



**Juliana Cristina Rocha Camilo**

**Rafael Rezende Martins**

## **Planejamento Estratégico da empresa Escola Pilares**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de empresas, Pós Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**José Carlos Franco de Abreu Filho**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Theodomiro S. M. Delpim**

**Orientador**

**Londrina - PR**

**2015**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso

**Planejamento Estratégico da empresa Escola Pilares**

Elaborado por Juliana Cristina Rocha Camilo e Rafael Rezende Martins e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Londrina, 10 de agosto de 2015

---

José Carlos Franco de Abreu Filho  
Coordenador Acadêmico Executivo

---

Theodomiro S. M. Delpim  
Orientador

## DECLARAÇÃO

A empresa Escola Pilares Ltda, representada neste documento pelo Sr. (a) Rosângela Guilhen Rocha Camilo e Rosana Mara Guilhen Rocha Pinheiro, Sócias da empresa, autorizam a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Planejamento Estratégico da empresa Escola Pilares, realizados pelo aluno Juliana Cristina Rocha Camilo e Rafael Rezende Martins, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Londrina, 10 de agosto de 2015

---

Rosângela Guilhen Rocha Camilo  
Sócia (Diretora)  
Escola Pilares Ltda

---

Rosana Mara Guilhen Rocha Pinheiro  
Sócia (Coordenadora)  
Escola Pilares Ltda

## **TERMO DE COMPROMISSO**

Os alunos Juliana Cristina Rocha Camilo e Rafael Rezende Martins, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP23-Curitiba (3/2013), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 27/06/2011 a 01/02/2013, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Escola Pilares, é autêntico e original.

Londrina, 10 de agosto de 2015

---

Juliana Cristina Rocha Camilo

---

Rafael Rezende Martins

## Dedicatória

Dedicamos este trabalho as nossas famílias, por acreditarem em nós e investirem em nossos sonhos; a Deus que iluminou os nossos caminhos durante esta caminhada e a todos os professores que nos acompanharam durante a graduação, em especial ao Professor Theodomiro Delpim e à Professora Maria Candida Torres, responsáveis pela orientação deste trabalho.

CAMILO, Juliana Cristina Rocha; MARTINS, Rafael Rezende Goulart. **Planejamento Estratégico da empresa Escola Pilares**, 2015. 91 f. Monografia (Especialização - MBA em Gestão Estratégica de Empresa) – Fundação Getulio Vargas - FGV, Londrina, 2015.

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo mostrar a importância do planejamento estratégico para a sobrevivência e abertura de uma empresa, com o intuito de expandir o conhecimento sobre o assunto. O planejamento estratégico é uma ferramenta muito utilizada nos dias de hoje, onde várias empresas utilizam-se dela como um diferencial para se manterem ativas no mercado e competindo de igual para com seus concorrentes. Sendo considerado um processo gerencial que visa todas as ações da organização, tanto internas como externas, dando um caminho a ser seguido/orientando a organização. Em empresas de pequeno e médio porte, o planejamento estabelece os objetivos a serem seguidos, as metas a serem alcançadas, as ações que devem ser dirigidas para o alcance dos resultados. A pesquisa teve como propósito avaliar, se o planejamento estratégico ligado a uma gestão familiar auxilia no desenvolvimento dos negócios. Assim foram desenvolvidos diretrizes para elaboração e implementação de um planejamento estratégico, baseados em modelos propostos por autores renomados do assunto. Foi analisado que a Escola Pilares pode aumentar significativamente seu número de alunos, estrutura e aprimorar seus processos de gestão através do uso da ferramenta. A pesquisa teve como foco elaborar um modelo de planejamento voltado à expansão da escola, para ampliar e antecipar as ações futuras de mercado, aumentando a competitividade e melhorando o processo de gestão.

**Palavras Chave:** Planejamento Estratégico. Ferramenta. Empresa Familiar. Expansão.

## **ABSTRACT**

This Project's goal is to show how important the strategic planning is for the business survival and for the opening process, with the intention of knowledge expansion on the theme chosen. The strategic planning is a tool very popular nowadays, where many companies use it as crucial for their economic healthy and stay competitive against others. Strategic planning is a management process which includes every part of the company, inside and outside, giving them a path to follow. In small and medium business, the planning set goals to be achieved, actions to be followed. The research has the intention to evaluate if the strategic planning used on a family business helps to develop the company. Therefore guidelines were developed to create and implement the strategic planning, based on models that were proposed by renowned authors. It was analyzed that Escola Pílares can grow significantly the number of students, it's structure and improve the process management through this magnificent tool. The research's focus was to elaborate one strategy that could be used to expand the school, extend and preview future actions on the market, growing the competitiveness and improving the process in all the possible ways.

**Key Words:** Strategic Planning. Primary School. Family Business. Expansion.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradecemos a Deus que nos permitiu que tudo isso acontecesse. A nossa família que sempre nos ajudaram e apoiaram, ao nosso orientador, pelo empenho dedicado à elaboração do trabalho, a professora Maria Candida Torres pelo auxílio, paciência, por revisar nossos textos sempre que preciso e por nos orientar com sua expertise no assunto e todos que de maneira direta, ou indireta fizeram parte de nossa formação, o nosso muito obrigado.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> As cinco Forças de Porter .....	18
<b>Figura 2:</b> Stakeholders .....	26
<b>Figura 3:</b> Organograma do quadro de funcionários da Educação Infantil .....	37
<b>Figura 4:</b> Organograma do quadro de funcionários do Ensino Fundamental I .....	38
<b>Figura 5:</b> Organograma do quadro de funcionários dos professores de disciplinas extracurriculares.....	38
<b>Figura 6:</b> Organograma do quadro de funcionários do Ensino Fundamental II .....	39
<b>Figura 7:</b> Organograma do quadro de funcionários da Equipe Administrativa .....	39
<b>Figura 8:</b> Organograma do quadro de funcionários da Equipe de auxiliares de serviços gerais .....	40
<b>Figura 9:</b> Mapa Estratégico.....	48

## LISTA DE FIGURAS

<b>Tabela 1:</b> Análise SWOT .....	27
<b>Tabela 2:</b> Análise SWOT .....	34
<b>Tabela 3:</b> Objetivos Estratégicos .....	46
<b>Tabela 4:</b> Indicadores, métodos e períodos de medição dos objetivos estratégicos	47
<b>Tabela 5:</b> Plano de Ação da área de Recursos Humanos .....	49
<b>Tabela 6:</b> Plano de ação da Área Administrativa .....	50
<b>Tabela 7:</b> Plano de Ação da Área Administrativa .....	51

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 Objetivo Geral.....	12
1.2 Objetivos específicos .....	12
1.3 Justificativa .....	13
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	14
2.1 Microempresa e empresas de pequeno porte .....	14
2.2 Empresa Familiar.....	15
2.3 Estratégia .....	15
2.3.1 Componentes da Estratégia .....	16
2.4. Vantagem Competitiva.....	16
2.4.1 Construção da Vantagem Competitiva .....	17
2.4.2 Cinco Forças de Porter .....	18
2.5 Planejamento Estratégico .....	19
2.5.1 Tipos de Planejamento.....	21
2.5.2 Vantagens de um Planejamento Estratégico .....	21
2.5.3 Estrutura de um Planejamento Estratégico .....	23
2.5.3.1 Diagnostico Estratégico .....	23
2.5.3.1.2 Definição de negócio.....	24
2.5.3.2 Planejamento propriamente dito .....	24
2.5.3.2.1 Declaração de Valores .....	24
2.5.3.2.2 Missão .....	25
2.5.3.2.3 Visão .....	25
2.5.3.2.4 Análise Ambiental.....	25
2.5.3.2.4.1 Análise dos Stakeholders .....	26
2.5.3.2.5 Análise SWOT .....	27
2.5.3.2.6 Questões Estratégicas e Ações Estratégicas.....	28
2.5.3.3 Implantação, Acompanhamento e Controle do Planejamento Estratégico .....	28
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	30
3.1 Diagnóstico Estratégico .....	30
3.1.2 Descrição geral da empresa .....	31

3.1.3 Descrição do negócio .....	32
<b>4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>33</b>
4.1 A formulação das etapas do processo de Planejamento Estratégico .....	33
4.1.2 Visão .....	33
4.1.3 Missão .....	33
4.1.4 Valores .....	33
4.1.5 Análise SWOT .....	34
4.1.6 Análise Ambiental.....	35
4.1.7 Fatores críticos de sucesso.....	41
4.1.8 Definição de objetivos e metas.....	42
4.1.9 Elaboração da estratégia .....	43
4.2 Implantação, Acompanhamento e Controle do Planejamento Estratégico .....	45
4.2.1 Formulação do Mapa Estratégico.....	48
<b>5. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>52</b>
<b>6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES .....</b>	<b>53</b>
<b>7. CONCLUSÕES .....</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>55</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICE B .....</b>	<b>58</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Em um mundo onde a concorrência é alta e com avanços constantes na qualidade dos profissionais no mercado, uma boa educação de base é fundamental. Uma vez que é preciso estar preparado para os obstáculos da vida.

De acordo com o relatório Panorama da Educação de 2014 da OCDE – o clube dos países ricos mostra que o investimento do Brasil em educação continua muito aquém do desejado. Esse estudo mostra que ainda há uma oportunidade ilimitada para o crescimento de escolas que realmente desejam investir e se comprometer a oferecer um ensino de qualidade.

Com o aumento de trabalhadores que se ausentam de casa, procurando uma melhor condição financeira para sua família, a necessidade de encontrar uma escola que possa oferecer uma boa educação e dedicação em tempo integral para as crianças tem sido os objetivos de muitas famílias.

Essas mudanças sócias e culturais podem ser consideradas como uma oportunidade de negocio para expansão de uma escola particular com dedicação integral para seus alunos, mas agora trabalhando na diferenciação de material, nível de qualidade no ensino e modernização na didática.

A proposta do trabalho é desenvolver um plano de negócio que visa a estruturação e expansão da escola, com um estudo de viabilidade para o aumento do número de alunos sem comprometer a qualidade do ensino. Outro objetivo é também a possível expansão para atendimento a alunos do ensino médio.

### 1.1 Objetivo Geral

Identificar os benefícios proporcionados para a empresa pelo o processo de elaboração do planejamento estratégico.

### 1.2 Objetivos Específicos:

- Definir Planejamento Estratégico;

- Definir a empresa estudada;
- Desenvolver um planejamento para auxiliar a empresa em sua estruturação e expansão.

### 1.3 Justificativa

Este trabalho se justifica pela atual situação da economia e da necessidade que as empresas de hoje têm de se estruturar, para sobreviver em um mercado altamente competitivo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se o referencial teórico utilizado neste estudo que é o embasamento de ideias com referências bibliográficas, visando fortalecer e sustentar todos os temas abordados com estudo teóricos. Através do referencial teórico, o leitor terá uma melhor noção sobre o meio ambiente estudado e qual caminho a equipe seguirá para concretizar seus objetivos.

Nos próximos tópicos do trabalho, acontecerá uma introdução teórica sobre a escola a ser estudada, desde o cenário externo (macro ambiente), até os quesitos internos que envolvem o sucesso da empresa.

### 2.1 Microempresa e empresa de pequeno porte

Segundo a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, que foi instituída pela Lei complementar 123/2006, prevê o tratamento diferenciado para esses portes de empresa.

A empresa a ser estudada se encaixa como Empresa de Pequeno Porte, pois seu faturamento está entre R\$ 360.000,00 e R\$ 3.600.000,00. Devido a este enquadramento, pode-se resumir alguns benefícios que a empresa adquire, tais como:

- Desburocratização na inscrição e baixa das empresas;
- Regime tributário especial e facultativo – Simples;
- Tratamento diferenciado e simplificado nas licitações;
- Simplifica as relações de trabalho;
- Estimula o crédito e capitalização;
- Estimula a inovação;
- Facilita o acesso a justiça.

O detalhamento maior de todos os benefícios é facilmente encontrado no observatório da Lei Geral da micro e pequena empresa. A comparação entre grandes e pequenas empresas é algo complexo, pois ambas são essenciais para o desenvolvimento socioeconômico de um país, embora sejam bem diferentes entre si

por diversas características, como o perfil dos fundadores, a estrutura administrativa, a infraestrutura, a produtividade, o nível tecnológico, entre outras.

## 2.2 Empresa Familiar

Inicialmente é fundamental esclarecer o conceito de empresa familiar, segundo Passos (2006) a empresa familiar é marcada por ser controlada por sócios, estes pertencentes a uma ou mais famílias, ou seja, este tipo de controle societário da organização pertence aos seus fundadores ou seus descendentes.

A Escola caracteriza-se como uma empresa de pequeno porte de gestão familiar, fundada pelas irmãs, com a maior dos funcionários da equipe administrativa sendo parte da família, tornando-se necessário conceituar empresa familiar.

A empresa familiar difere de muitas maneiras dos demais tipos de empresa. Por exemplo, a tomada de decisões é normalmente mais complexa, uma vez que envolve uma mistura de valores e interesses familiares e comerciais (LONGENECKER et al, 2007, p. 82).

## 2.3 Estratégia

A palavra estratégia está sendo muito utilizada no ambiente empresarial, vem do grego antigo *strategia*, que significa a qualidade e a habilidade do general. Durante anos ela foi usada desta maneira voltada ao desempenho do general, relacionada com situações políticas, de guerras ou jogos. Quase sempre a estratégia está ligada a dois ou mais competidores disputando o mesmo objetivo.

Segundo Thompson Jr. & Strickland III (2000), a estratégia da empresa consiste em um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais, que os gerentes executam para atingirem o melhor desempenho da empresa, buscando reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

Porter (1986) descreve estratégia como o conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria ou grupo estratégico, para enfrentar as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno

sobre o investimento maior para a empresa. A empresa que está no meio-termo na grande maioria das vezes apresenta uma baixa rentabilidade dentro de sua indústria, pois ela não consegue oferecer a diferenciação ou o enfoque de alguns concorrentes e assim poder cobrar preços mais altos (ganho na margem), nem a posição de baixo custo que possa permitir a venda de grandes volumes (ganho no giro).

A estratégia corporativa é... em duas palavras, a vantagem competitiva. O único objetivo do planejamento estratégico é capacitar a empresa a ganhar de maneira mais eficiente possível, uma margem sustentável sobre seus concorrentes. A estratégia corporativa, desse modo, significa uma tentativa de alterar o poder de uma empresa em relação ao dos seus concorrentes, da maneira mais eficaz (OHMANE apud TORRE, SERRA, FERREIRA, 2014, p. 5).

### 2.3.1 Componentes da Estratégia

Segundo Porter (1992), a estratégia apresenta três componentes:

- Posicionamento: A estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, que envolve um conjunto diferente de atividades;
- Opções excludentes (*trade-off*): A estratégia requer que sejam feitas opções para competir, ou seja, deve-se escolher o que ser feito e o que não deve ser feito;
- Sinergia: A estratégia implica em criar uma sinergia entre as atividades da organização.

### 2.4 Vantagem Competitiva

No final da década de 70 a indústria japonesa estava mexendo com o mercado, fazendo com que as empresas se preocupassem mais com a concorrência. Essa preocupação fez com que os empresários valorizassem o planejamento estratégico e a vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

No livro *Administração Estratégica*, vantagem competitiva é definida como o resultado necessário do conjunto de recursos e das qualidades da empresa para

alcançar um desempenho superior ao de seus concorrentes. Assim, Porter (1992, p. 1) afirma que “a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial”.

Para Porter (1986), a vantagem competitiva está ligada a três fatores principais: habilidades superiores, recursos superiores e posição superior. Geralmente tais habilidades determinam a conquista de vantagens e são organizacionais e não individuais, tendo maior relação com o aspecto coletivo, além de contar com uma coordenação experiente e apoio especializado.

Oliveira (2001, p. 223) afirma que “vantagem competitiva é aquele algo mais que identifica os produtos e serviços e os mercados para os quais a empresa está, efetivamente, capacitada a atuar de forma diferenciada”.

#### 2.4.1 Construção da vantagem competitiva

A vantagem competitiva faz parte da formulação estratégica, que para Porter é como enfrentar a concorrência na disputa por participação de mercado. Nessa disputa a competição não ocorre apenas com a concorrência, mas sim em toda a cadeia de relações da empresa (clientes, fornecedores, novos entrantes, produtos substitutos e concorrentes).

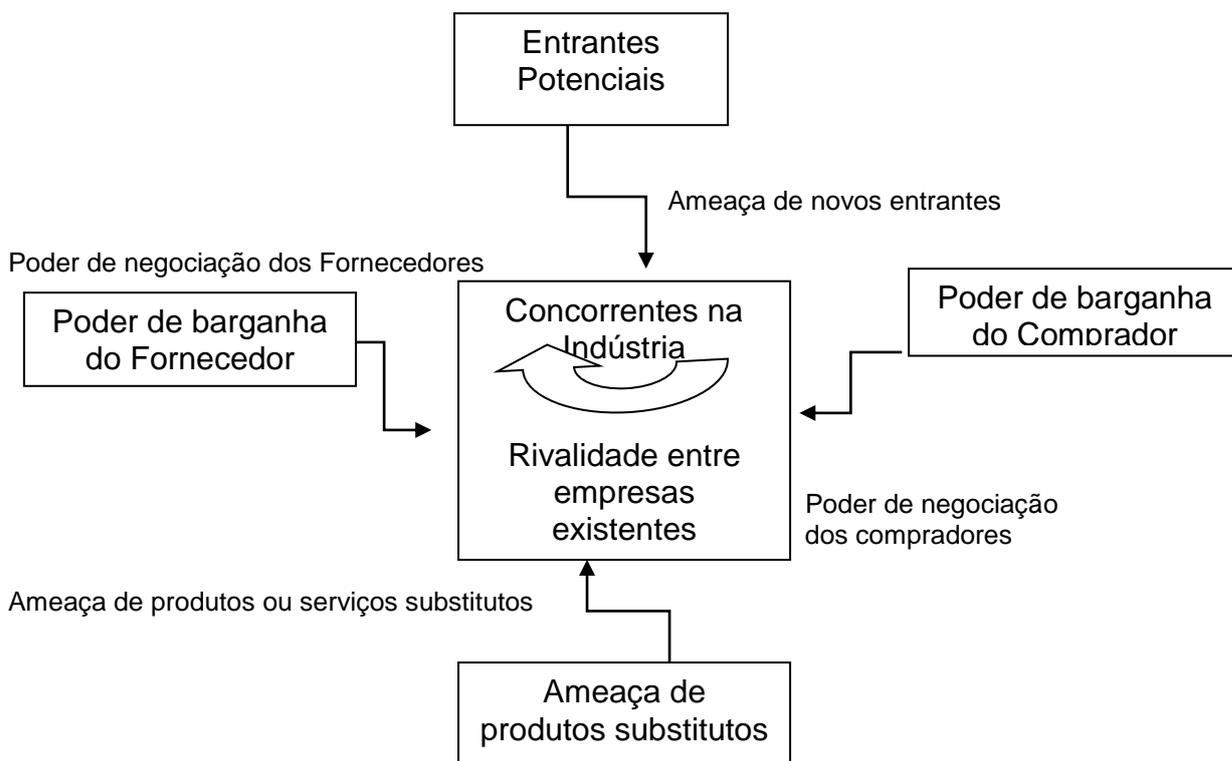
No final da década de 80 e início da de 90, o nome de Porter era citado em qualquer lugar que se discutisse estratégia, competitividade e liderança de mercado. Isso graças aos seus livros *Vantagem Competitiva* (1985) e *A Vantagem Competitiva das Nações* (1990) tornando-se uma espécie de “Deus” para os executivos.

Porter (1990) concebeu Cinco Forças que, segundo ele, se destinam à análise da competição entre as organizações, as chamadas Forças competitivas.

#### 2.4.2 As Cinco Forças de Porter

- Rivalidade entre as empresas existentes: As empresas competem agressivamente com seus concorrentes, não só em relação ao preço do bem ou serviço, mas também no quesito inovação, tecnologia, marketing/propaganda, qualidade, lançamento de produtos etc.

- Poder de barganha do Fornecedor: Tem o poder de barganha sobre todos os participantes de determinado setor, podendo aumentar ou diminuir preços e aumentando ou diminuindo a qualidade das mercadorias.
- Entrantes Potenciais: Chegam com o desejo de conseguirem uma fatia do mercado, que pode ser algo difícil se houver barreiras para novos entrantes.
- Poder de barganha do comprador: Pode afetar o equilíbrio do setor, uma vez que os clientes priorizam a qualidade com baixo custo.
- Ameaça de Produtos Substitutos: São produtos com desempenho igual ou semelhante que entram no mercado limitando lucros e reduzindo o desenvolvimento do setor. Por isso a necessidade de investir na tecnologia de seus produtos, estar sempre se renovando e lançando novos produtos.



Fonte: Porter, 1986.

Figura 1: As cinco forças de Porter.

## 2.5 Planejamento Estratégico

O Planejamento estratégico, que vem cada dia mais se tornando o foco de atenção das organizações e da alta administração, é essencial para encontrar o meio perfeito – ou o mais próximo disso possível – para enfrentar as ameaças presentes e prevalecer-se ao máximo das oportunidades que surgirem em seu ambiente. Empresas de todos os segmentos e de todos os tipos vêm se aprimorando nesse aspecto e chegando à conclusão de que essa atenção ordenada à estratégia é uma atividade realmente muito vantajosa para todos.

Esta ferramenta está sendo utilizada nas organizações para que seus objetivos sejam alcançados ou para realização de mudanças, levando em conta condições internas e externas. É a formulação das estratégias, ações estratégicas e a escolha do momento certo para a organização na tomada de decisão.

O Planejamento estratégico tem como objetivo:

- Levar a organização a atingir resolutividade;
- Aumentar a competitividade, sempre e a cada vez mais;
- Criar e mantém potenciais de competitividade em áreas que a organização é boa ou poderá vir a ser;
- Diminuir riscos de tomar decisão errada;
- Pensar e refletir sobre o futuro para construir o seu próprio futuro;
- Integrar decisões isoladas das áreas funcionais da organização (Finanças; Recursos Humanos, Produção ou Serviços, Marketing, Vendas ou Comercial) em um plano único e consistente com a estratégia global da organização;
- Fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos da organização. (BEPPLER; PEREIRA, 2013).

Segundo Kotler (2000, p. 86), “a principal meta do planejamento estratégico é ajudar a empresa a selecionar e organizar seu negócio de modo a manter-se saudável, mesmo que eventos inesperados afetem de maneira adversa seus negócios ou algum de seus produtos”.

Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade (PEREIRA, 2010).

### 2.5.1 Tipos de planejamento

Há várias classificações para o planejamento, segundo sua amplitude de tempo, seu posicionamento em diferentes níveis hierárquico e pela sua situação no ambiente em que está inserida. Podendo ser um planejamento, estratégico, tático, operacional, adaptativa e contingencial.

Tipos:

- Planejamento Estratégico: Define os objetivos e planos gerais da empresa, analisando o ambiente interno e externo para tomada de decisões em longo prazo. Planejamento este coordenado pelos altos executivos (Diretores), visando à organização como um todo.
- Planejamento Tático: Examina as implementações de atividades e suas áreas específicas em médio prazo. Coordenado pela administração de nível intermediário (Gerentes), visando retornos financeiros, condições de mercado e recursos organizacionais.
- Planejamento Operacional: Estabelece alvos mensuráveis, padrões e tarefas específicas em curto prazo. Coordenado pelo nível operacional (chefes de divisão), visando programas, previsões de mercado e orçamentos para produção.
- Planejamento Adaptativo: É flexível a mudanças do ambiente, visando o sucesso e entregando resultado.
- Planejamento Contingencial: Voltado para situações emergenciais de mercado, visando o sucesso da empresa em um cenário instável e imprevisível como o de hoje.

### 2.5.2 Vantagens de um Planejamento Estratégico

A cultura brasileira tem uma forte influencia quando se trata da importância de um planejamento estratégico. A sociedade tem como costume agir sem planejar, o que se leva a pensar que esse talvez seja um dos principais motivos que a maioria das empresas brasileiras não resiste aos dois primeiros anos.

A necessidade da realização de um planejamento vem da dificuldade atual de abrir ou manter negócios, pois as variações macroeconômicas estão muito variadas, vendo assim, que quanto melhor o planejamento, menor será o risco de fracasso da empresa. As vantagens de um bom planejamento estratégico é evidenciada em todas as áreas da empresa.

Segundo Greenley (1986); Pereira, (2010) apud (PERREIRA; BEPPLER, 2013), as vantagens são:

- Possibilita o comportamento sinérgico das áreas funcionais;
- Transforma a organização reativa em proativa;
- Coordena a execução do planejamento tático e operacional;
- Permite a integração de todas as áreas funcionais da organização em um plano único;
- Minimiza os recursos e o tempo que devem ser dedicados a corrigir erros;
- Cria uma estrutura para a comunicação interna entre as pessoas;
- Ajuda a ordenar as ações individuais em uma organização dirigida para o esforço global;
- Fornece uma base para o esclarecimento de responsabilidades individuais e contribui para a motivação dos membros da organização;
- Desenvolve um processo descentralizado de planejamento;
- Permite a obtenção de melhores resultados operacionais;
- Orienta e agiliza o processo decisório;
- Propicia o esforço coordenado e maximiza o impacto de recursos limitados;
- Possibilita à organização manter maior interação com o ambiente;
- Amplia o horizonte;

- Aumenta o nível de interação entre os indivíduos da organização através da concentração de esforços para um comum;
- Aponta os problemas que podem surgir antes que eles ocorram;
- Ajuda os gestores a serem comprometidos com a organização;
- Chama a atenção da organização para as mudanças e permite ações em resposta a elas;
- Identifica necessidades de redefinição na natureza do negócio e da missão;
- Melhora a canalização dos esforços para a realização de estratégias;
- Permite que os gestores tenham uma clara visão do negócio;
- Facilita a identificação e a exploração de oportunidades de mercado;
- Oferece uma visão objetiva dos problemas da organização
- Fornece uma estrutura para analisar e controlar a execução do plano e controlar a execução;
- Minimiza os efeitos indesejáveis de condições e mudanças;
- Torna clara a razão de ser da organização;
- Define seus objetivos, examina a estratégia e a tática mais apropriada para o alcance desses objetivos, aumentando com isso a probabilidade de sua própria sobrevivência;
- Orienta o planejamento tático e o operacional;
- Ajuda os gestores a relatar as principais decisões de maneira mais efetiva e a estabelecer estratégias e ações estratégicas;
- Torna mais efetiva a alocação de tempo e recursos para identificação de oportunidades (GREENLEY, 1986 apud PERREIRA; BEPPLER, 2013).

As vantagens são inúmeras, basta somente realizar um bom planejamento estratégico para que as chances de sucesso sejam cada vez mais tangíveis.

Entretanto, o Planejamento Estratégico também apresenta algumas limitações, entre elas: resistência interna; falta de capacitação gerencial; e difícil implementação (GREENLEY, 1986 apud PEREIRA; BEPPLER, 2010).

### 2.5.3 Estrutura de um Planejamento Estratégico

De acordo com Pereira e Beppler (2010), o processo de planejamento é dividido em três momentos, sendo eles:

- Momento 1: Diagnóstico Estratégico.
- Momento 2: Planejamento propriamente dito; e
- Momento 3: Implantação, acompanhamento e controle do Planejamento Estratégico.

#### 2.5.3.1 Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico é o primeiro passo do planejamento estratégico, é a partir dele que o gestor toma a decisão, de que aquele é o momento certo para se desenvolver o planejamento. Nele se define a real situação empresa, onde e como ela está, baseando-se em seu ambiente interno e externo.

Para Oliveira (1999), nesta fase retrata-se como a empresa está, e busca-se as análises de informações referente aos aspectos externos e internos da empresa, o que possibilita identificar as ameaças, oportunidades, forças e fraquezas.

[...] esse momento é o da intenção, do discurso, da aceitação por parte da coalizão dominante da organização, ou seja, do aceite e do compromisso das pessoas que determinam os seus rumos estratégicos (PEREIRA, 2010, p. 35).

#### 2.5.3.1.2 Definição de negócio

A definição do negócio delimita o espaço de atuação da organização e considera suas competências centrais e suas limitações. Existem dois aspectos mensuráveis que podem definir uma organização: suas habilidades em conjunto com o somatório de seus conhecimentos e o que a empresa se propõe e necessita fazer (COSTA, 2006).

Segundo Valadares (2002, p. 7), “Negócio, aqui para nossa finalidade, é o campo de atuação onde a empresa decide operar (servir, competir) e crescer pela oferta de determinados bens e/ ou serviços.”.

### 2.5.3.2 Planejamento propriamente dito

Nesse momento começa a formulação das etapas do Planejamento Estratégico: Declaração de valores, Missão, Visão, Fatores Críticos de sucesso, Análise Externa e interna, Matriz FOFA, Questões Estratégicas e Ações estratégicas.

#### 2.5.3.2.1 Declaração de valores

Correspondem ao que de fato é importante para a organização e devem servir de guias comportamentais em seu dia a dia. Normalmente representam posturas éticas que norteiam e acabam se tornando padrões que devem ser seguidos dentro da organização.

Em uma organização os valores ‘dizem’ e os comportamentos ‘fazem’. Portanto, os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam a vida da organização, tendo um papel tanto de atender aos objetivos organizacionais quanto de atender às necessidades dos indivíduos (BARRET, 2000).

#### 2.5.3.2.2 Missão

A missão da empresa é onde está definido o seu negócio, é criada para indicar o que a empresa se propõe a fazer. Nela encontramos as competências da empresa, os produtos/serviços oferecidos e seu segmento de mercado. Philip Kotler defende a ideia de que:

Uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um

trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa (KOTLER, 2005).

#### 2.5.3.2.3 Visão

A visão da empresa é o que ela espera atingir no futuro, mostra os objetivos que pretende alcançar em longo prazo e pode ser alterada ao passar do tempo, se for alcançada ou se houver avanços tecnológicos.

Os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as grandes empresas acontece a mesma coisa: elas têm visão. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente (COLLINS; PORRA, 1998).

#### 2.5.3.2.4 Análise Ambiental

Na realidade de hoje praticamente todos os setores já foram afetados pela competição ou concorrência, assim se torna essencial o estudo do ambiente em que a empresa atua. Essa competição afeta as empresas tanto internamente como externamente.

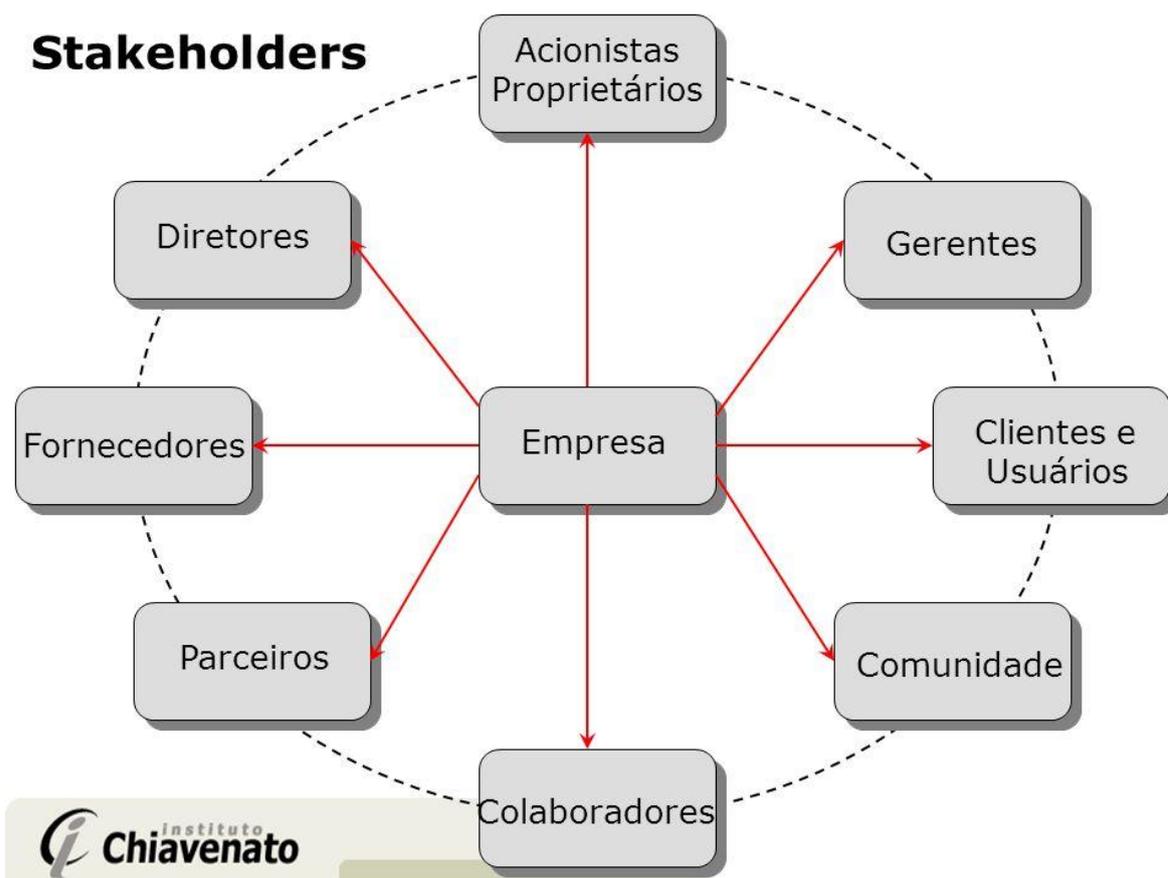
Segundo Oliveira (1999 apud ALMEIDA, 2007), a análise externa procura estudar a relação existente entre a organização e o seu ambiente para que possa identificar e aproveitar possíveis oportunidades e minimizar ameaças advindas do meio externo. Já a análise interna busca estudar e evidenciar as deficiências e as qualidades organizacionais, ou seja, os pontos fortes a serem otimizados e os fracos que precisam ser corrigidos. É por meio dessa análise que se sabe quanto recurso se tem disponível e quais os pontos vulneráveis que existem na empresa para estabelecer as estratégias.

##### 2.5.3.2.4.1 Análise dos *Stakeholders*

Os principais *Stakeholders* da escola, que podem afetar diretamente a empresa ou podem ser afetados na busca de seus objetivos, são: A comunidade

onde a empresa atua, seus funcionários, sócios da empresa, seus clientes e fornecedores.

Bowditch e Buono (1992) definem *stakeholders* como: “grupos ou pessoas identificáveis que uma organização depende para sobreviver: acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e entidades governamentais”.



Fonte: Instituto Chiavenato (2012).

Figura 2: Stakeholders.

#### 2.5.3.2.5 Análise SWOT

A análise nos fornece uma visão estratégica bem significativa, pois permite que a empresa elimine os pontos fracos, analise as oportunidades oferecidas em seus pontos fortes, invista em suas forças e combata suas ameaças.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação

estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização.

Segundo o Livro Administração Estratégica, a análise SWOT tem como objetivo possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcancem os objetivos definidos – a partir de uma avaliação crítica do ambiente interno e externo.

Para Martins (2006), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando.

	<b>Forças</b> (Internas)	<b>Fraquezas</b> (Externas)
<b>Oportunidades</b> (Positiva)	Ações Ofensivas.	Ações Defensivas.
<b>Ameaças</b> (Negativa)	Ações para anular a debilidade.	Ações para anular a vulnerabilidade.

Fonte: Os autores, 2015.

Tabela 1: Análise SWOT

#### 2.5.3.2.6 Questões Estratégicas e Ações estratégicas

Nas ações o nível de detalhamento é bastante grande, pois envolve o como fazer. Então é importante a organização se concentrar na construção de suas Ações Estratégicas, pois sem elas, não será possível atingir a estratégia, nem resolver as questões estratégicas, prejudicando o seu Planejamento Estratégico (PEREIRA, 2010).

### 2.5.3.3 Implantação, Acompanhamento e Controle do Planejamento Estratégico

Segundo Pereira (2010), a implantação corresponde ao momento no qual a organização deve colocar em prática o documento de Planejamento Estratégico. É geralmente nessa etapa que o planejamento começa a dar errado, pois muitas vezes, não é dado o devido valor para a implantação, uma vez que as pessoas acabam voltando para suas funções tradicionais na organização e se esquecendo de implantar o processo de planejamento. Por isso, a fim de garantir o sucesso na implantação do processo de Planejamento Estratégico, é importante criar uma equipe para acompanhar e para avaliar a implantação e resolver possíveis problemas que as pessoas venham a enfrentar nesse momento.

É necessário que se tenha os três momentos para que o planejamento de certo, se não há desordem e o plano se torna inútil. Normal que todo procedimento novo em empresas gere insegurança, receio, resistência, medo de mais trabalho, percepção de resultado negativo, por isso a necessidade de ser acompanhado a todo o momento.

E sempre levar em conta as informações sobre o mercado (cliente, concorrentes e fornecedores), a gestão financeira, fazer com que boa parte da organização participe do processo e pensar sempre em versões diferentes para o futuro, pois a economia está instável e as mudanças acontecendo rapidamente.

Tachizawa e Rezende (2002) sublinham que é importante observar alguns requisitos que são inerentes ao sucesso do processo de Planejamento Estratégico, como por exemplo, a clareza do horizonte estratégico, a definição de quanto é o tempo de planejamento depende do negócio da organização, a credibilidade e legitimidade de quem conduz o processo de construção das etapas de Planejamento, bem como da equipe responsável pela implantação, o entendimento de que o planejamento implica em mudança e que toda mudança tende a gerar resistências; o planejamento como processo coletivo e participativo.

Para o controle e avaliação a ferramenta mais utilizada é o Balanced Scorecard (BSC), que analisa o desempenho do aprendizado, crescimento, dos processos internos, das finanças e dos clientes.

Segundo o Livro Administração Estratégica, a implantação de um BSC passa por quatro etapas: A primeira é a definição da estratégia, em seguida vem a

definição das medições da estratégia, depois a integração dos indicadores no sistema de gerenciamento e por fim, a frequência da revisão dos indicadores e dos resultados.

O BSC ajuda os gerentes a compreenderem interconexões dentro da organização. Essa compreensão contribui para a transposição de barreiras funcionais, proporcionando melhorias no processo decisório (KAPLAN; NORTON, 2000 apud SILVA, 2003, p. 17).

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa tem como objetivo inicial a identificação de um problema, finalizando com a resposta deste. No trabalho, buscamos primeiramente fundamentar a pesquisa desenvolvendo um referencial teórico, realizado por pesquisas bibliográficas.

O método de abordagem que será utilizado é o qualitativo, que descreve e analisa a complexidade de um problema real.

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2000, p. 21-22).

A pesquisa terá o caráter descritivo, pois visa descrever características de uma população ou fenômeno e, também, estabelecer relação entre variáveis, sem que haja a manipulação dos dados (CERVO, BERVIAN, 2005; GIL, 1994).

#### 3.1 Diagnóstico da empresa

A empresa estudada teve um crescimento acelerado e que não era esperado em tão pouco tempo, uma vez que a escola começou do zero, as sócias não acreditavam que houvesse tanta demanda nessa região a ponto de precisar expandir em tão pouco tempo. Assim não tem alguns setores muito bem divididos, como o setor de Recursos Humanos, Compras e Planejamento Estratégico. Setores estes, que não foram desenvolvidos, pois a expansão foi acontecendo conforme a necessidade, mas de fundamental importância para uma empresa que visa o crescimento e expansão para os próximos anos.

Outro desafio encontrado é o de se destacar em um mercado com alguns concorrentes diretos. Os maiores concorrentes da escola estudada são: a Escola Uninorte e Ética, que trabalham com preços baixos. Como a maior parte dos alunos reside nos arredores da escola, os maiores concorrentes também estão nos

arredores, esses que muitas vezes tem preços inferiores uma vez que proporcionam menor qualidade de ensino e infraestrutura inferior. Tornando esse um dos maiores desafios encontrado pela escola estudada, pois tem que mostrar o custo benefício de ter mensalidades superiores ao de sua concorrência e tendo muitas vezes que mostrar como a qualidade faz a diferença quando fala-se em educação. Isso se torna uma tarefa difícil, quando se compete em um mercado onde o poder aquisitivo não é tão alto (classe média) e os clientes levam o valor muitas vezes como fator decisório.

Outro ponto de fundamental importância seria a infraestrutura, uma vez que a escola só tem a crescer e visa isso para seu futuro os investimentos não podem parar. No primeiro momento dividir a escola em Infantil e Ensino Fundamental, em um segundo momento a implantação do Ensino Médio. Para isso as sócias já vêm fazendo investimentos em novos espaços, tudo bem organizado e com qualidade. A infraestrutura oferecida sempre foi um diferencial da escola e é algo que não pode mudar com a expansão.

Por isso a necessidade de um planejamento estratégico para organizar desde a estrutura gerencial da empresa, do marketing, do espaço físico e por fim a expansão pedagógica visando o Ensino Médio, voltado para as aprovações no vestibular. Que será outro grande desafio já que a escola quando se iniciou visava os primeiros cuidados da Educação Infantil e agora vai visar, além disso, a preparação para faculdade. Não deixando de lado, junto com o crescimento a qualidade de ensino e de ótima infraestrutura, os concorrentes que batem de frente com preços baixos, então a escola tem como meta oferecer tudo isso com um preço competitivo.

Esse seria o momento ideal para o desenvolvimento e implantação de um plano de negócio, uma vez que a empresa se encontra em perfeita sintonia, com uma ótima equipe administrativa e pedagógica.

### 3.1.2 Descrição geral da empresa

Em 1995 foi fundada a Pré-Escola Diversão e Arte, por iniciativa das Pedagogas Rosângela Guilhen Rocha Camilo e Rosana Mara Guilhen Rocha Pinheiro, oferecendo a princípio Ensino de Educação Infantil. Em 2003 por

solicitação dos pais e demanda da comunidade, foram implantados o berçário e o Ensino Fundamental I (1° ao 5° ano). Já em 2007 o Ensino Fundamental II (6° ao 9° ano).

Com perspectiva promissora e visão empreendedora a direção e a equipe de profissionais que compõem o corpo docente, construíram um legado educacional transformando a entidade em Escola Pilares.

Atualmente, a Escola oferece educação qualificada através de diferentes situações de ensino e aprendizagem, fundamentada nas correntes filosóficas educacionais, articulando estes saberes às tecnologias avançadas do contexto socioeconômico, com o objetivo de desenvolver harmoniosamente o aluno nos aspectos cognitivo, afetivo e social, buscando sua formação de cidadão autônomo e suficientemente capaz de viver sua cidadania.

A escola tem aproximadamente 400 alunos, desde o período integral a meio período e contamos com uma equipe de 63 funcionários, desde professores, auxiliar de limpeza, equipe administrativa e equipe pedagógica.

### 3.1.3 Definição do Negócio

A empresa a ser estudada é uma Escola de Educação Infantil e Fundamental, que atende crianças e adolescentes de 4 meses até 15 anos. Situada na região Leste de Londrina, consegue atender todas as classes sociais com a ajuda da bolsa Educa Mais Brasil, programa do governo que atende as classes mais baixas. A Escola é conhecida pelos seus 20 anos de dedicação, qualidade e excelência de ensino.

## 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Com base nos estudos apresentados no Referencial Teórica, será mostrado neste capítulo a análise dos dados coletados e os resultados obtidos neste estudo.

### 4.1 A formulação das etapas do processo de Planejamento Estratégico

#### 4.1.2 Visão

Ser uma referencia quando se tratar de Instituição de ensino, que forma cidadãos críticos e que utiliza práticas inovadoras em suas propostas.

#### 4.1.3 Missão

Desenvolver educandos, pautados sempre de valores humanos, que provam a excelência humana e acadêmica para o desenvolvimento de uma sociedade sustentável.

#### 4.1.4 Valores

- Tradição: Ao longo dos anos a escola sofreu transformações que aperfeiçoam a educação dos alunos, mas sempre seguiu de acordo com os princípios que construíram o valor da instituição de ensino;
- Responsabilidade Social: Exercer a cidadania, por meio da educação, para que os educandos respeitem o meio ambiente em prol da sociedade.
- Qualidade: A prestação de serviço de qualidade é o objetivo e orgulho que a escola tem em alcançar. Procura-se replicar o sucesso,

desenvolver ideias, inovações e práticas que ajudam a melhorar e a destacar o aluno no mercado;

- Compromisso: Estabelecer sempre os mais elevados padrões éticos e profissionais. Desejar que todas as relações sejam baseadas na honestidade, no respeito, na justiça, em prol do aprendizado dos alunos e do bem estar coletivo;

#### 4.1.5 SWOT

Depois de uma análise ambiental profunda, pode-se montar a Análise SWOT. Nela pode-se observar com mais clareza as competências da empresa, o que ela faz de melhor e o que desenvolve. Demonstra as vantagens que a empresa deve utilizar e as fraquezas que devem ser corrigidas.

	<b>Interno</b>	<b>Externo</b>
<b>Positivo</b>	<b>Forças</b>	<b>Oportunidades</b>
	Excelência em ensino;	Baixa concorrência no ensino em período integral;
	Forte investimento em propaganda;	Crescimento das classes C e D;
	Estrutura e atendimento aos clientes diferenciados;	Setor em crescimento no país;
	Foco em qualidade, uma vez que a escola tem turmas com poucos alunos;	Carência na região por ensino particular de qualidade;
	Bom relacionamento entre proprietário e funcionários;	Aumento da cidade nos arredores da escola.
	Credibilidade pelos seus 20 anos de escola;	
	Boa Localização da escola.	
<b>Negativo</b>	<b>Fraquezas</b>	<b>Ameaças</b>
	Falta de planejamento estratégico;	Concorrência alta na região em meio período;
	Alta rotatividade de funcionários;	Entrada de novos concorrentes;
	Preço superior as demais escolas da região;	Novas tecnologias;
	Falta de estrutura na área de Recursos Humanos.	Instabilidade econômica.

Tabela 2: Análise SWOT.

- **Forças Potenciais**
  - Recursos abundantes;
  - Nome da escola reconhecido;
  - Melhor organização interna;
  - Compartilhamento no investimento de novas práticas com o fornecedor do material didático;
  - Se destacar como escola compromissada na formação de alunos.
  
- **Oportunidades externas potenciais**
  - Novas tecnologias;
  - Crescimento demográfico na região;
  - Carência por serviços diferenciados, como aula em período integral;
  - Demanda crescente por escolas particulares;
  
- **Fraquezas potenciais**
  - Falta de orientação estratégica;
  - Custos mais baixos dos concorrentes;
  - Problemas operacionais internos;
  - Alta rotatividade de auxiliares;
  - Inadimplência.
  
- **Ameaças externas potenciais**
  - Crise política;
  - Aumento da inflação;
  - Instabilidade econômica;
  - Maior regulamentação governamental;
  - Baixa oferta de profissionais qualificados.

#### 4.1.6 Análise Ambiental

A análise do ambiente organizacional se divide em duas partes: a análise interna e a externa. A análise externa foi feita com base no dia-a-dia das sócias e

baseada em periódicos, como as revistas Exame, Veja, Pequenas empresas grandes negócios, revistas do ramo educacional (Escola/Inclusão) e sites da internet que demonstram a economia em tempo real (Inflação/Dólar/ações).

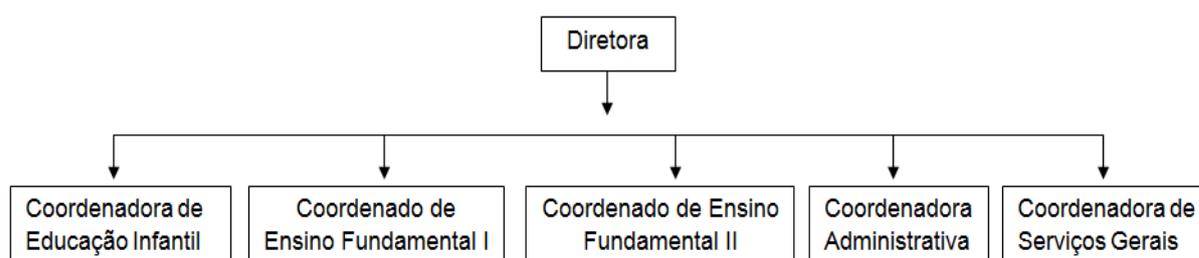
Considerou-se no setor de atuação da empresa estudada os seguintes aspectos: Econômico, tecnológico e político. Aspectos estes relacionados com o ambiente em que a empresa atua clientes, concorrentes e fornecedores.

- O mercado da educação teve um crescimento de 30% nos últimos anos segundo o Censo Escolar feito pelo Ministério da educação e a previsão é que continue crescendo, mesmo com vários setores estáveis e alguns com quedas. Das pequenas escolas até os grandes colégios, os investimentos envolvem abertura de turmas, ampliação do espaço físico e compra de materiais para receber o grande público.
- A Previsão do Banco Central e de alguns analistas para o IPCA de 2015 passou de 8,31% para 8,37% e a estimativa de retração do PIB deste ano recuou para -1,24%. Com uma economia instável, a expectativa dos empresários não é muito boa, uma vez que esses impactos afetam diretamente os alimentos oferecidos na escola, os materiais de higiene, limpeza, material didático utilizado pelos alunos, energia elétrica e saneamento básico (fornecedores).
- A tecnologia vem ganhando espaço no setor educacional, com quadros interativos, livros online, matérias virtuais, interações com outras escolas e até mesmo com outros países. Um diferencial que está ganhando espaço a cada dia, levando a educação a regiões que não tinham e oferecendo uma exposição melhor dos conteúdos, com vídeos e imagens.
- Em relação aos concorrentes, a empresa atua com preços superiores ao da região. Uma vez que a qualidade e infraestrutura oferecida pela escola estudada têm custos mais altos, pois oferecem profissionais qualificados, maior número de salas com menor número de alunos, com uma atenção diferenciada para cada aluno, laboratórios, biblioteca, quadras esportivas, aulas extracurriculares, alimentação acompanhada de nutricionista entre outros diferenciais.

- Bom relacionamento com fornecedores, dado que a escola faz seus pedidos antecipados, ganhando descontos por quantidades e pontualidade de pagamento.
- Os clientes do empreendimento estudado residem nos arredores da escola, e estão inseridos em famílias pequenas compostas de pai, mãe e um ou dois filhos. Pode-se classificá-los como uma população de poder aquisitivo satisfatório (classe média em transição para alta), porque ambos os cônjuges tem atividade profissional com um trabalho qualificado, ou profissional liberal, têm boas condições de moradia, bom nível de escolarização e com disponibilidade de lazer. Há também alunos cujos pais são separados e que mora com um dos cônjuges, além de alunos em que os pais estão fora do país e residem com avós ou tios. Em todos os casos é nítida a expectativa familiar no investimento ao potencial de seus filhos com perspectivas de que eles obtenham uma profissão por meio de curso superior para melhores oportunidades profissionais.

Já a análise interna, contempla os aspectos da estrutura da organização, finanças, recursos humanos, prestação de serviços, pontos fortes e fracos analisados pelas empresárias.

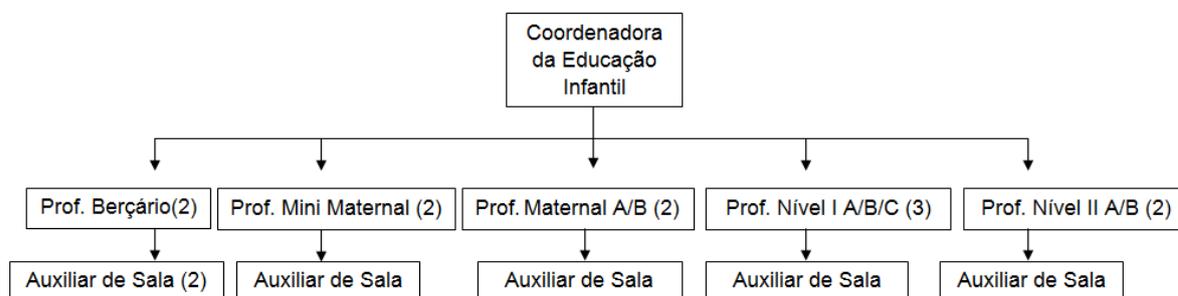
- Organização e estrutura: A escola estudada se demonstra muito bem organizada, uma vez que está dividida em três setores bem organizados, Educação Infantil, Ensino Fundamental I e Ensino Fundamental II. Com uma coordenadora especializada para cada um deles acima citados, respondendo diretamente para a Diretora.



Fonte: Os autores, 2015.

Figura 3: Organograma do quadro de funcionários que prestam conta diretamente a Diretora.

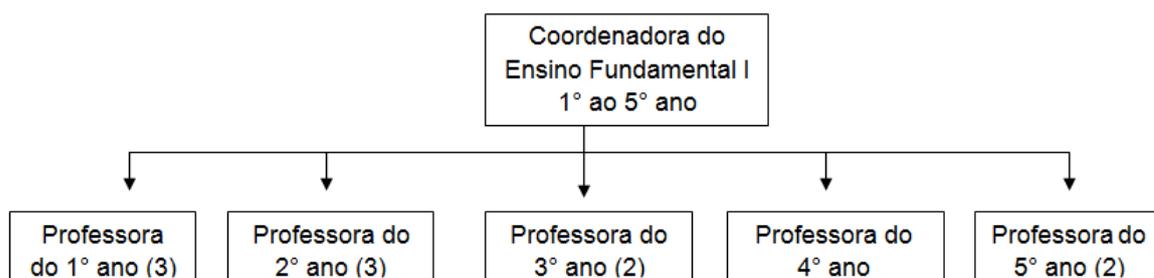
A Educação Infantil é composta por onze salas que se dividem por idades: Berçário de quatro meses a um ano e meio, Mini Maternal de um ano e meio a dois anos, Maternal com alunos que completam três anos no ano, Nível I com alunos que completam quatro anos no ano e o Nível II os alunos que completam cinco anos.



Fonte: Os autores, 2015.

Figura 4: Organograma do quadro de funcionários da Educação Infantil.

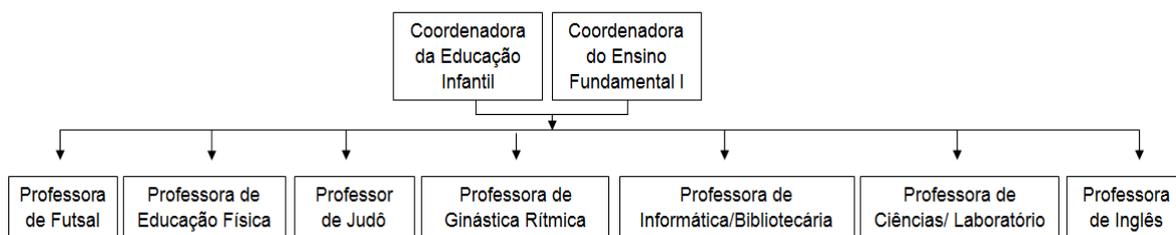
O Ensino Fundamental I corresponde às turmas de 1° ao 5° ano, onde as turmas também se dividem por idades. Os alunos que ingressarem no 1° ano completam seis anos no ano corrente e nas outras turmas assim por diante. Exceto em casos especiais onde os alunos reprovaram, foram transferidos de outros países, entre outros, mas apenas em casos especiais, pois a regra é clara.



Fonte: Os autores, 2015.

Figura 5: Organograma do quadro de funcionários Ensino Fundamental I.

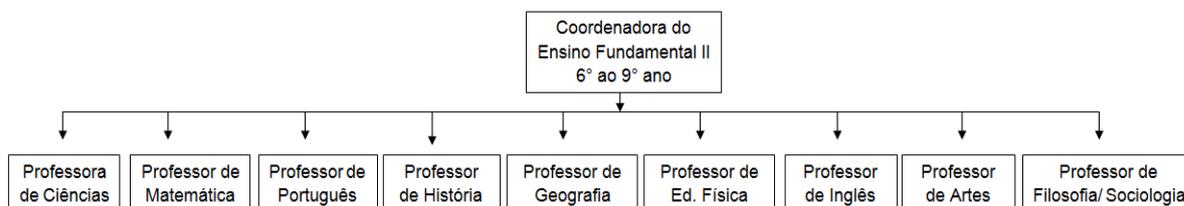
As atividades extracurriculares é o diferencial mais importante que a escola oferece, pois agrega conhecimento e desenvolvimento. Esses professores, todos muito bem qualificados, atendem os alunos da Educação Infantil e Ensino Fundamental I. Com aulas adequadas para cada faixa etária, voltadas para o desenvolvimento de nossos alunos.



Fonte: Os autores, 2015.

Figura 6: Organograma do quadro de funcionários de disciplinas extracurriculares.

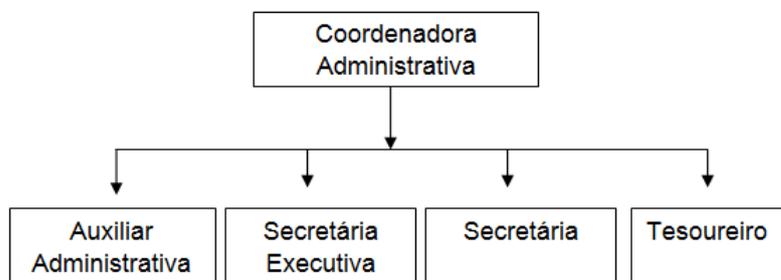
Já os professores do Ensino Fundamental II, estão voltados para a preparação para o Ensino Médio. Todos graduados e especializados em suas áreas de atuação.



Fonte: Os autores, 2015.

Figura 7: Organograma do quadro de funcionários do Ensino Fundamental II.

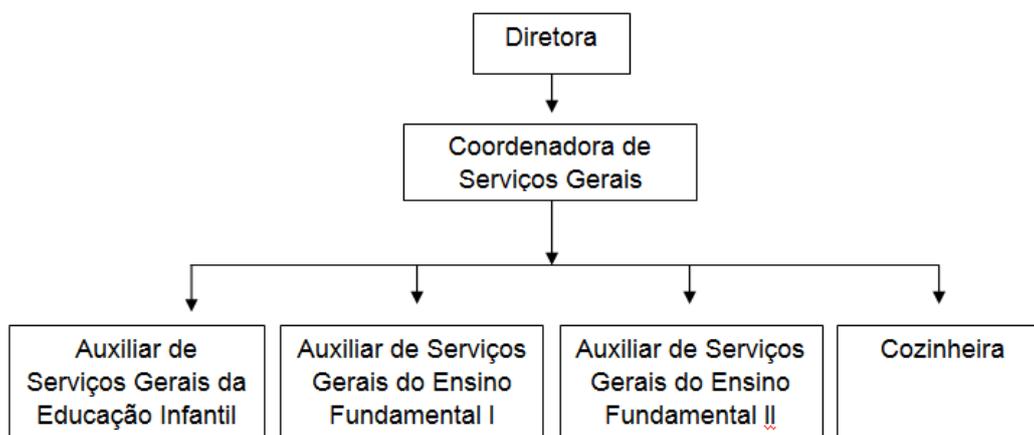
A equipe Administrativa da escola é composta por cinco funcionários, que atendem a escola como um todo, desde a Educação Infantil até o Ensino Fundamental II.



Fonte: Os autores, 2015.

Figura 8: Organograma do quadro de funcionários da Equipe Administrativo.

As auxiliares de serviços gerais, também são bem organizadas, com seus setores bem divididos. Já cozinheira, atende a escola como um todo, organizando o café da manhã, almoço, lanche da tarde e a janta para os alunos de período integral.



Fonte: Os autores, 2015.

Figura 9: Organograma do quadro de funcionários da Equipe de auxiliares de serviços gerais e cozinha.

- Financeiro: É desenvolvido pelo setor administrativo da empresa, não se utilizando software apenas planilhas. O que dificulta um pouco a visão dos resultados da empresa. Há a necessidade de um setor voltado para o planejamento e desenvolvimento estratégico da empresa, diante da premissa que as sócias visam expansão e o lançamento de novos serviços.
- Recursos Humanos: Todas as atividades de recrutamento e seleção são desenvolvidas pelas coordenadoras e a entrevista é realizada pela Diretora. Assim se vê a necessidade de um departamento que fizesse a seleção de currículos, provas, entrevistas primárias, para que acelerasse o processo e minimizasse o tempo gasto das coordenadoras e da Diretora. Outro ponto seria um plano de carreiras, para que o funcionário se sentisse valorizado. Um departamento que organizasse palestras expositivas, de novas tecnologias, de novas práticas, treinamento para os funcionários, práticas de segurança, reuniões com *feedbacks*. Um departamento que ouvisse os funcionários e desse um retorno para ambos os lados (Funcionários e Diretores/Coordenadores).

- Prestação de serviços: A qualidade dos serviços prestados pela instituição de ensino estudada, sempre foi um grande diferencial, aliada a ótima infraestrutura disponibilizada pela escola. Muitos estudos provam que para as crianças crescerem, se desenvolverem, elas precisam estar em um ambiente limpo, agradável, seguro, organizado, que transmita a responsabilidade e um olhar crítico.

#### 4.1.7 Fatores críticos de sucesso

- Controle rígido da qualidade de ensino,
- Projeto para ampliação, inovação, sofisticação e tecnologias,
- Implantação de um setor de Recursos Humanos e um setor de Planejamento Estratégico.
- Preço competitivo,
- Ajustar toda a qualidade e infraestrutura a preços competitivos, ao da concorrência aonde a empresa atua,
- Estratégia de marketing voltada às melhorias,
- Situação econômica do país.

#### 4.1.8 Definição de objetivos e metas

Os objetivos estabelecidos pelas sócias, em primeiro momento foram: aumentar número de alunos, aumentar lucratividade, diminuir custos, melhorar o relacionamento interno e expansão do empreendimento. Após definirem os objetivos passaram a descrever as metas de cada um deles:

- Aumentar o número de alunos:  
Aumentar o número de alunos em 25% - para o primeiro semestre de 2016;  
Aumentar o número de alunos em 50% - para o primeiro semestre de 2017;  
Aumentar o número de alunos em 100% até o primeiro semestre de 2020.
- Aumentar Lucratividade:

Aumentar o faturamento por cliente em 15% - para o primeiro semestre de 2016;

Lançamento de novos diferenciais - para o primeiro semestre de 2016.

- Diminuir os custos:

Parceria com fornecedores – para o primeiro semestre de 2016;

Revisão de quadro de funcionários.

- Estabelecer estratégias de preço:

Estabelecer um *mark up* das mensalidades da escola, para o primeiro semestre de 2016;

Fazer periodicamente (mensalmente) pesquisa de preço na concorrência.

- Reestruturação de algumas áreas:

Contratação de um funcionário de Recursos Humanos, voltado para a área de seleção de currículos, entrevista, contratação, desenvolvimento de um plano de carreiras, responsável pela folha de pagamentos – para o segundo semestre de 2015;

Remanejamento de funcionários da parte administrativa para um setor novo de compras, onde ira estudar os fornecedores, criar parcerias com a intenção de reduzir custos, para economizar tempo e organizar a empresa;

Remanejamento de funcionários da parte administrativa para o planejamento, implementação e controle de um planejamento estratégico da empresa – para o primeiro semestre de 2016.

- Desenvolver um programa de treinamento para novos funcionários e um programa de reciclagem para os funcionários antigos:

Formalizar os procedimentos para o treinamento de novos funcionários para o segundo semestre de 2015;

Formalizar os procedimentos para o treinamento/reciclagem dos funcionários antigos – para o primeiro semestre de 2016.

- Investir em campanhas de marketing:

Fazer pesquisas de mercado para ver qual a melhor maneira de divulgar a empresa e investir na mesma, começar a pesquisa no segundo semestre de 2015;

Buscar parcerias com os fornecedores de propaganda cooperativa para o início de 2016;

Verificar através de pesquisa de satisfação com os clientes, sugestões de melhorias no atendimento da escola – através da pesquisa que será feita no segundo semestre de 2015.

- Incentivar os funcionários a fazerem cursos:

Procurar instituições que ofereçam cursos na área da educação – para o primeiro semestre de 2016;

Mostrar aos funcionários através de conversas, palestras e artigos a importância de sempre estar estudando e se desenvolvendo – ir mostrando já no segundo semestre de 2015 para aplicar no primeiro semestre de 2016.

- Expansão do empreendimento:

Adequações a infraestrutura da escola para o primeiro semestre de 2016;

Aumentar a infraestrutura para o primeiro semestre de 2017;

Estruturar a empresa para a expansão para o até o segundo semestre de 2016.

#### 4.1.9 Elaboração da estratégia

Para a elaboração da estratégia, as sócias se basearam nas estratégias atuais, pensado no futuro para desenvolver um plano de ação. Assim levantaram-se as principais ações, investimentos e decisões tomadas nos últimos anos:

- Contratação de uma nova pedagoga, que implicou alguns aspectos relevantes para a organização da empresa: a divisão de tarefas e aumento de qualidade. A pedagoga passou a ser responsável pelo Ensino Fundamental I, de 1º ao 5º ano, que anteriormente estava concentrado com a mesma pedagoga do Ensino Fundamental II.

Dividindo a responsabilidade, ficou uma coordenadora para cada Ensino Fundamental, melhorando o atendimento aos pais e aos alunos.

- Relacionamento com fornecedores, procurando parcerias e bom relacionamento. Analisa se esse aspecto para a redução de contratos e preços diferenciais.
- Pressões para a redução da margem de contribuição, por uma grande parte de clientes, uma vez que os concorrentes diretos da empresa têm valores inferiores. Clientes esses que buscam a qualidade, mas valorizam preço, pois a maior parte dos clientes é de classe média.
- Situação financeira da empresa, se encontra em equilíbrio a vários anos e dando o retorno. Mesmo com o grande número de inadimplentes a escola consegue fazer investimentos em adequações e infraestrutura.
- Diante desses aspectos as sócias desejam adotar a seguinte estratégia: a empresa visa expandir, tanto em número de alunos quanto infraestrutura, voltada sempre para a liderança de mercado quando se tratar de qualidade de ensino e atendimento.
- A estratégia futura baseada nas anteriores visa identificar uma estratégia condizente com a realidade da escola e que proporcione objetivos que possam ser alcançáveis, analisando as ações dos concorrentes e levando em consideração os fatores críticos de sucesso.
- A empresa voltará suas ações para o valor da marca, para a diferenciação do mercado, ressaltando sempre a qualidade de ensino, atendimento diferenciado e utilizando a tecnologia em suas propostas de ensino inovadoras. Não deixando de lado a redução dos custos, para que a empresa consiga ter preços mais competitivos.
- Investimentos em fortalecimento da imagem da escola, mostrando para a sociedade o diferencial de ensino, seriedade e comprometimento para com os alunos. Pois quando se trata de formação escolar, a maioria das famílias busca uma escola sólida e com princípios que se adequam melhor em uma sociedade ideal. A empresa adotará essa estratégia para desenvolver novos diferenciais, continuando assim a se destacando no mercado.

- A empresa desenvolverá um planejamento estratégico voltado a estruturação de departamentos necessários a primeiro momento para em um segundo momento expandir com segurança e estruturada.
- A área financeira deve se atentar cada vez mais em baixar os custos diretos e indiretos da empresa. Para que isso ocorra, deve-se melhorar o relacionamento com os *stakeholders*. A escola conta com vários fornecedores de produtos secundários, como alimentação, materiais escolares e materiais de limpeza. Atualmente a compra desses produtos é feita mensalmente através de três cotações de preço, onde a mais baixa é a escolhida para compra dos itens. Um novo jeito de se pensar é a possível fidelização de alguns desses fornecedores, ganhando tempo, qualidade do fornecimento, agilidade, economia e também padronização.
- A escola conta com um alto *turnover* de auxiliares no ensino, como babás e a equipe de limpeza, gerando assim um alto custo de contratação e perda de tempo da área de recursos humanos na seleção de novos candidatos. Uma saída para essa alta rotatividade seria uma melhor capacitação e oferecer mais benefícios que chamem a atenção e cativem esses novos colaboradores.

#### 4.2 Implantação, Acompanhamento e Controle do Planejamento Estratégico

Para esse terceiro momento foram trazidas informações as sócias sobre o BSC, para o esclarecimento de dúvidas e desenvolvimento do projeto. Assim passou-se a traduzir os objetivos de uma forma mais coesa e desta forma foram distribuídos dentro de quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos internos e Aprendizado e crescimento.

<b>Perspectivas</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
Financeira	Estabelecer estratégias de preço;
	Diminuir os custos e reduzir inadimplência;
	Aumentar Lucratividade.
Clientes	Aumentar a fidelização de nossos alunos;
	Conquistar novos alunos.
Processos Internos	Investir em campanhas de marketing;
	Expansão do empreendimento;
	Reestruturação de algumas áreas.
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver um programa de treinamento para novos funcionários e um programa de reciclagem para os funcionários antigos;
	Incentivar os funcionários a fazerem cursos.

Tabela 3: Objetivos estratégicos.

Diante desses objetivos estratégicos, foram desenvolvidos os indicadores que demonstram o propósito de cada objetivo de maneira quantitativa. Os métodos chamados de mensuração e medição foram escolhidos de acordo com a complexidade de cada objetivo, informação a ser coletada e disponibilidades em coletá-los.

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Método de Medição	Período
Financeiro	Estabelecer estratégia de preço;	% preço da concorrência	Pesquisas entre os concorrentes	Anualmente
	Diminuir os custos e reduzir inadimplência;	% Inadimplentes	(Total de inadimplentes/ total de clientes a receber)x100	Mensal
	Aumentar Lucratividade.	% Receita Líquida (R\$)	Receita líquida realizada no período	Mensal
Clientes	Aumentar a fidelização de nossos alunos;	% alunos ativos	(n° de alunos ativos no período atual/ n° de alunos ativos)x100	Semestral
	Conquistar novos alunos.	% de novos alunos	(n° de novos alunos/ n° total de alunos)x100	Semestral
Processos Internos	Melhorar o atendimento aos clientes, conquistando a preferência do consumidor;	% de número de reclamações	(n° de reclamações registrada/ n° total de atendimentos)x100	Mensal
	Aprimorar práticas pedagógicas;	% de investimentos em inovações	(Valor de investimentos em inovações/ receita líquida)x100	Semestral
	Lançar novos diferenciais.	% de novos diferenciais	(n° de novos diferenciais/ n° total de diferenciais)x100	Anual
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver um programa de treinamento para novos funcionários e um programa de reciclagem para os funcionários antigos;	% de investimento em treinamento	(Valor investimento em treinamento/ Receita líquida)x100	Semestral
	Incentivar os funcionários a fazerem cursos;	Receita por colaborador	(Receita líquida do período/n° total de funcionários)	Mensal
	Trazer melhorias e benefícios a equipe, evitando a rotatividade.	% de melhorias e benefícios para os colaboradores	(n° de novas melhorias/ n° total de melhorias)x100	Semestral

Tabela 4: Indicadores, métodos e períodos de medição dos objetivos estratégicos.

Depois de desenvolver os Indicadores, métodos e períodos de medição dos objetivos estratégicos, as sócias passam para a elaboração de metas e de ações que auxiliarão a empresa a alcançar o que foi estipulado anteriormente. As decisões foram tomadas de maneira não gerasse nenhuma desconfiança em relação as informações obtidas, levando também em consideração a complexidade e complexidade de coleta de informações.

As ações estipuladas foram estipuladas a fim da realização dos objetivos da empresa, todos visando à estruturação para o crescimento, tanto uma estruturação interna como financeira.

#### 4.2.1 Formulação do Mapa estratégico

Através do Painel Estratégico desenvolvido, conseguiu-se visualizar as relações de causa e efeito existentes nos objetivos estratégicos, visando assim que a empresa tenha uma direção para alcançar o que foi planejando. Relações essas que podem ser visualizadas no mapa estratégico a baixo.

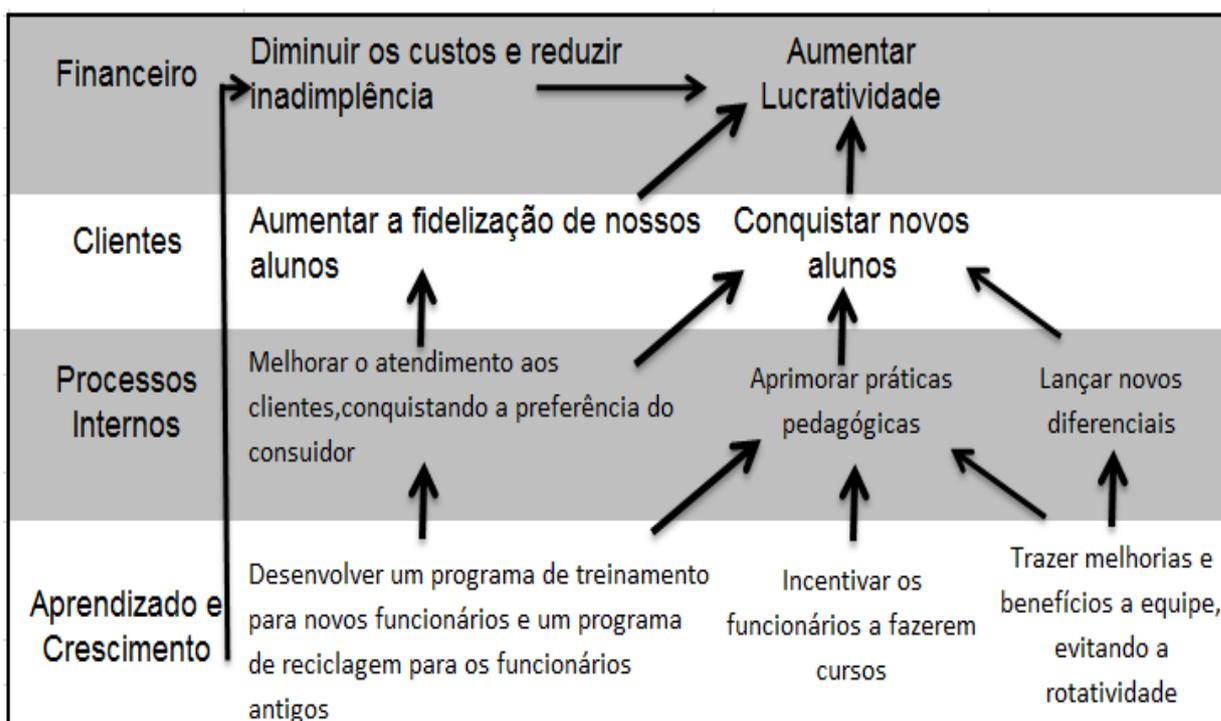


Figura 9: Mapa Estratégico

PLANO DE AÇÃO					
Empresa: Escola Pilares Ltda.				Área: Recursos Humanos	
Implementação do Planejamento Estratégico.					
Líderes: Rafael Rezende Martins e Juliana Cristina Rocha Camilo				Data: 01/09/2015	
Objetivos estratégicos	Ações Estratégicas	Responsável	Início	Fim	Orçamento
Reestruturação de algumas áreas:	Contratação de um funcionário de Recursos Humanos, voltado para a área de seleção de currículos, entrevista, contratação, desenvolvimento de um plano de carreiras, responsável pela folha de pagamentos;	Rosângela	01/10/2015	01/11/2015	R\$2.000.00
	Remanejar um de nossos funcionários da parte administrativa para um setor novo de compras, onde ira estudar os fornecedores, criar parcerias com a intenção de reduzir custos, para economizar tempo e organizar a empresa;		01/09/2015	01/10/2015	-
	Remanejar um de nossos funcionários da parte administrativa para o planejamento, implementação e controle de um planejamento estratégico da empresa.		01/09/2015	01/10/2015	-
Desenvolver um programa de treinamento para novos funcionários e um programa de reciclagem para os funcionários antigos:	Investimentos para o treinamento de novos funcionários	Cada coordenadora faz o da sua área: Solange, Margarete e Ana Carolina	01/12/2015	31/01/2016	R\$ 2.000,00
	Investimentos para o treinamento/reciclagem dos funcionários antigos		01/12/2015	31/01/2016	R\$ 5.000,00
Incentivar os funcionários a fazerem cursos:	Procurar instituições que ofereçam cursos na área da educação		01/09/2015	30/09/2015	-
	Mostrar aos funcionários através de conversas, palestras e artigos a importância de sempre estar estudando e se desenvolvendo.		01/09/2015	31/01/2016	R\$2.000.00

Tabela 5: Plano de Ação da Área de Recursos Humanos.

PLANO DE AÇÃO					
Empresa: Escola Pilares Ltda.			Área: Administrativa		
Implementação do Planejamento Estratégico.					
Líderes: Rafael Rezende Martins e Juliana Cristina Rocha Camilo			Data: 01/09/2015		
Objetivos estratégicos	Ações Estratégicas	Responsável	Início	Fim	Orçamento
Investir em campanhas de marketing:	Fazer pesquisas de mercado para ver qual a melhor maneira de divulgar a empresa e investir na mesma;	Rosângela e Rosana	01/10/2015	01/03/2016	R\$ 50.000,00
	Verificar através de pesquisa de satisfação com os clientes, sugestões de melhorias no atendimento da escola.		01/10/2015	31/10/2015	-
Estabelecer estratégias de preço:	Estabelecer um mark up das mensalidades da escola;		01/11/2015	30/11/2015	-
	Fazer periodicamente (mensalmente) pesquisa de preço na concorrência.		Mensalmente		-
Diminuir os custos:	Parceria com fornecedores;		01/09/2015	30/09/2015	-
	Revisão de quadro de funcionários.		01/09/2015	30/09/2015	-

Tabela 6: Plano de ação da Área Administrativa.

PLANO DE AÇÃO					
Empresa: Escola Pilares Ltda.			Área: Administrativa		
Implementação do Planejamento Estratégico.					
Líderes: Rafael Rezende Martins e Juliana Cristina Rocha Camilo			Data:01/09/2015		
Objetivos estratégicos	Ações Estratégicas	Responsável	Início	Fim	Orçamento
Aumentar o número de alunos:	Aumentar o número de alunos em 25%;	Equipe pedagógica e direção	Para o primeiro semestre de 2016		-
	Aumentar o número de alunos em 50%;		Para o primeiro semestre de 2017		-
	Aumentar o número de alunos em 100%.		Para o primeiro semestre de 2020		-
Aumentar Lucratividade:	Aumentar o faturamento por cliente em 15%;	Rosângela e Rosana	Para mensalidades de 2016		-
	Lançamento de novos diferenciais.		01/11/2015	31/11/2015	R\$ 100.000,00
Expansão do empreendimento:	Adequações a infraestrutura da escola;	Rosângela e Rosana	Primeiro semestre de 2016		R\$ 200.000,00
	Aumentar a infraestrutura.		Para o primeiro semestre de 2020		R\$ 750.000,00

Tabela 7: Plano de Ação da Área Administrativa.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Durante o desenvolvimento do planejamento estratégico, teve-se uma visão mais detalhada da escola e um melhor conhecimento das características do contexto atual do mercado, em que está inserida.

Assim foi possível pontuar melhor: as limitações, pontos fortes, processos internos, a identificação de atividades que agregaram custo, a identificação de atividades que não geram valor a escola/clientes, o conhecimento dos clientes/fornecedores/concorrentes e o desenvolvimento de táticas para alinhar o preço ao da concorrência.

Com a correria do dia a dia, muitos empresários não conseguem parar para analisar a empresa como um todo e acabam se prejudicando, pois a falta de controle acaba não mostrando os impactos de algumas decisões. Percebendo assim, que o planejamento não trás apenas benefícios a empresa com a implementação da ferramenta, mas principalmente durante o seu desenvolvimento.

## 6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

O tema educação no Brasil sofre com a existência de muitas variáveis econômicas e culturais. Por esse motivo as pesquisas a ele referidas devem ser sempre com dados atualizados e fontes diversificadas para minimizar a margem de erro na captação de dados. Ao decorrer da pesquisa, verificou-se que a Escola Pilares poderia seguir por pelo menos dois caminhos iniciais, como crescimento e melhoria no serviço já pensado e possibilidade de expansão para o ensino médio.

Abaixo, os autores do trabalho sugerem outros tópicos a serem abordados em trabalhos futuros:

- Capacidade de implementação do Ensino Médio e demanda de alunos em Londrina;
- Instabilidade econômica e possíveis caminhos a serem tomados para driblar esse fato;
- Possibilidade de escolas particulares se subdividirem em polos de ensino para aproximação de novos alunos.

Acredita-se que a pesquisa feita possa servir como base para outras inúmeras pesquisas com temas relacionados a educação, podendo assim contribuir para a formação do conhecimento como um todo.

## 7. CONCLUSÃO

Para uma empresa de pequeno porte sobreviver no mercado atual faz-se necessário que ela atue da melhor maneira possível, adequando seus recursos e habilidades.

Assim muitas empresas vêm utilizando o planejamento estratégico como uma ferramenta que auxilia a gestão visualizando a organização como um todo, desde o desenvolvimento de oportunidades, a superação das ameaças, o desenvolvimento de metas, o alcance dos objetivos, o aperfeiçoamento de produtos/serviços até o setor de atuação como: concorrentes, clientes, fornecedores, preços e prazos.

O presente estudo teve como objetivo identificar os benefícios proporcionados para Escola Pilares com desenvolvimento do planejamento estratégico.

Através deste estudo observaram-se vários pontos cruciais, que necessitam de atenção redobrada, de investimentos, de acompanhamento, mas também detectado oportunidades, pontos fortes em vários setores, diferenciais que se fazem necessários e que facilitam o alcance dos objetivos da organização.

Houve a comprovação de que o pequeno empresário direciona seu trabalho as tarefas do dia a dia, deixando de lado os objetivos a longo prazo e prejudicando sua expansão/crescimento. Na escola observou-se que a falta de tempo é a maior dificuldade das sócias uma vez que não se tem tempo para se dedicarem aos processos, devido à centralização das atividades.

No início houve certo receio das sócias no desenvolvimento do trabalho, pois não conheciam a amplitude da ferramenta e seu potencial, mas com o desenvolvimento do presente trabalho se desenvolveu uma cultura que valoriza o processo e a visão em longo prazo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Rogério Vidal de. **Elaboração de um planejamento estratégico para o supermercado Daiane**. Trabalho de conclusão de Curso. Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Administração, SC, 2007.

BARRET, R. **Libertando a Alma da Empresa**: como transformar a organização num entidade viva. São Paulo Cultrix, 2000.

BEPPLER, Mônica Kulkamp PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico**: A contribuição da cultura organizacional para o processo de implementação da estratégia. V. 3. São Paulo. Atlas S.A, 2013.

BOWDITCH, J. I., BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. 1. ed. 13º tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. Instituto Chiavenato. Disponível em: <<http://www.chiavenato.com/>>. Acesso em: 06 jun. 2012.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Construindo a visão da empresa**: HSM Management, São Paulo, n.7, a.2, mar./abr. 1998.

Disponível em: <<http://ultimosegundo.ig.com.br/educacao/2014-02-27/a-cada-ano-mais-estudantes-da-educacao-basica-migram-para-escolas-privadas.html>>. Acesso em: 30 jul. 2015.

COSTA, W. A. F. Como planejar o próximo passo: planejamento estratégico. **Isto é**, São Paulo, 23 ago. 2006. Disponível em: <<http://www.livrosdownload.com/2011/06/isto-e-gestao-empresarial-como-planejar.html>> Acesso em: 10 jul. 2011.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LONGENECKER, J. G. et al. **Administração de pequenas empresas**. 13. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MARTINS, Leandro. **Marketing**: Como se tornar um profissional de sucesso. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

OHMANE, KENICHI. In: SERRA, Fernando Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal; TORRES, Maria Candida Sotelino; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração Estratégica**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas. 14 ed., São Paulo: Atlas 1999.

\_\_\_\_\_. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PASSOS, É.; BERNHOEFT, R.; BERNHOEFT, R.; TEIXEIRA, W. **Família, família, negócios a parte**: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Gente, 2006.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PERREIRA, Maurício Fernandes; BEPLER, Mônica Kulkamp. **Planejamento Estratégico**. V. 3. São Paulo: Atlas, 2013, p. 17.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva** – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 18ª ed. São Paulo-SP: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva**: Criando e Sustentando um Desempenho superior. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1990

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia empresarial**: tendências e desafios, um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

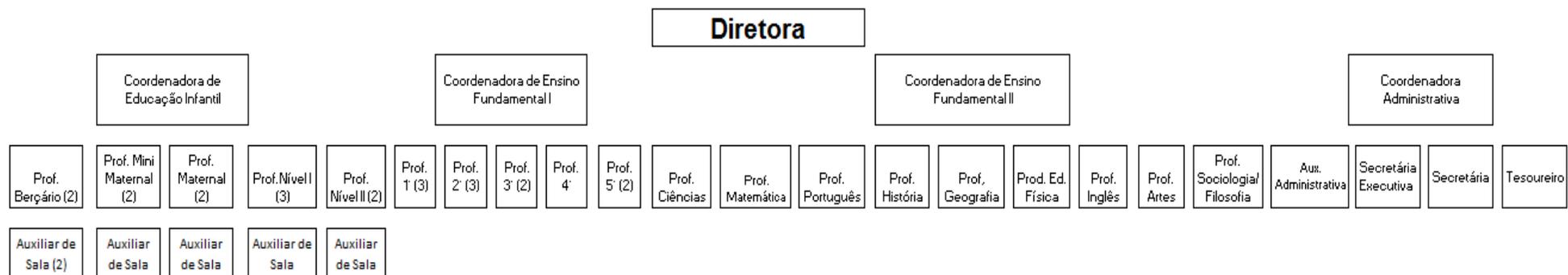
THOMPSON JR, A. A; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação, execução. São Paulo, Pioneira, 2000.

TORRE, Alexandre; SERRA, Fernando; FERREIRA, Manual. **Administração Estratégica**. 3 ed. São Paulo: Campus Elsevier, 2014.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial**: foco em clientes e pessoas: técnicas para a sua elaboração passo a passo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002, 118 p.

## ANEXO A

## ORGANOGRAMA GERAL



## APÊNDICE B

### Detalhamento da Análise SWOT da Escola Pilares

Rafael Rezende Martins

#### RESUMO

Com a atual crise política e fiscal que o governo está enfrentando, alinhar todos os pontos de uma empresa se torna crucial para o sucesso da mesma. Nesse sentido, a análise SWOT permitirá aos gestores uma visão mais clara do negócio, dando-os a oportunidade de corrigir os pontos negativos e maximizar as qualidades da Escola Pilares. Através desse detalhamento, a empresa tomará novos rumos e se aperfeiçoará cada vez mais no serviço prestado aos alunos, pois esse é o maior mérito da escola.

#### 1. INTRODUÇÃO

A incerteza econômica e um mercado cada vez mais competitivo, tem prejudicado a saúde financeira das empresas. Segundo o Fundo Monetário Internacional – FMI, a retração no Brasil deve ser de 1,5%. Isso mostra que o país está passando por uma crise e somente as empresas que buscarem melhores formas de se manter, conseguirão passar por essa fase.

A análise SWOT tem como principal objetivo encontrar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa. Através dessas variáveis, possibilitar com que a empresa tenha em mãos dados importantes para minimizar os pontos negativos e maximizar os positivos.

Criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicadas por inúmeros acadêmicos, a análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Oportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) Através destas quatro variáveis, poderá fazer-se a inventariação das forças e fraquezas da empresadas oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo (RODRIGUES, et al, 2005)

A Escola Pilares é uma escola privada que abrange todo o ensino fundamental, desde a creche até o nono ano. Uma escola com mais de 20 anos de mercado, consolidada na Zona Leste de Londrina e que hoje atende mais de 400 alunos. Atualmente a escola está passando por uma fase de reestruturação e esse trabalho será de grande necessidade para que a empresa continue crescendo e aumento a qualidade do serviço prestado.

## 1.1 Objetivos

### 1.1.1 Objetivo Geral

Esclarecer de forma mais detalhada a análise SWOT para uma melhor aplicação prática ao negócio.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Analisar a SWOT da Escola Pilares;
- Aprofundar o detalhamento da SWOT;
- Identificar novos caminhos para a eficácia da escola.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Analise Swot

Um importante passo na estratégia de uma empresa certamente é a análise SWOT, ou FOFA, como também é conhecida no Brasil. A análise SWOT é uma avaliação sistemática dos pontos fortes e fracos internos de uma organização e, também, das oportunidades e ameaças externas.

O objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Com isso, a empresa tenta enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos. A análise também é útil para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos. A contraposição das informações sobre o ambiente com o conhecimento da capacidade da empresa permite à administração formular estratégias realistas para que seus objetivos sejam atingidos. (WRIGHT; KROLL; PARNEL, 2009, p.86).

Quanto às informações obtidas Ferrel sugere um diagnóstico da seguinte matriz, representada pela Figura 1:



Fonte: Portal do Marketing

Figura 1 - Análise SWOT

Para estabelecer e/ou montar essa matriz é necessário utilizar a percepção do cliente e não da organização em si, pois dessa maneira a realidade é melhor aproveitada. Para montá-la deve-se pesquisar e analisar quais são os elementos que entram em cada parte e buscar avaliar a relevância e impacto de cada um. Alguns exemplos de força são: reputação pela qualidade, um serviço prestado de boa qualidade e uma boa localização; algumas oportunidades são: poucos concorrentes na área, a área onde a empresa está instalada está em crescimento; alguns exemplos de fraqueza são: uma localização ruim, preço deslocado em relação aos principais concorrentes, e baixa qualidade; e algumas ameaças são: consumidores muito sensíveis ao preço, e os consumidores estarem gastando menos na área de atuação.

Na análise SWOT não basta identificar os quatro elementos, também é necessário buscar e procurar soluções para as dificuldades encontradas e impulsionar cada vez mais as forças e agarrar as oportunidades. Para Ferrel (2000, p.71): “As principais forças que são compatíveis com oportunidades importantes e expressivas são convertidas em capacidades”. As capacidades são o que provoca a vantagem competitiva, já que permitem a empresa suprir as necessidades dos consumidores de uma maneira melhor que a de seu concorrente.

### **3. FORÇAS**

#### **3.1 Excelência em ensino**

Quando se trata de escola particular, o intuito de buscar esse tipo de ensino é a qualidade. No Brasil a carencia de investimento no ensino publico tem alavancado cada vez mais o interesse da população pelo ensino privado.

Segundo um estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas, “Números do Ensino Privado”, o número de crianças atendidas por creche cresceu 79,64% entre 2005 e 2012. Na rede privada, o crescimento foi de 73,71%. Esse dado revela um crescimento interessante, mostrnado que as famílias estão cada vez mais preocupadas com a qualidade de ensino.

A Escola Pilares, conta com uma equipe altamente treinada e qualificada para ajudar no desenvolvimento do aluno, compromissada com os valores éticos e sociais que uma boa escola deve ter.

### 3.2 Forte investimento em propaganda

Devido a alta competição, com o aumento do número de escolas particulares na região de Londrina e também as varias faixas de preço que essas escolas trabalham, ter uma boa propaganda faz toda diferenca na tomada de decisão dos pais na hora de escolher a escola ideal para o seu filho.

A Escola Pilares tem como principio que o investimento deve ser pulverizado em vários canais de comunicação, podendo assim abranger o maior número possível de futuros clientes. Acredita-se tambem que uma das melhores formas de se fazer propaganda é o famoso “boca a boca”, através desse tipo de marketing, os proprios alunos falam o que acham da escola, que no caso tem sido somente qualidades, mostrando assim mais confiança para as outras pessoas.

### 3.3 Estrutura e atendimento aos clientes de maneira diferenciada

A parte estrutural de uma escola é um dos principais pontos de partida na hora de decidir aonde estudar. Segurança, acessibilidade, higiene e boa localização são pontos fortíssimos da Pilares. Uma escola que começou pequena e que hoje se expande pelas casa que a rodeia, um crescimento estruturado e organizado para que se possa utilizar da melhor maneira possível o espaço sem comprometer a qualidade no ensino.

O atendimento é crucial para a satisfação dos clientes. Tratar os alunos de maneira individual e também fazer a conexão escola-familia, gera credibilidade e intimidade entre as partes. A Escola Pilares foca em desenvolver a habilidade de cada aluno conhecendo melhor a individualidade de cada um. A desburocratização na relação dos pais com a escola é um diferencial que a escola possui.

### 3.4 Foco em qualidade, uma vez que a escola tem turmas com poucos alunos

Trabalhar com salas menores, com capacidade máxima de 15 alunos por sala, faz com que o ensino seja diferenciado e eficiente. A opção da escola por trabalhar assim, gera um custo médio por aluno maior, mas em contrapartida aumenta a qualidade na educação.

### 3.5 Bom relacionamento hierarquico

Um bom relacionamento entre todos os colaboradores, independente do cargo que se ocupa na empresa, é fundamental para uma boa qualidade na prestação de serviço e desenvolvimento do negócio. A Escola Pilares, por se tratar de uma empresa familiar, zela pelo bom relacionamento interno, pois trata os colaboradores como membros da família.

### 3.6 Credibilidade pelos seus 20 anos de ensino

Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), de cada cem empresas abertas no Brasil, 48 encerram suas atividades nos 3 primeiros anos. Esse dado mostra que quase metade das empresas brasileiras não sobrevivem após a abertura. A Escola Pilares conseguiu passar por essa difícil fase e se consolidar no mercado de ensino privado. Hoje a escola é referência de qualidade na região encontra-se estavel financeiramente, graças ao seu grande número de alunos.

### 3.7 Boa localização da escola

A visão que as fundadoras tiveram de abrir a escola na região leste de Londrina, há 20 anos atrás, parecia não ser uma escolha muito assertiva, pois a região era pequena e contava com um número reduzido de moradores, comparado as demais regiões da cidade. Mas o risco que correram na época, se tornou um acerto preciso atualmente. Hoje a escola encontra-se na área que esta em constante crescimento e alvo de grandes investimentos imobiliários e empresariais.

## 4. FRAQUEZAS

### 4.1 Falta de planejamento estratégico

Segundo Figueiredo e Fabri, 2000, planejar significa pensar antecipadamente as ações que se desenvolverão em tempo futuro. O planejamento realiza-se em duas funções: a estratégia e a operacional.

O grande problema da maioria das empresas brasileiras é a falta de planejamento. O espírito empreendedor do brasileiro é de agir, mas esquecem que tão importante quanto agir rapidamente, é saber a direção que se percorrerá.

A Escola Pilares cresceu de forma rápida e conquistou o mercado local, mas agora é hora de estruturar e planejar o caminho a curto e médio prazo, pois assim será fundamental para a maximização dos lucros e fortalecimento econômico da empresa. O processo inicial dessa estruturação será uma divisão mais exata das áreas, tendo pessoas capacitadas e alocadas de maneira correta nos cargos.

### 4.2 Alta rotatividade dos funcionários

A flexibilização das leis nacionais para os empregados e falta de mão de obra qualificada tem causado grandes problemas quando o assunto é retenção de

funcionários. Acredita-se que na escola deve trabalhar com mais benefícios e cursos que despertam o interesse dos colaboradores em ficarem na empresa.

#### 4.3 Preço superior as demais escolas da região

O alto custo por aluno obtido na escola justifica o preço praticado. A Pílares tem como foco de trabalho a qualidade de ensino, por isso mantém poucos alunos por sala e investe em modelos de ensino diferenciados. A dedicação que o educador tem com turmas menores, aumenta consideravelmente a rapidez de aprendizagem.

Esse princípio será mantido e para que o preço não seja uma fraqueza, a Escola investirá mais no marketing para que os clientes entendam melhor que pagar um pouco a mais na mensalidade se torna algo irrelevante comparado à qualidade de ensino que a criança receberá.

#### 4.4 Falta de estrutura na área de Recursos Humanos

Com a ausência de planejamento ao decorrer do crescimento da empresa, percebeu-se que faltava uma área exclusiva para cuidar dos colaboradores e assuntos afins. Através deste trabalho pode-se perceber a necessidade da criação do setor de Recursos Humanos.

O primeiro passo será na escolha de uma pessoa responsável para cuidar dessa área, e posteriormente desenvolver todos os planos cabíveis para que os Recursos Humanos sejam eficientes e melhorem a lucratividade da empresa.

## 5. OPORTUNIDADES

### 5.1 Baixa concorrência no ensino em período integral

De acordo com o levantamento que a equipe fez sobre as escolas na cidade de Londrina, nenhuma delas está localizada na região que a Escola Pilares considera como de possíveis clientes, que hoje é de um raio de três quilômetros.

Esse fator é de extrema importância, pois é uma oportunidade fantástica para a escola ampliar a oferta desse tipo de serviço, podendo assim atender mais crianças com mensalidades que hoje são o topo da tabela de preço praticada pela Pilares.

### 5.2 Crescimento das classes C e D

Segundo pesquisa do Instituto Data Popular em parceria com o Serasa, somente em 2013 a classe média injetou R\$ 1,17 trilhão de reais na economia brasileira.

Com a economia até o fim do ano de 2014 acelerada, o crescimento das classes mais baixas se tornou crucial para o sucesso da empresa. A cada ano que se passou o número de possíveis clientes aumentou, pois eram mais famílias que tinham condições financeiras para oferecer um ensino de maior qualidade para seus filhos.

A Escola Pilares está localizada em uma região que predomina essas classes, ponto estratégico para estar mais próximo dessas famílias.

### 5.3 Setor em crescimento no país

Mesmo com a crise econômica que o país se encontra neste ano de 2015, um fator alavancou a demanda de alunos por escolas particulares de forma surpreendente. A greve dos professores estaduais do Governo do Paraná, que

durou 44 dias, fez com que inúmeras famílias desistissem das escolas públicas e começassem a procurar por escolas que oferecessem mais estabilidade e comprometimento com os alunos, que no caso foram as particulares.

Com todo esse acontecimento, as Escolas Pilares ficaram com lotação máxima de alunos, obtendo então o máximo de aproveitamento de sua estrutura e mão de obra.

#### 5.4 Carência na região por ensino particular de qualidade

Atualmente, a escola possui somente dois concorrentes diretos próximos. Essas duas escolas possuem formas diferentes de trabalho, focadas mais no preço e ensino de um período, matutino ou vespertino.

Essa vantagem é importante para que a empresa perceba que o foco deve ser em ensino de período integral, pois a concorrência é praticamente zero.

O material que a Pilares optou por trabalhar é o Positivo, um material mais caro que alguns outros fornecedores, porém com uma qualidade indiscutível. Esse material é acompanhado de vários outros meios de ensino que despertam o interesse do aluno, como aulas online e também apostilas que provocam o interesse pelo estudo.

#### 5.5 Aumento da cidade nos arredores da escola

Com o crescimento da cidade na Zona Leste, região onde a Escola Pilares se encontra, aumentará o número de famílias que irão morar nos bairros pertencentes a essa região.

Vários fatos comprovam esse crescimento, como a inauguração do Boulevard Londrina Shopping, a alocação da UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, bairros novos que estão se expandindo, entre outros. A questão é, com todas essas estruturações da região, que atrairá um fluxo maior de pessoas, novas empresas se instalarão na região, causando assim um interesse para os pais em residirem na Zona Leste e conseqüentemente colocarem seus filhos em escolas próximas.

## 6. AMEAÇAS

### 6.1 Concorrência alta na região em meio período

Como concorrentes, a Pilares pode dizer que existem mais 5 outras escolas na região, sendo duas delas concorrentes diretas, ou seja, particulares. Mesmo essas outras empresas tendo outra forma de trabalho com menos qualidade que a Escola Pilares, ainda sim são consideradas fortes concorrentes, pois a mensalidade é em média quinze por cento menor.

Essa ameaça se ameniza quando se sabe que o foco da escola é cada vez mais aumentar o número de alunos em período integral.

### 6.2 Entrada de novos concorrentes

O maior medo que acerca a escola sobre novos concorrentes seria se essas outras duas escolas particulares começam a ganhar uma fatia maior de mercado e decidem expandir sua oferta para período integral também.

Com o crescimento da região e a imigração de novas famílias para residirem na mesma, a chance de novas escolas se instalarem nas redondezas se torna cada vez maior.

### 6.3 Novas tecnologias

Com o crescimento da era digital, onde cada vez mais cedo as crianças aprendem e se tornam dependentes da tecnologia, como *tablets* e celulares, as escolas se tornam obrigadas a evoluírem no mesmo nível e construir novas maneiras de despertar o interesse dos alunos pela matéria.

O maior problema da tecnologia é o alto custo de investimento, ainda mais quando esse custo não pode ser repassado para os clientes devido o cenário

econômico atual (crise) e também pela Escola Pilares já ser a que pratica o maior valor de mensalidade na Zona Leste de Londrina.

#### 6.4 Instabilidade econômica

Segundo Alexandre Martello (colunista do site G1), as previsões do mercado financeiro para a inflação e para o Produto Interno Bruto (PIB) deste ano tiveram nova piora na primeira semana de agosto de 2015. No caso do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), a inflação oficial do país, a estimativa dos economistas dos bancos passou de 9,23% para 9,25%.

Todos os esses dados mostram que o dinheiro do brasileiro renderá menos e conseqüentemente o poder de compra será menor. O impacto para a Escola Pilares será que todos os custos aumentarão e ainda assim não poderão ser repassados para os clientes, pois o risco de inadimplência e transferência de alunos para outras escolas aumentaria muito.

## 7. CONCLUSÃO

Através desse apêndice, a empresa poderá contar com um estudo detalhado das oportunidades encontradas no decorrer do trabalho. Verificou-se que é de suma importância abranger de forma mais profunda cada tópico abordado pela análise SWOT, pois agora a empresa de uma grande base para tomar futuras decisões, como novas metas e caminhos a serem aprofundados para melhorar a escola e torná-la eficaz.

Através das ameaças e fraquezas detectadas, a empresa tem a possibilidade de se policiar e construir maneiras de minimizar o impacto em áreas que ainda não possui um domínio pleno.

## BIBLIOGRAFIA

CARTA CAPITAL. Disponível em:

<<http://www.cartacapital.com.br/economia/projecao-de-crescimento-e-reduzida-e-desemprego-sobe-5250.html>>. Acesso em: 07 ago. 2015.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D.. **Cengage Learning**. 4. ed, 2009.

FIGUEIREDO, S.; FABRI, P. E. **Gestão de empresas contábeis**. São Paulo: Atlas, 2000.

FOLHA DE SÃO PAULO. Disponível em:

<<http://www1.folha.uol.com.br/poder/2015/06/1639734-professores-do-parana-encerram-greve-apos-44-dias.shtml>>. Acesso em: 04 ago. 2015.

IBGE. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/08/27/no-brasil-quase-metade-das-empresas-fecha-em-3-anos-diz-ibge.jhtm>>. Acesso em: 07 ago. 2015.

MARTELLO, Alexandre. Disponível em:

<<http://g1.globo.com/economia/mercados/noticia/2015/08/pela-16-semana-seguida-mercado-sobe-estimativa-de-inflacao-de-2015.html>>. Acesso em: 05 ago. 2015.

SERASA. Disponível em: <<http://noticias.serasaexperian.com.br/dados-ineditos-da-serasa-experian-e-data-popular-revelam-faces-da-classe-media-que-movimenta-58-do-credito-e-injeta-r-1-trilhao-na-economia/>>. Acesso em: 04 ago. 2015.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2010.