressos e Condições com descontos super especiais! Não a perca com certeza! Clique aqui e saiba mais com todos os detalhes.

CONVITE LEGAL

A valorização de clientes e funcionários é uma forma de garantir fidelização, motivação e produtividade para sua empresa. Uma sessão de cinema pode proporcionar mais do que grandes emoções: pode gerar aproximação e estreitamento de relações. Pensando nisso, a Moviecom desenvolveu o projeto Convite Legal – um cupom que dá direito a um ingresso grátis. Uma ferramenta que as empresas podem utilizar como forma de incentivo e ações de *endomarketing*, pagando um preço fixo por cupom, com descontos sobre o preço normal de bilheteria. Entre em contato pelo e-mail convitelegal@moviecom.com.br.



Traga por um momento as crianças de férias, crianças, adolescentes, todos juntos.

www.moviecom.com.br

Um dia para celebrar sessões, eventos Moviecom Digital 3D, um qualquer tempo até a próxima de novo.

Um dia para celebrar sessões, eventos Moviecom Digital 3D, um qualquer tempo até a próxima de novo.

ANEXOS D – TECNOLOGIA DA MOVIECOM



The image is a screenshot of a corporate website for Moviecom. At the top, there is a dark blue header with the word 'CORPORATIVO' in white, sans-serif capital letters. Below the header is a vertical navigation menu on the left side, listing several categories: 'História', 'Onde estamos', 'Projetos', 'Tecnologia', 'Parceria', and 'Anuncie'. The 'Tecnologia' item is highlighted with a grey background. To the right of the menu, the word 'Tecnologia' is written in a light blue, sans-serif font. Below this heading, there is a small, glowing green 3D object that resembles a movie theater seat or a piece of equipment. The main content area contains two paragraphs of text. The first paragraph discusses the company's commitment to modernization and technology, mentioning online ticket sales and 3D projection systems. The second paragraph, titled 'VENDA ONLINE', describes the online ticketing system and its security, mentioning the VeriSign company. At the bottom right corner of the page, there is a small, faint logo.

CORPORATIVO

- História
- Onde estamos
- Projetos
- Tecnologia**
- Parceria
- Anuncie

Tecnologia

A Moviecom entende que a modernização é uma necessidade para a conquista do aprimoramento. Pensando nisso, buscamos a mais alta tecnologia para os nossos serviços. Criamos uma complexa estrutura para a venda de ingressos. Nossas bilheterias são totalmente informatizadas, com venda antecipada e informações claras para a agilidade do nosso atendimento. Possuímos também um sistema próprio de **vendas online**, fácil de usar e totalmente seguro (disponível para compras no cartão de crédito), e postos de autoatendimento – onde o cliente pode efetuar a compra sozinho. Os ingressos possuem códigos de barra e nossas bombonieres também são sistematizadas para maior rapidez e facilidade de controle.

O sistema de projeção em 3D está presente em 15 praças da Moviecom. Os equipamentos de som digital e projeção estão de acordo com o que há de mais moderno no mundo e passam por constante atualização. Nossas salas são interligadas via satélite com o sistema Auwe, o que nos permite a exibição de comerciais em formato digital, em alta definição.

VENDA ONLINE

Para o seu maior conforto e comodidade, a Moviecom desenvolveu o sistema de vendas de ingresso online. Deixamos à disposição de nossos clientes a possibilidade de compra antecipada dos filmes que estão em cartaz sem a necessidade de sair de casa. Com tecnologia própria, totalmente segura e de fácil uso.

A segurança do sistema fica por conta da empresa *VeriSign*, que assina os sites

ANEXO E - FOTOS E MANCHETES DA EMPRESA C



Recepção da Empresa C



Antiga fachada da empresa C



Poltronas da empresa C

JORNAL PEQUENO
O ORGÃO DAS MULTIDÕES Online

buscar
Google™ Pesquisa Personalizada x
tecnologia Google™
» Busca Avançada

Seções ▾ Edições Impressas ▾ Suplementos ▾ Serviços ▾ O Jornal ▾

Home » Edições » 2004 » Julho » Edição 21.240 » Cidade

CIRARE

Empresária assaltada e baleada na saída do Cine C

29 de julho de 2004
[Índice](#) [Texto Anterior](#) | [Próximo Texto](#)

A empresária Leila Maria Rego, esposa do Diretor de Futebol do Sampaio Correa, João Alberto dos Rego, foi baleada no joelho, ontem à noite, ao ser assaltada na porta do cine C, no São Francisco.

Leila, que é sócia com o marido no Cine C, estava saindo do trabalho, após o encerramento das sessões, e já estava dentro do carro, quando foi atacada por um homem moreno, que tentou tomar-lhe uma bolsa. Leila segurou a bolsa com força, tentando evitar que o ladrão levasse. Ele, então, fez o disparo que varou a porta do veículo e atingiu o joelho da empresária.

Leila foi levada para o Hospital UDI e medicada.

Links Patrocinados

+ Lidas Semanal **+ Lidas Do site**

- 1 Jovem é morto a tiros durante briga por causa de som alto
- 2 5 presos por fraude em vestibular de Medicina
- 3 Colunação do Dr. Pêta
- 4 TV Globo explica o motivo de não exibir luta de Anderson Silva ao vivo
- 5 Ministro do Turismo confirma duplicação da Av. dos Holandeses

Plantão # de notícias

16:10 | Partido Novo chega ao MA com intuito de organizar população para exigir direitos

16:08 | Aprovado projeto que insere Via Sacra no calendário oficial do governo

Assalto no Cine C

Fonte: <http://www.jornalpequeno.com.br/2004/7/29/Pagina2913.htm>