

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

GUILHERME AGOSTINHO WEISS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL BIG  
FRIENDS

Florianópolis

2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

GUILHERME AGOSTINHO WEISS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL BIG  
FRIENDS

Trabalho de curso apresentado à disciplina Laboratório de Gestão: Trabalho de Curso - CAD 7305/09316 (20241) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Aplicado

Área de concentração: Planejamento Estratégico.

Orientador: Prof. Maurício Fernandes Pereira, PhD.

Florianópolis

2024

Weiss, Guilherme Agostinho

Planejamento estratégico para escola de educação infantil Big Friends / Guilherme Agostinho Weiss ; orientadora, Maurício Fernande Pereira, 2024.

65 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Planejamento Estratégico. 3. Educação Infantil. 4. Matriz SWOT (FOFA). I. Pereira, Maurício Fernande. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.1

Guilherme Agostinho Weiss

Planejamento estratégico para Escola de Educação Infantil Big Friends

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela  
Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da  
Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, XX de Julho de 2024

---

Prof. Ricardo Niehues Buss  
Coordenador de Trabalho de Curso

---

Prof<sup>ª</sup>. Maurício Fernandes Pereria, PhD.  
Orientador

---

Prof<sup>ª</sup>. Leandro Dorneles dos Santos, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Michele Raasch, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 2024

Este trabalho é dedicado a todos que de alguma forma contribuíram para o meu crescimento pessoal, acadêmico e profissional. E, principalmente, a mim mesmo, pela dedicação e perseverança em alcançar este objetivo.



## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de expressar minha profunda gratidão a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste Trabalho de Conclusão de Curso.

Aos meus pais, pelo amor, apoio incondicional e por acreditarem em mim em todos os momentos. Sem vocês, nada disso seria possível. Agradeço também aos meus irmãos, pela compreensão e incentivo constantes.

Ao meu orientador, Professor Maurício, por sua orientação precisa, paciência, e por compartilhar seu vasto conhecimento. Sua dedicação e apoio foram essenciais para a concretização deste trabalho.

Aos meus colegas de curso, pela troca de experiências, pelo apoio mútuo e pelas amizades construídas. Vocês tornaram essa caminhada mais leve e significativa.

À UFSC, por proporcionar um ambiente de aprendizado e crescimento profissional, e a todos os professores que contribuíram para minha formação acadêmica.

Aos amigos e familiares, que compreenderam e me apoiaram de diversas formas durante este período.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, colaboraram para a realização deste trabalho. A todos, meu sincero agradecimento

O conhecimento é o tesouro da mente, mas a prática é a chave para alcançá-lo.

(Thomas Fuller, 1608-1661)



## RESUMO

WEISS, Guilherme Agostinho. Planejamento Estratégico para a Escola de Educação Infantil Big Friends. Trabalho de Conclusão de curso (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2024.

O presente trabalho de conclusão de curso tem como tema o processo de planejamento estratégico. O objetivo geral é elaborar um planejamento estratégico para a Escola de Educação Infantil Big Friends. O plano desenvolvido foi baseado no modelo de Pereira (2008), que é composto por declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa, análise interna, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas. O plano foi elaborado pelo acadêmico e pelos gestores da escola. O processo de planejamento estratégico foi considerado muito valioso para a organização, auxiliando-a a olhar diferentes perspectivas fora da empresa e melhor enxergar a própria instituição e seu ambiente. O trabalho apresenta introdução, fundamentação teórica, metodologia, estudo de caso (apresentando o planejamento estratégico da escola Big Friends), e considerações finais. O processo revelou a importância não apenas dos resultados obtidos, mas também do próprio desenvolvimento do plano, oferecendo uma visão clara dos desafios futuros e das oportunidades a serem exploradas. O trabalho promoveu uma compreensão mais profunda da organização e do mercado, indicando a estabilidade financeira e a necessidade de ajustes na participação de mercado. Entende-se o Planejamento Estratégico como parte essencial para orientar o crescimento sustentável da escola e deve ser continuamente revisado e atualizado para assegurar sua eficácia a longo prazo.

**Palavras-chave:** planejamento estratégico, matriz SWOT (FOFA), educação infantil, Big Friends escola.

## ABSTRACT

WEISS, Guilherme Agostinho. Strategic Planning for the Big Friends Early Childhood Education School. Undergraduate Thesis (Bachelor's degree in Business Administration). Business Administration Course, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2024.

This undergraduate thesis focuses on the Strategic Planning Process. The general objective is to develop a strategic plan for the Big Friends early childhood education school. The plan was based on Pereira's (2008) model, which comprises a declaration of values, mission, vision, critical success factors, external analysis, internal analysis, strategic issues, strategies, and strategic actions. The plan was developed by the academic and a team composed of the school managers. The strategic planning process was considered very valuable for the organization, helping it to look at different perspectives outside the company and better understand its own institution and environment. The work presents an introduction, theoretical foundation, methodology, case study (showing the strategic planning of the Big Friends school), and final considerations. The process revealed the importance not only of the results achieved but also of the development of the plan itself, providing a clear view of future challenges and opportunities to be explored. The work promoted a deeper understanding of the organization and the market, indicating financial stability and the need for adjustments in market share. Strategic Planning is understood as an essential part to guide the school's sustainable growth and should be continuously reviewed and updated to ensure its long-term effectiveness.

**Keywords:** strategic planning, SWOT matrix, early childhood education, Big Friends school.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz BCG .....	19
Figura 2 – Funções gerenciais.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Figura 3 – Tipos de Planejamento.....	22
Figura 4 – Modelo das Cinco Forças de Porter .....	32
Figura 5 - Análise FOFA (SWOT).....	36
Figura 6 - Mix de Marketing .....	54

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Análise SWOT (FOFA) .....	56
--------------------------------------	----

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Análise SWOT (FOFA) .....	57
--------------------------------------	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	15
1.2 OBJETIVO GERAL .....	16
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
2.1 ESTRATÉGIA .....	17
2.2 PLANEJAMENTO .....	20
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	24
2.3.1 Objetivos de Planejamento.....	25
2.3.2 Vantagens do Planejamento Estratégico .....	25
2.3.3 Limitações do Planejamento Estratégico .....	26
2.4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	26
2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	27
2.5.1 Declaração de Valores .....	28
2.5.2 Missão.....	28
2.5.3 Visão .....	29
2.5.4 Fatores Críticos de Sucesso.....	30
2.5.5 Análise Externa.....	30
2.5.6 Análise Interna .....	32
2.5.7 Análise Swot .....	34
2.5.8 Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas .....	37
2.5.9 Implantação, Acompanhamento e Avaliação.....	37
2.5.10 Vantagens e Desvantagens do Planejamento Estratégico .....	38
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>41</b>
<b>4 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>44</b>
4.1 PRIMEIRO MOMENTO – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	44
4.2 SEGUNDO MOMENTO – PLANEJAMENTO .....	44
4.2.1 Declaração de Valores .....	44
4.2.2 Missão.....	44

4.2.3 Visão .....	45
4.2.4 Fatores críticos de sucesso .....	45
4.2.5 Análise Externa.....	45
4.2.5.1 Concorrentes .....	45
4.2.5.2 Fornecedores .....	48
4.2.5.3 Ameaças.....	50
4.2.5.4 Oportunidades.....	51
4.2.6 Análise Interna .....	52
4.2.6.1 Matriz Swot (FOFA).....	53
4.2.6.2 Forças.....	56
4.2.6.3 Fraquezas .....	57
4.2.7 Questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas.....	58
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>61</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Recentemente, o mercado global passou por grandes transformações, em especial devido à pandemia de COVID-19. Alguns setores foram particularmente afetados, em especial o da educação, com escolas enfrentando desafios significativos, incluindo o fechamento temporário das instituições.

No mercado brasileiro, as escolas de educação infantil desempenham um papel crucial não apenas na educação das crianças, mas também no suporte aos pais que buscam ambientes seguros e adequados para seus filhos, enquanto atuam no mercado de trabalho e contribuem para a economia. Em um cenário altamente competitivo e em constante evolução, a qualidade da educação e a confiança dos pais são fatores decisivos para o sucesso dessas instituições.

Nesse contexto, a Big Friends Escola emergiu como uma resposta às necessidades educacionais na cidade de Palhoça, Santa Catarina. Fundada em janeiro de 2019, a empresa familiar rapidamente se estabeleceu como uma instituição de qualidade, comprometida com o desenvolvimento integral das crianças.

A história da Big Friends Escola começa com a aposentadoria das irmãs e sócias Márcia e Meiry, com ampla experiência com educação infantil na rede pública de Florianópolis. Com o auxílio de Guilherme e Gelcio (filho e marido da sócia Meiry, respectivamente), ambos administradores, o primeiro com experiência internacional em gerenciamento de pequenas empresas e o segundo em empresas de grande porte, inicia-se um período de planejamento e execução do projeto.

As decisões da escola são tomadas de forma quase empírica e colaborativa, em geral com o envolvimento de todos os sócios no processo. Porém visando a manutenção saudável do negócio em longo prazo, os dois sócios administradores estão empenhados em introduzir processos estratégicos mais inteligentes para orientar o futuro da organização. De acordo com o SEBRAE, em pesquisa realizada entre 2018 e 2021, a taxa de mortalidade de pequenas



empresas no Brasil ainda é grande, atingindo uma taxa de mortalidade superior a 20% ns casos de MEIs (microempreendedor individual) e MEs (microempresas), sendo o pouco preparo pessoal, planejamento e gestão deficiente do negócio os três fatores que mais contribuíram para o fechamento dos negócios segundo a pesquisa.

É nesse contexto que a busca por ferramentas mais inteligentes que auxiliem a Big Friends Escola a alcançar seus objetivos se torna essencial. Segundo Michael Porter (1996), estratégias competitivas são ações que criam uma posição defensável numa indústria para enfrentar, com êxito, as forças competitivas, obtendo retorno maior sobre o investimento. Consideramos portanto o desenvolvimento de um planejamento estratégico segundo o modelo de Pereira (2008), por ser uma conhecida ferramenta da administração, que oferece uma estrutura clara e sistemática de identificação de metas, análise de ambiente interno e externo, desenvolvimento de estratégias e implementação de ações para o crescimento e sucesso contínuo da empresa.

Neste trabalho, será desenvolvido portanto um planejamento estratégico em conjunto com a organização para auxiliar a Big Friends Escola a se tornar mais competitiva, visando sua sustentabilidade no mercado de educação infantil em longo prazo.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Inicialmente, destaco que a empresa representa um pilar essencial para o sustento e a estabilidade do meu núcleo familiar. Nesse sentido, enquanto arrimo familiar, a sobrevivência desta entidade empresarial assume caráter primordial. Adicionalmente, como acionista majoritário, reconheço que o sucesso da organização está intrinsecamente relacionado ao meu futuro financeiro e profissional, sendo portanto indissociável do meu próprio crescimento e segurança financeira em longo prazo. É importante salientar que sendo hoje o principal gestor da organização, gozo do privilégio de acesso irrestrito às informações da empresa.

Cumprе salientar também que além da geração de lucro, sendo uma escola infantil, a empresa cumpre um papel social e comunitário. O enfoque na educação reflete não apenas

uma oportunidade de negócio, mas se alinha às convicções pessoais de contribuição e retorno social.

Não obstante, o enfrentamento do cenário empreendedor no Brasil impõe desafios consideráveis. A burocracia, a elevada carga tributária e a instabilidade econômica são apenas alguns dos obstáculos que as empresas enfrentam diariamente. Nesse contexto, a adoção de ferramentas inteligentes e estratégias pode assumir relevância crucial na sobrevivência e no crescimento dessas entidades tornando-as mais competitivas e sustentáveis em longo prazo.

Adicionalmente, é imprescindível destacar que este trabalho também representa um importante acréscimo para a análise e compreensão do panorama do ramo de educação infantil na região, onde tais informações são escassas e, por vezes, precárias. Através da análise detalhada das práticas empresariais na Big Friends Escola, dos desafios enfrentados e das estratégias adotadas, busca-se contribuir significativamente para o entendimento do cenário educacional infantil local.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Elaborar o planejamento estratégico da empresa BIG FRIENDS - Educação Infantil Ltda.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para o alcance do objetivo geral construiremos todos os passos do planejamento estratégico: diagnóstico estratégico, declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa, análise interna, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta etapa do trabalho tem como propósito destacar os conceitos e objetivos do Planejamento Estratégico. Inicialmente, será abordado o processo de Planejamento Estratégico incluindo uma análise da organização. Para esta seção busca-se fornecer uma base teórica para o estudo proposto e o problema de pesquisa, por meio da análise de temas relevantes apoiados na consulta de autores especializados. Visa-se fornecer um embasamento teórico consistente que sustente a proposta de pesquisa, delineando o contexto e os conceitos fundamentais que serão explorados ao longo deste trabalho.

### 2.1 ESTRATÉGIA

A estratégia é um conceito que se originou nas antigas campanhas militares, inicialmente empregada para conquistar vantagens em campos de batalha, e tem sido uma ferramenta importante ao longo da história. Especialmente a partir da era de Napoleão, seu uso se expandiu para incluir manobras políticas e econômicas com o objetivo de alcançar vitórias.

Carvalho e Laurindo (2007) ressaltam como a estratégia, em sua evolução, foi influenciada por obras clássicas como "A Arte da Guerra" de Sun Tzu e "O Príncipe" de Nicolau Maquiavel, que refletem períodos de conflitos e guerras. Essas e outras obras, juntamente com as vidas de figuras militares históricas, ajudaram a moldar o pensamento político, e também fundamentaram princípios estratégicos que são aplicados até hoje no contexto empresarial.

Atualmente, a estratégia é uma ferramenta importante para empresas que buscam sobreviver e prosperar em um mercado cada vez mais competitivo, aproveitando suas vantagens para se posicionar de forma favorável frente aos desafios do ambiente.

Segundo Oliveira (1993), a estratégia é um conjunto de decisões que orientam o posicionamento de uma empresa dentro do ambiente de mercado, tirando proveito das oportunidades para maximizar os resultados. Esta definição é complementada por Pereira (2008), que vê a estratégia como a aplicação dos pontos fortes e fracos de uma organização para alcançar seus objetivos, levando em conta tanto as oportunidades quanto as ameaças impostas pelo ambiente externo.

Já Porter (1996) define estratégia competitiva como ações, ofensivas ou defensivas, para criar uma posição sustentável contra as forças competitivas do mercado, identificando três estratégias genéricas: liderança no custo, diferenciação e enfoque. A liderança no custo busca o menor custo de produção para oferecer preços mais baixos, protegendo a empresa contra a concorrência e permitindo flexibilidade frente aos fornecedores e novos entrantes. Por outro lado, a estratégia de diferenciação envolve criar produtos ou serviços únicos que sejam percebidos como tais em toda a indústria, gerando lealdade e reduzindo a sensibilidade dos consumidores aos preços. A estratégia de enfoque, então, concentra-se em atender especificamente um segmento de mercado, grupo de compradores ou região geográfica.

Na evolução da gestão estratégica, Montgomery e Porter (1998) indicam que a década de 80 marcou a consolidação da estratégia como uma disciplina gerencial essencial, refletindo a complexidade crescente e a competição no mercado. As ferramentas e técnicas de planejamento estratégico tornaram-se mais sofisticadas e integradas ao trabalho cotidiano das empresas. A estratégia, conforme ensinada por Porter (1999) e corroborada por Markides (Carvalho e Laurindo, 2007), é a arte de realizar atividades de maneira única ou diferente dos concorrentes para criar uma posição valiosa e exclusiva no mercado.

Por fim, conforme a análise de Mintzenberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as abordagens ao estudo da estratégia podem ser categorizadas em prescritivas e descritivas. A abordagem prescritiva, associada a nomes como Chandler, Ansoff e Porter, foca na análise do ambiente e nas forças e fraquezas da organização para formular estratégias. Já a corrente descritiva enfatiza a inspiração e a intuição como drivers do processo estratégico, sublinhando a complexidade e a natureza dinâmica das decisões estratégicas em ambientes empresariais em constante mudança.

Entender o processo de formulação de estratégias também pode ser alcançado por meio da Matriz BCG, desenvolvida pelo Boston Consulting Group. Esta ferramenta, que analisa o portfólio de produtos da empresa, utiliza dois eixos: o crescimento do mercado e a participação de mercado relativa do produto comparado ao principal concorrente, resultando em quatro quadrantes, cada um representando uma categoria específica de produto: Estrela, Abacaxi, Vaca Leiteira e Dúvida.

		Participação no mercado	
		Alto	Baixo
Crescimento do mercado	Alto	★	?
	Baixo		

Figura 1: Matriz BCG

Fonte: [https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Matriz-BCG.PDF](https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Matriz-BCG.PDF)

A estratégia é multifacetada, conforme apresentado por Mintzberg (1987), que descreve os cinco P's da estratégia. Estratégia pode ser um Plano, um Padrão de ações ao longo do tempo, uma Posição de produtos em mercados, uma Perspectiva ou até mesmo um Ploy, uma manobra para contornar concorrentes. Complementando essas definições, Mintzenberg, Ahlstrand e Lampel (2000) classificam dez escolas de pensamento estratégico, divididas em prescritivas e descritivas, abordando diferentes aspectos como o design, planejamento, posicionamento, empreendedorismo, aprendizado, poder, cultura, ambiente e configuração. Cada escola enfatiza diferentes aspectos da estratégia, mostrando sua complexidade e o desafio de sua formulação e implementação.

Porter argumenta que a essência da formulação de estratégias é a compreensão e o manejo da competição, controlada pelas cinco forças que determinam o potencial de lucratividade de um setor. Essas forças incluem a rivalidade entre concorrentes, o poder de barganha dos clientes e dos fornecedores, a ameaça de produtos substitutos e a ameaça de

novos entrantes, cada uma influenciando de forma significativa a dinâmica do mercado e a estratégia corporativa. Além disso, Porter (1996) distingue entre eficiência operacional e estratégia, ressaltando que enquanto a eficiência envolve a execução de atividades de forma superior aos concorrentes, a estratégia é fundamental para definir a direção única e sustentável da organização.

Fernandes e Berton (2005) enfatizam as vantagens de investir tempo e recursos em estratégia, incluindo o controle sobre o destino da organização, a identificação de novas oportunidades, a transformação de ameaças em vantagens competitivas e o desenvolvimento de uma visão de longo prazo.

Ao adotar a estratégia, uma empresa pode obter retornos potencialmente acima da média. Isso acontece porque ela pode optar por diferenciar seus produtos ou serviços, reduzir custos ou ambos, fortalecendo sua posição defensável contra as forças de mercado. A defesa se manifesta também na capacidade da estratégia de enfoque de mirar em alvos de mercado menos vulneráveis a produtos substitutos ou onde a concorrência é mais fraca.

## 2.2 PLANEJAMENTO

O conceito de Planejamento pode ser complexo e abrangente. Muitos autores trazem conceitos relevantes para tentar compreendê-lo em suas diferentes esferas do âmbito institucional. Para Stoner e Freeman (1982) por exemplo, o planejamento é a primeira parte das funções administrativas, sendo definido como o processo de estabelecer objetivos e a decisão de como realizá-los.

De acordo com Stoner e Freeman (1982), administrar consiste em planejar, organizar, liderar e controlar os esforços dos membros da organização, bem como utilizar todos os recursos organizacionais disponíveis para alcançar os objetivos definidos. Schermerhorn (1999) concorda com essa visão e complementa afirmando que essas funções são desempenhadas pelos administradores em todos os níveis hierárquicos, ainda que com diferentes graus de ênfase, denominando esse conjunto de atividades como processo gerencial.

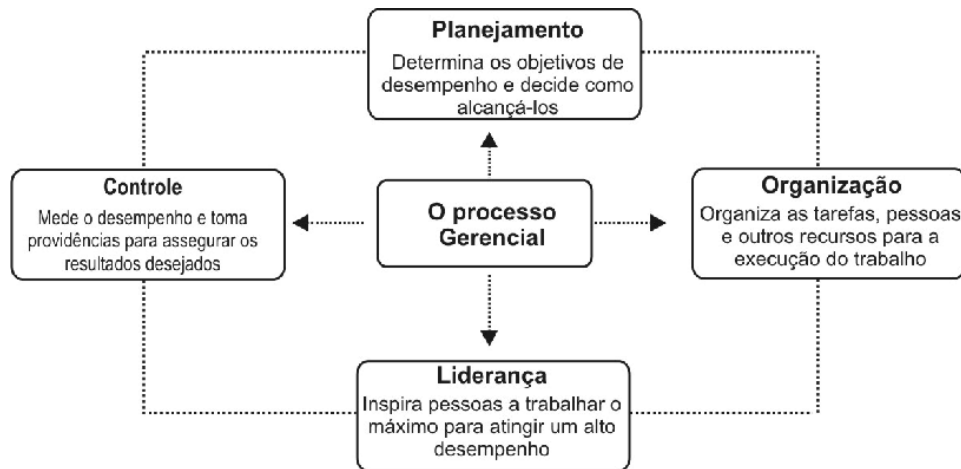


Figura 2: Funções gerenciais.

Fonte: Scherrnerhom (1999)

Para o autor, o planejamento é o processo de estabelecer objetivos e decidir como alcançá-los. Esse processo envolve etapas que, quando seguidas sistematicamente, resultam em um planejamento eficaz, sendo elas a definição de objetivos, avaliação da situação atual em relação a esses objetivos, desenvolvimento de premissas sobre as condições futuras, análise de alternativas, criação de um plano para atingir os objetivos e, por fim, a implementação e avaliação dos resultados.

Já Steiner (OLIVEIRA, 1993), entende que o planejamento abrange cinco dimensões principais, sendo a primeira o tema que o planejamento vai abordar, que pode incluir áreas como produção, finanças, marketing, recursos humanos, etc.

A segunda dimensão trata dos elementos constituintes do planejamento, que são: propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, entre outros. A terceira dimensão refere-se ao horizonte temporal do planejamento, podendo ser de longo, médio ou curto prazo. A quarta dimensão estaria relacionada às unidades organizacionais nas quais o planejamento seria aplicado, o que pode incluir planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de setores, de produtos, entre outros. Finalmente, a quinta dimensão diz respeito às características do planejamento, que podem variar entre qualidade ou

quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Para o autor, as dimensões do planejamento não são mutuamente exclusivas e não apresentam linhas demarcatórias muito claras, mas permitem visualizar a amplitude do tema estudado. Segundo Oliveira (1993, p.26), "o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que proporcionam uma situação viável para avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais, facilitando a tomada de decisão no futuro de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz."

Dessa forma, percebe-se que o planejamento é utilizado para reduzir a incerteza no processo decisório, aumentando a probabilidade de atingir os objetivos e metas estabelecidas pela empresa (Oliveira, 1993).

Considerando os diferentes níveis hierárquicos dentro de uma organização, é possível distinguir três tipos de planejamento: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional (Oliveira, 1993).



Figura 3: Tipos de Planejamento

Fonte: <https://www.nomus.com.br/blog-industrial/niveis-de-gestao/>

De acordo com o autor, o planejamento estratégico trata dos objetivos de longo prazo e das estratégias para alcançá-los, afetando a empresa como um todo. Em contraste, o planejamento tático foca em objetivos de curto prazo e impacta apenas áreas específicas da



organização, sendo o planejamento estratégico associado a maiores riscos. Abordaremos o conceito de planejamento estratégico em detalhes posteriormente, mas é importante contextualizá-lo agora.

O planejamento tático tem como objetivo otimizar áreas específicas da empresa, detalhando os objetivos, estratégias e políticas definidos no planejamento estratégico (Oliveira, 1993, p.38). Já o planejamento operacional é a formalização do planejamento tático por meio de documentos escritos e metodologias de desenvolvimento e implementação. É nesta etapa que se elaboram os planos de ação e operacionais (Oliveira, 1993).

É importante ressaltar que o planejamento estratégico depende do planejamento tático e operacional para ser efetivo, a definição e o alcance de objetivos de longo prazo envolvem incertezas que exigem ações mais imediatas. Pereira (2008) também distingue entre planejamento estratégico e tático, referindo-se ao operacional como plano operacional. Ele reforça que todos os planos táticos e operacionais devem estar alinhados com o planejamento estratégico.

O planejamento é um processo formalizado que tenta controlar o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico, moldando e criando o futuro. O autor enfatiza que o planejamento é o oposto do improvisado, pois elabora um plano, analisa variáveis e opções, e prepara uma estrutura mais organizada para a tomada de decisões, enquanto o improvisado reage instantaneamente a uma situação, sem permitir a escolha de diferentes caminhos. No entanto, o planejamento não deve ser tão rígido a ponto de engessar a organização. Segundo Pereira (2008): "Planejamento é a formulação sistemática de estratégias, ações estratégicas e a escolha da melhor ação no momento certo para a organização."

Pereira define ainda outras características importantes:

- a) Envolve as implicações futuras das decisões tomadas no presente;
- b) É um processo constituído por ações inter-relacionadas e interdependentes com o objetivo de alcançar metas previamente estabelecidas;
- c) O processo de planejamento é mais significativo do que o produto final (Peter Drucker, apud Pereira);

- d) Envolve uma preocupação intelectual com o futuro, porém, é acompanhado de ação e não apenas de reflexão;
- e) É comprometido com o futuro e não com o passado.

Além disso, ele destaca que o planejamento tem um caráter abrangente, pois se destina a estudar e analisar a organização como um todo, e não apenas setores específicos. Possui também um caráter temporal, visto que o planejamento deve ter um prazo estipulado, denominado horizonte estratégico, que é o período necessário para a realização do planejamento. Sem esse prazo, o planejamento pode perder-se na fase de implementação (Pereira, 2008).

### 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Oliveira (1993), o planejamento estratégico é um processo gerencial que permite ao executivo definir a direção a ser seguida pela empresa para otimizar sua relação com o ambiente. Envolve a formação dos objetivos e a seleção dos caminhos para atingi-los, considerando as condições internas e externas. Assim, não se limita a enunciar objetivos, mas também detalha as ações necessárias para alcançá-los.

Ele apresenta o planejamento estratégico sob visões distintas e complementares: globalística ou sistêmica, participativa, empreendedora ou inovadora, e humanística.

A visão globalística considera variáveis globais no planejamento, como taxas de crescimento mundial, crises culturais, oscilações das bolsas de valores e impactos de tragédias naturais ou terroristas. Este olhar abrangente avalia os impactos positivos e negativos dessas variáveis na organização.

A visão participativa enfatiza a importância da participação dos membros da organização na formulação do planejamento estratégico. Para empresas com até 70 funcionários, é recomendado que todos participem para garantir agilidade e qualidade nas discussões.

A visão empreendedora ou inovadora incentiva a criação de um planejamento estratégico ousado e criativo, focando no desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

A visão humanística propõe uma abordagem mais ampla da gestão, considerando o conjunto de clientes, investidores e funcionários. Esta visão prioriza objetivos sustentáveis e de longo prazo, em vez de lucros imediatos.

Pereira (2008, p.34) define o planejamento estratégico como "o processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente, com o intuito de estabelecer estratégias e ações que aumentem a competitividade da organização."

### **2.3.1 Objetivos de Planejamento**

Segundo Oliveira (1993), o planejamento estratégico permite à empresa conhecer e otimizar seus pontos fortes, identificar e corrigir suas fraquezas, explorar e evitar oportunidades e ameaças externas. Pereira (2008) acrescenta outros objetivos ao planejamento estratégico:

- a) aumentar a competitividade;
- b) criar ou manter potenciais em áreas onde a organização é forte ou pode se tornar forte;
- c) reduzir riscos nas tomadas de decisões;
- d) pensar no futuro;
- e) integrar decisões isoladas em um plano único;
- f) fortalecer os pontos fortes e melhorar ou eliminar os pontos fracos da organização.

### **2.3.2 Vantagens do Planejamento Estratégico**

De acordo com Pereira (2008), o planejamento estratégico oferece várias vantagens para uma organização:

- a) sinergia entre as diferentes atividades da organização;
- b) transforma a organização de reativa para proativa;
- c) coordena a execução dos planejamentos tático e operacional;
- d) esclarece as responsabilidades individuais e motiva os funcionários;

- e) maximiza o impacto de recursos limitados;
- f) oferece uma visão objetiva dos problemas da organização;
- g) torna clara a missão da organização;

### **2.3.3 Limitações do Planejamento Estratégico**

Embora o planejamento estratégico tenha muitas vantagens, ele também apresenta algumas limitações. Segundo Pereira (2008, p.37), essas limitações incluem:

- a) resistência interna;
- b) incapacidade gerencial para implementação;
- c) dificuldade de adaptação à novidade;
- d) limitações impostas pela maneira de conduzir o processo;
- e) custos elevados em determinadas situações

## **2.4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

O modelo que utilizaremos como referência neste trabalho é proposto por Pereira (2008), que descreve três etapas distintas na criação do plano estratégico. A seguir, explicaremos cada uma dessas etapas.

No primeiro estágio, a alta administração, o proprietário, ou por exemplo os governantes no caso de uma instituição pública, deve tomar a decisão e duas perguntas cruciais precisam ser respondidas:

1. É este o momento ideal para a organização desenvolver o planejamento estratégico? Fatores como instabilidade, problemas financeiros graves, demissões iminentes, e conflitos entre gerentes podem comprometer o sucesso do planejamento, sendo necessário resolvê-los antes de começar o processo.
2. A liderança está ciente de suas responsabilidades e entende o que o processo implica? Segundo Pereira (2008), essas perguntas devem ser respondidas com certeza, pois

qualquer dúvida pode resultar em um planejamento mal sucedido, frustrando a equipe e tornando a organização resistente a futuros planejamentos.

Se o ambiente estiver favorável e a liderança estiver disposta a apoiar e participar do processo, o segundo estágio pode ser iniciado.

## 2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No segundo estágio, entra em cena o próprio planejamento estratégico. Seguindo o modelo de Pereira (2008), o planejamento estratégico é segmentado em etapas que incluem a declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa, análise interna, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas.

Antes de iniciar efetivamente o planejamento estratégico, é crucial considerar como será formada a equipe responsável pelo desenvolvimento do plano. Cada organização tem suas particularidades, o que torna inviável um modelo único e ideal para a constituição dessa equipe. De forma genérica, existem duas possibilidades principais: a abordagem top-down, em que a alta administração seleciona os responsáveis pelo plano e direciona o processo, e a abordagem bottom-up, que envolve todos os colaboradores no processo de criação do plano.

O modelo top-down apresenta vantagens em termos de velocidade, especialmente em grandes empresas ou aquelas com alta rotatividade de funcionários, evitando interrupções ou vazamento de informações estratégicas. No entanto, pode gerar conflitos e resistência durante a implementação, já que os funcionários não participaram diretamente da elaboração do plano.

Já o modelo bottom-up transforma as desvantagens do modelo anterior em benefícios, pois a participação ampla facilita a aceitação do plano e a sua implementação. Porém, em organizações com muitos funcionários, o processo de construção do plano pode se tornar lento e complicado, correndo o risco de que as estratégias elaboradas percam validade devido ao tempo decorrido entre a elaboração e a aplicação, considerando as mudanças do mercado nesse período.

Uma terceira opção é o modelo misto, que envolve membros de todas as partes da empresa no grupo de planejamento estratégico. Com a equipe formada, o planejamento estratégico pode ser iniciado.

### **2.5.1 Declaração de Valores**

No segundo estágio do planejamento estratégico, o primeiro passo é estabelecer a declaração de valores da organização. Esses valores, conforme salientado por Pereira (2008), são os princípios fundamentais que orientam toda a organização e representam sua base de sustentação, sendo compartilhados por todos os membros.

Segundo Vasconcellos e Pagnoncelli (2001), uma declaração de valores séria e divulgada pode trazer diversos benefícios para a organização, tais como criar um diferencial competitivo, guiar o processo decisório, orientar o comportamento, balizar a estratégia, influenciar no recrutamento, seleção e treinamento, além de fundamentar a avaliação.

Para construir a declaração de valores, a equipe de planejamento se reúne, com o responsável pelo processo explicando o conceito e apresentando exemplos de declarações de outras empresas, preferencialmente de setores diferentes. Após esse processo, é elaborada a declaração de valores da empresa, que está sujeita a modificações ao longo do processo.

Segundo Pereira (2008), a declaração de valores representa os elementos que a organização acredita servir como a base de sustentação, sendo compartilhados por todos os membros e orientando as atividades e operações da empresa, independentemente de seu porte. Valores claramente definidos permitem uma resposta rápida e decisiva em situações inesperadas, como destacado por Tiffany e Peterson (citados por Pereira, 2008).

### **2.5.2 Missão**

O segundo passo é definir a missão da empresa. A missão, como destacado por Pereira (2008), representa a razão de ser da organização, refletindo o negócio em que ela atua e o papel que desempenha nesse contexto. Ela tem o propósito de comunicar interna e externamente o propósito fundamental do negócio.

Segundo Vasconcelos e Pagnoncelli (2001), a correta definição do negócio da organização, que está diretamente ligada à missão, traz diversos benefícios, como foco no diferencial competitivo, orientação dos investimentos, direcionamento do marketing, treinamento adequado, posicionamento estratégico, identificação de concorrentes e conquista de mercado. Além disso, evita-se a miopia estratégica, que é a visão limitada do negócio, como exemplificado pela empresa ROLEX, que não se limita a vender apenas relógios, mas também representa status e exclusividade.

Pereira (2008) enfatiza que a missão deve responder a perguntas essenciais sobre o que a organização faz, para quem faz, como faz, onde faz, e também considerar questões sociais e ambientais. Ele destaca a importância de não confundir o negócio da empresa com seus produtos ou serviços, pois estes são a materialização do negócio.

Oliveira (1993) complementa essa visão, descrevendo a missão como a bússola que orienta a navegação da empresa, estabelecendo o campo em que ela atua e as atividades em que deve concentrar seus esforços futuros. A missão também é o ponto de partida para estratégias e políticas, definindo os limites para a postura estratégica relevante da organização. Essa definição deve atender a critérios específicos, como ser empreendedora, focada na satisfação do cliente, refletir as habilidades essenciais da empresa, ser entendível, realista, flexível e motivadora

### **2.5.3 Visão**

A visão é descrita como "a imagem compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro" (PEREIRA, 2008, p.79). Ela não apenas aponta onde a organização deseja chegar, mas também traça um quadro amplo do futuro desejado para a empresa.

Para que a visão seja eficaz e não se torne irreal, é fundamental considerar alguns elementos destacados por Pereira (2008). Ela deve ser motivadora e inspiradora, porém realista e alcançável. Além disso, precisa ter força para caminhar em direção à grandeza, ser clara, concreta e adaptável aos valores da organização. Deve ser fácil de comunicar, entender, e transmitir o espírito desejado pela empresa. Uma visão eficaz também é compacta,

poderosa, orientadora nas decisões, atrativa para as pessoas, descritiva do futuro desejado, e desafiadora para ir além do confortável.

O horizonte estratégico, ou seja, o horizonte temporal que expressa quando a empresa pretende ter alcançado sua visão, é um elemento essencial. Esse horizonte varia conforme a dinâmica do negócio da organização.

Vasconcellos e Pagnoncelli (2001) mostram que a visão pode ser apresentada de diferentes formas, como sonhos inspiradores ou desafios estratégicos. Enquanto a visão de sonho é mais difícil de alcançar e muitas vezes nasce da inspiração de visionários, a visão de desafio estratégico é mais comum e resulta de um processo participativo de criação.

Fernandes e Berton (2005) diferenciam missão e visão, destacando que a missão identifica o que a organização é no presente e seu foco no negócio atual, enquanto a visão projeta o que a organização deseja ser no futuro, focando no que se sonha para a empresa.

#### **2.5.4 Fatores Críticos de Sucesso**

Os fatores críticos de sucesso marcam a próxima etapa do segundo momento do planejamento estratégico. Pereira (2008) esclarece que esses fatores pertencem à organização, mas são definidos pelo mercado em que ela está inserida. Essas condições são fundamentais para que a empresa alcance o sucesso e são determinadas pela análise do setor e das forças que moldam o negócio.

"É um conjunto específico de condições baseadas na análise do setor e nas forças que a organização identificou como responsáveis pela estrutura do seu negócio" (PEREIRA, 2008). Ter ou não ter essas condições não é uma escolha da empresa; sua sobrevivência no mercado depende desses fatores.

A pergunta central na definição dos fatores críticos de sucesso é: "O que a organização precisa ter para sobreviver no mercado em que atua?" Isso não se resume ao que a empresa possui ou deixa de ter, mas sim ao que o mercado determina, visto com os olhos do mercado e não da organização (PEREIRA, 2008).

#### **2.5.5 Análise Externa**



Esta etapa envolve a identificação de oportunidades e ameaças, que são forças ou variáveis externas e, em muitos casos, incontroláveis pelos gerentes. No entanto, Pereira (2008) sugere que essa falta de controle é discutível, pois algumas dessas forças podem ser influenciadas em determinadas situações. As oportunidades são fatores externos que podem facilitar a missão da empresa e aumentar sua competitividade, enquanto as ameaças são fatores que podem criar obstáculos para a estratégia da organização. Conhecer essas variáveis é essencial para aproveitar as oportunidades e mitigar os efeitos das ameaças.

Stoner e Freeman (1982) complementam essa visão ao afirmar que o ambiente externo é composto por todos os elementos externos à organização que são relevantes para suas operações. As organizações interagem com esse ambiente ao captar insumos, transformá-los em produtos e serviços, e devolvê-los ao ambiente externo. Em outras palavras, são as variáveis do ambiente em que a organização está inserida, que podem influenciar positiva ou negativamente seus negócios. Pereira (2008) destaca várias dessas variáveis, incluindo tecnologia, ecologia, sindicatos, cultura, aspectos sociais, comunidade, clientes, concorrentes, fornecedores, governo, mercado e educação.

A análise dessas variáveis é feita sob a ótica de oportunidades e ameaças, ajudando na elaboração das estratégias da empresa. Chiavenato e Sapiro (apud Pereira, 2008) enumeram os seguintes ambientes a serem estudados:

- Econômico: fatores como renda da população, taxa de crescimento, padrão de consumo, nível de emprego, taxa de juros, câmbio, inflação, entre outros.
- Político/Legal: políticas monetária, fiscal, tributária, previdenciária, legislação trabalhista, ambiental, entre outras.
- Ecológico: nível de desenvolvimento ecológico, índices de poluição e legislação existente.
- Tecnológico: ritmo de avanço tecnológico, desenvolvimento e transferência de tecnologia, entre outros.
- Demográfico: tamanho, densidade e distribuição geográfica da população, taxa de crescimento, estrutura familiar, entre outros.
- Social/Cultural: hábitos, crenças, aspirações pessoais, estrutura social, entre outros.

A análise da concorrência, segundo Pereira (2008), tem como objetivo pesquisar e analisar as informações dos concorrentes, estabelecendo parâmetros de comparação. Oliveira (1993) descreve a importância de analisar fatores como tecnologia, participação no mercado, volume de vendas, tipo e nível de promoção, linha de produtos, e critérios de seleção e treinamento da força de vendas dos concorrentes.

A análise da competitividade é feita através do modelo das cinco forças competitivas de Porter: rivalidade entre os concorrentes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, pressão dos produtos substitutos e ameaça de entrada de novos concorrentes. Essas forças determinam a atratividade e a lucratividade de uma indústria.

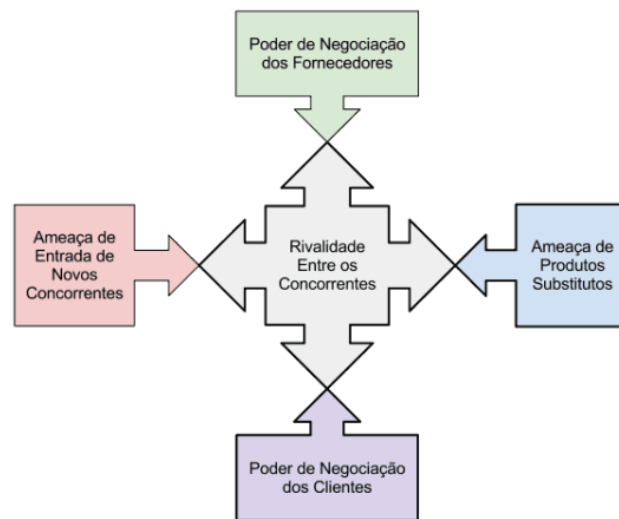


Figura 4: Modelo das Cinco Forças de Porter

Fonte: <https://donuz.com.br/blog/5-forcas-de-porter/>

### 2.5.6 Análise Interna

A análise interna de uma empresa é um processo fundamental que visa identificar os pontos fortes e fracos da organização. Segundo Pereira (2008), os pontos fortes são características ou recursos que facilitam a obtenção de resultados e o alcance das metas, enquanto os pontos fracos são características ou limitações que prejudicam o desempenho da

empresa. Esses elementos são controláveis pela organização, o que significa que ela pode agir para maximizar seus pontos fortes e mitigar seus pontos fracos.

Para realizar a análise interna, é necessário examinar detalhadamente cada área funcional da empresa, identificando os elementos que podem ser classificados como pontos fortes ou fracos. Pereira (2008) destaca que essa metodologia é válida para qualquer tipo de empresa, independentemente do setor ou tamanho. Mesmo empresas que não possuem áreas funcionais claramente definidas podem realizar essa análise, citando os elementos importantes sem vinculá-los a uma área específica.

Na área de Marketing, por exemplo, os elementos a serem analisados incluem:

- Produto: variedade, qualidade, design, características, nome da marca, embalagem, tamanho, serviços, garantia e devoluções.
- Preço: preço nominal, descontos, concessões, prazos para pagamentos e condições de crédito.
- Promoção: promoção de vendas, propaganda, força de vendas, relações públicas e marketing direto.
- Praça: canais, cobertura, variedade, pontos de venda, estoque e transporte.

Na área de produção, devem ser considerados a capacidade de produção e expansão, o planejamento e controle da produção, a tecnologia, a política de qualidade, os custos, a decisão entre produzir internamente ou terceirizar, a pesquisa e desenvolvimento, a metodologia Just in Time (JIT), a utilização de mão de obra, a política de estoques, a expedição e a organização da fábrica.

Para a área de Recursos Humanos, os elementos incluem capacitação, benefícios, segurança, rotação de funcionários nos postos de trabalho, promoções, relação superior-subordinado, condições de trabalho, estrutura organizacional, absenteísmo, velocidade das decisões, turnover, delegação, motivação, remuneração variável, plano de cargos e salários, recrutamento e seleção, e critérios familiares ou técnicos.

Na área financeira, a análise abrange contas a pagar e receber, orçamento, política de compras, política de investimentos, fatores determinantes de despesas, rentabilidade, lucratividade, liquidez, fluxo de caixa, e planejamento e controle financeiro.

Além dessas áreas funcionais, Pereira (2008) e Oliveira (1993) sugerem considerar também os pontos neutros, que são elementos que, em determinado momento, não são claramente pontos fortes nem fracos, mas que devem ser monitorados devido à sua potencial relevância futura.

A análise interna é construída de maneira colaborativa, com a equipe responsável discutindo e listando todos os fatores relevantes. Após a análise, os resultados são documentados e expostos junto aos outros documentos estratégicos, como a declaração de valores, missão, visão e os fatores críticos de sucesso, permitindo uma visão integrada e completa do planejamento estratégico da organização.

### **2.5.7 Análise Swot**

Após a realização das análises do ambiente externo e interno, é essencial integrá-las por meio da matriz FOFA, também conhecida como matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats). Essa ferramenta é amplamente utilizada no planejamento estratégico para fornecer uma visão abrangente da situação estratégica da empresa, conforme destacado por Thompson Jr. e Strickland III (2003). A matriz SWOT facilita o alinhamento entre a capacidade interna da organização e as circunstâncias externas do mercado.

A matriz SWOT é composta por quatro quadrantes que cruzam os pontos fortes e fracos da empresa (eixo vertical) com as oportunidades e ameaças do ambiente (eixo horizontal). Esse cruzamento resulta em quatro partes estratégicas distintas:

1. Quadrante Superior Esquerdo (Forças e Pontos Fortes): Neste quadrante, a empresa identifica situações onde suas forças internas podem ser utilizadas para capitalizar as oportunidades do mercado. A política aqui é ofensiva, visando maximizar os benefícios dessas oportunidades.
2. Quadrante Superior Direito (Oportunidades e Pontos Fortes): Aqui, a empresa enfrenta ameaças externas, mas possui pontos fortes internos que podem ser utilizados defensivamente para mitigar essas ameaças. A política é de defesa, utilizando as capacidades internas para proteger a organização dos riscos externos.

3. Quadrante Inferior Esquerdo (Fraquezas e Pontos Fracos): Neste quadrante, a empresa encontra oportunidades no ambiente, mas possui pontos fracos internos. A estratégia deve focar na melhoria dessas fraquezas para que a empresa possa aproveitar as oportunidades. A política aqui é de manutenção e desenvolvimento.
4. Quadrante Inferior Direito (Ameaças e Pontos Fracos): Este é o cenário mais desafiador, onde a empresa enfrenta ameaças externas e possui pontos fracos internos. A política recomendada é de saída ou abandono de determinadas áreas ou mercados, enquanto se trabalha para fortalecer os pontos fracos para minimizar os danos causados pelas ameaças.

A utilização da matriz SWOT/FOFA permite uma análise estratégica clara e estruturada, facilitando a definição de políticas e ações que alinhem as capacidades internas da empresa com as condições do ambiente externo.

Forças	Oportunidades
<p>Faça uso das forças</p> <p>São características internas da empresa ou de seus donos que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento personalizado ao cliente</li> <li>• Preço de venda competitivo</li> <li>• Equipe treinada e motivada</li> <li>• Localização estratégica da empresa</li> </ul>	<p>Explore oportunidades</p> <p>São situações positivas do ambiente externo que permitem à empresa alcançar seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de linhas de financiamento</li> <li>• Poucos concorrentes na região</li> <li>• Aumento crescente da demanda</li> <li>• Disponibilidade de bons imóveis para locação</li> </ul>
Fraquezas	Ameaças
<p>Elimine as fraquezas</p> <p>São fatores internos que colocam a empresa em situação de desvantagem frente à concorrência ou que prejudicam sua atuação no ramo escolhido.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca qualificação dos funcionários</li> <li>• Indisponibilidade de recursos financeiros (capital)</li> <li>• Falta de experiência anterior no ramo</li> <li>• Custos de manutenção elevados</li> </ul>	<p>Evite as ameaças</p> <p>São situações externas nas quais se têm pouco controle e que colocam a empresa diante de dificuldades, ocasionando a perda de mercado ou a redução de sua lucratividade.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impostos elevados e exigências legais rigorosas</li> <li>• Existência de poucos fornecedores</li> <li>• Escassez de mão de obra qualificada</li> <li>• Insegurança e violência na região</li> </ul>

Figura 5: Análise FOFA (SWOT)

Fonte: [https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/PLANEJAMENTO\\_ESTRATEGICO\\_Analise\\_FOFA.pdf](https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/PLANEJAMENTO_ESTRATEGICO_Analise_FOFA.pdf)

### **2.5.8 Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas**

A formulação do processo estratégico da organização, conforme delineado por Pereira (2008), acontece após a definição da declaração de valores, missão, visão e fatores críticos de sucesso da organização, bem como a realização das análises externa e interna.

Essa etapa inicia-se com a equipe de planejamento identificando e elencando as grandes questões estratégicas, que são abrangentes e relevantes, oriundas de todas as etapas desenvolvidas até o momento. Essas questões estratégicas representam desafios significativos e oportunidades para a organização. É essencial que as questões estratégicas abranjam todos os elementos levantados nas etapas anteriores e estejam alinhadas com a estratégia global da organização.

Após a definição das estratégias, é necessário detalhar as ações que operacionalizam o que deve ser feito, indicando como elas serão implementadas. Cada ação estratégica deve ser acompanhada de um responsável, uma data de início e término, recursos financeiros (quando aplicável) e indicadores de desempenho, que podem ser quantitativos ou qualitativos.

O processo de formulação estratégica segue a mesma metodologia utilizada nas etapas anteriores, onde o grupo de planejamento primeiramente constrói as questões estratégicas, define as estratégias correspondentes e, finalmente, elabora as ações estratégicas. Este ciclo garante que todas as ações estejam bem estruturadas e alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

Ao final desta etapa, conclui-se o segundo momento do modelo de Pereira (2008) e inicia-se o terceiro momento, que envolve a implementação e monitoramento das ações estratégicas definidas.

### **2.5.9 Implantação, Acompanhamento e Avaliação**

Segundo Drucker (1975), um plano permanece apenas um plano até ser convertido em trabalho. Pereira (2008) enfatiza que, durante a implementação, a estratégia ou ação estratégica pode ser ajustada, pois o planejamento deve ser flexível para evitar que a organização se torne rígida.

Fernandes e Berton (2005) observam que a implementação de uma estratégia geralmente resulta em mudanças, que podem ser amplas ou localizadas, afetando a estrutura, as pessoas e os processos gerenciais. A resistência a essas mudanças depende da sensibilização inicial do planejamento; quanto mais envolvidas as pessoas estiverem no processo de planejamento, menor será a resistência. Inversamente, quanto mais centralizado o planejamento, maior será a resistência enfrentada.

Após a fase inicial, na qual se avaliou a capacidade da organização para conceber o planejamento estratégico, e a fase seguinte, em que o planejamento foi elaborado, inicia-se a fase de implantação, acompanhamento e avaliação. Para executar esta fase, é necessário formar uma equipe com o respaldo de todos na organização, responsável por acompanhar a implantação, avaliar seu progresso e resolver problemas que surgirem durante a execução (PEREIRA, 2008).

É crucial lembrar que a organização não deve se tornar inflexível; as estratégias e ações estratégicas podem ser ajustadas conforme necessário durante a implementação. Essas novas estratégias, resultantes de ajustes, são denominadas estratégias emergentes. Mintzberg et al. (2000) ilustram que, a partir da estratégia pretendida pela organização, surgem as estratégias deliberadas, planejadas durante o processo estratégico. Devido a variáveis externas ou internas, como a criatividade, essas estratégias deliberadas podem ser substituídas por estratégias emergentes.

Portanto, a fase de implantação exige monitoramento contínuo e adaptação, garantindo que o planejamento estratégico seja executado de forma eficaz e ajustado conforme as necessidades e mudanças no ambiente organizacional.

#### **2.5.10 Vantagens e Desvantagens do Planejamento Estratégico**

Segundo Pereira (2008), as organizações podem obter diversas vantagens ao realizar um planejamento estratégico. Primeiramente, o planejamento estratégico permite um comportamento sinérgico entre as áreas funcionais da organização, transformando a organização de reativa em proativa. Ele também coordena a execução do planejamento tático e operacional, integrando todas as funções organizacionais em um plano único. Além disso,



minimiza os recursos e o tempo necessários para corrigir erros de decisões, criando uma estrutura eficiente para a comunicação interna.

O planejamento estratégico ordena as prioridades dentro do cronograma do plano e alinha as ações individuais com os objetivos globais da organização. Ele fornece uma base para o esclarecimento de responsabilidades individuais e contribui para a motivação dos membros da organização, desenvolvendo um processo descentralizado de planejamento e permitindo a obtenção de melhores resultados operacionais. Também orienta e agiliza o processo decisório, propiciando um esforço coordenado e maximizando o impacto de recursos limitados.

Ademais, o planejamento estratégico permite à organização manter maior interação com o ambiente, ampliando o horizonte de análise dos dirigentes e orientando na prospecção do ambiente em que a organização operará. Ele também suscita novas ideias sobre oportunidades a serem exploradas, aumenta o nível de interação entre os indivíduos da organização e aponta os problemas potenciais antes que ocorram. Ao ajudar os gestores a se comprometerem mais com a organização, chama a atenção para as mudanças e permite ações em resposta a elas.

Além disso, o planejamento estratégico identifica necessidades de redefinição da natureza do negócio e da missão, melhora a canalização dos esforços para a realização de estratégias e permite que os gestores tenham uma clara visão do negócio. Ele facilita a identificação e exploração de oportunidades de mercado e oferece uma visão objetiva dos problemas da organização. Fornece ainda uma estrutura para analisar e controlar a execução do plano, minimizando os efeitos indesejáveis de condições e mudanças e tornando clara a razão de ser da organização.

O planejamento estratégico define objetivos, examina a estratégia e a tática mais apropriadas para alcançá-los, aumentando a probabilidade de sobrevivência da organização. Ele orienta o planejamento tático e operacional, ajuda os gestores a relatar as principais decisões de maneira mais efetiva e a estabelecer estratégias e ações estratégicas. Além disso, torna mais efetiva a alocação de tempo e recursos para a identificação de oportunidades, encoraja o pensamento positivo por parte dos funcionários e estimula uma abordagem cooperativa, integrada e entusiasmada para enfrentar problemas e aproveitar oportunidades.

Por outro lado, Pereira (2008) também aponta algumas limitações do processo de planejamento estratégico. Entre elas estão a resistência interna, a falta de capacitação gerencial, a complexidade e novidade do processo, as limitações decorrentes da escolha do grupo responsável (seja top-down, bottom-up ou misto), os custos associados ao tempo e esforço para se reinventar e a possibilidade de que o ambiente não corresponda às expectativas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia empregada em um trabalho científico deve esclarecer o processo de elaboração e a seleção dos métodos utilizados deve estar diretamente alinhada aos objetivos da pesquisa e ao problema investigado, conforme destacado por Roesch (1999). Portanto, a estruturação de um trabalho acadêmico deve ser orientada para alcançar seus objetivos de maneira eficiente.

No presente estudo, adotamos a abordagem de estudo de caso, seguindo a definição de Roesch (1999) que descreve este método como uma análise profunda de fenômenos dentro de um contexto específico, considerando diversas variáveis para compreender os processos sociais nas organizações. Dessa forma, a escola infantil Big Friends foi escolhida como objeto de estudo, visando analisar diversos aspectos do contexto organizacional, tanto interno quanto externo, juntamente com as interações sociais que ocorrem nesse ambiente.

Quanto à natureza da pesquisa, optamos por uma abordagem qualitativa, conforme definido por Minayo (2002), pois ela lida com aspectos que não podem ser quantificados apenas em termos numéricos. Destaca-se que esse tipo de pesquisa concentra-se no universo de significados, crenças, valores e atitudes, os quais não podem ser simplificados para a operacionalização de variáveis.

A fundamentação teórica deste estudo foi embasada em pesquisa bibliográfica, que consiste na análise crítica da literatura científica existente sobre determinado tema. O objetivo desse tipo de pesquisa é obter um conhecimento abrangente do que já foi publicado sobre o assunto em questão, além de atualizar o pesquisador sobre os avanços e debates na área.

Conforme destacado por Mattar (1999), uma pesquisa assume o caráter aplicado quando busca adquirir conhecimentos que possam contribuir para resolver questões práticas enfrentadas pela organização. Por outro lado, Roesch (1999) define pesquisa como a

formulação de planos quando visa "apresentar propostas de planos ou sistemas para solucionar problemas organizacionais". Dado que este estudo representa um Planejamento Estratégico direcionado à escola infantil Big Friends, visando aprimorar seu desempenho através da elaboração de estratégias gerais e planos operacionais, sua classificação como pesquisa aplicada e de proposição de planos é evidente.

Inicialmente, foram delineados os objetivos específicos e alicerces teóricos que fundamentaram toda a pesquisa. Conforme explica Roesch (1999), a revisão da literatura envolve a seleção, leitura e análise de textos pertinentes ao tema do projeto, seguida pela elaboração de um relatório escrito.

No que tange à natureza do relacionamento entre variáveis, pode-se afirmar que a pesquisa adotada foi de natureza descritiva, pois buscou descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, bem como estabelecer relações entre variáveis, conforme conceitua Gil (1994).

Em relação ao ambiente de pesquisa, optou-se por realizar uma pesquisa de campo, uma vez que ocorreu em situações reais e não em um ambiente simulado ou artificial, como ressaltado por Mattar (1999) no contexto da pesquisa aplicada.

Existem dois tipos de fontes de dados fundamentais para a condução de uma pesquisa: os dados primários e os dados secundários. Os dados primários referem-se àqueles que nunca foram previamente coletados, tabulados ou analisados, enquanto os dados secundários já passaram por esse processo e estão disponíveis para consulta (Mattar, 1999).

Para a obtenção de dados secundários, diversas fontes podem ser utilizadas, tais como publicações, internet, informações governamentais, bancos de dados, relatórios de fundações, ONGs e documentos internos da organização. Conforme destacado por Roesch (1999), a análise de documentos proporciona um entendimento mais profundo das situações, permitindo uma conceituação mais precisa da organização a partir de uma perspectiva interna.

Por outro lado, a coleta de dados primários envolve métodos como observação e comunicação. A comunicação pode se dar por meio de questionamentos verbais ou escritos (Mattar, 1999). No contexto desta pesquisa, a comunicação foi predominantemente verbal, por meio de entrevistas semi-estruturadas. A maior parte dos dados e informações foi obtida por meio de entrevistas realizadas com os proprietários, responsáveis pela escola infantil Big Friends, juntamente com alguns funcionários. A observação, por sua vez, foi participativa,

conforme descrito por Gil (1994, p.107), o que implica na participação direta do observador na vida da comunidade, grupo ou situação em estudo.

Todas as informações relacionadas à escola infantil Big Friends foram adquiridas por meio de entrevistas semi-estruturadas realizadas em reuniões com os proprietários, bem como por meio da observação de documentos pertinentes à organização.

Quanto aos dados secundários, estes foram obtidos através da análise de documentos e de pesquisas realizadas na internet, agregando assim uma ampla base de informações para a pesquisa.

O processo de elaboração do planejamento estratégico iniciou-se por meio de observação direta e participativa durante as duas primeiras semanas de maio. Durante este período, houve uma etapa crucial de formação e sensibilização da equipe de planejamento, visando esclarecer o tema em questão e garantir a colaboração e comprometimento de todos os envolvidos. Adicionalmente, realizou-se o diagnóstico estratégico em conjunto com os proprietários da empresa.

A equipe responsável pelo planejamento estratégico foi composta pelo proprietário da empresa, que lida com questões estratégicas, comerciais, de marketing e atendimento ao cliente; pelo pai, responsável pelas questões financeiras e jurídicas; pela mãe, responsável pelas questões pedagógicas e operacionais; e também pela tia, ex-sócia com vasta experiência pedagógica e que periodicamente orienta a equipe de liderança.

Na sequência, para a elaboração do momento dois do planejamento estratégico, foram conduzidas duas reuniões presenciais. Cada etapa, desde a declaração de valores até a definição das ações estratégicas, foi detalhadamente explicada, com a apresentação de exemplos de outras empresas para referência. Posteriormente, cada membro da equipe registrou suas ideias individualmente, seguido por uma discussão coletiva para consolidar uma resposta única para cada tópico abordado.

Essas etapas permitiram identificar as ameaças e oportunidades externas, assim como as forças e fraquezas internas da empresa, o que possibilitou a elaboração de questões estratégicas alinhadas aos objetivos e desafios específicos da organização.

Para a execução do momento três do planejamento estratégico, uma equipe foi designada para acompanhar e avaliar a implantação das estratégias. Devido ao porte da empresa, essa mesma equipe também desempenha um papel ativo na implementação das

estratégias, refletindo a agilidade e envolvimento característicos de organizações de pequeno porte.

## **4 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

### **4.1 PRIMEIRO MOMENTO – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

O primeiro passo para o planejamento estratégico da escola de educação infantil Big Friends é a realização de um diagnóstico estratégico, onde a administração avalia a viabilidade de iniciar o processo. Os sócios Guilherme, Meiryane e Gelcio decidiram que este é um momento propício, pois a escola está em um momento de equilíbrio financeiro, operacional e administrativo adequado, e o planejamento estratégico poderia auxiliar na definição das estratégias para o futuro da organização.

A equipe responsável pelo plano estratégico é composta pelos próprios sócios, o que inclui conhecimento sobre o que é um Planejamento Estratégico, respondendo satisfatoriamente todas as questões pertinentes. Adotando um sistema top-down, os proprietários serão consultados diretamente. Os três sócios trabalham na mesma sala, facilitando a realização de reuniões e discussões necessárias.

### **4.2 SEGUNDO MOMENTO – PLANEJAMENTO**

#### **4.2.1 Declaração de Valores**

Autonomia pessoal e coletiva, discernimento, respeito às diferenças, criatividade, solidariedade

#### **4.2.2 Missão**

Oferecer educação integral, com foco na aprendizagem e desenvolvimento da criança de forma progressiva, com ênfase nas competências socioemocionais, empreendedorismo, sustentabilidade e cidadania.

### 4.2.3 Visão

Ser referência na educação de crianças de 0 até 6 anos de idade por meio de uma estrutura ed

### 4.2.4 Fatores críticos de sucesso

Para garantir uma experiência educacional de alta qualidade e atender às expectativas dos pais,

Começando pela oferta de língua estrangeira e alimentação saudável, esses são elementos qu saudáveis desde cedo, além da economia de tempo no preparo e oferecimento das refeições às crianças.

A segurança é um ponto de extrema importância para os pais. Eles esperam que a escola propo

Professores formados e experientes são valorizados pelos pais, pois sabem que esses profission

O ambiente escolar é outro fator crucial. Pais desejam que seus filhos estudem em um ambien salubridade do espaço.

A comunicação rápida e eficiente entre família e escola é fundamental para os pais acompanharem o progresso e as necessidades de seus filhos, e se sentirem seguros em caso de emergência. Eles valorizam canais de comunicação ágeis e transparentes, que permitam uma parceria sólida com a escola.

A localização da escola também é um ponto a ser considerado pelos pais, buscando uma escola

Além disso, a disponibilidade de vaga de estacionamento, a salubridade do ambiente, o horário

### 4.2.5 Análise Externa

No que se refere ao ambiente externo, a Escola Big Friends exerce um controle bastante limitado concorrência, análise dos fornecedores, estudo das variáveis ambientais e exame da competitividade.

#### 4.2.5.1 Concorrentes

A Escola Big Friends buscou analisar seus concorrentes para obter um panorama do mercado em que atua. Segundo informações públicas, disponibilizadas no site da prefeitura

de Palhoça, estão cadastradas hoje trinta e oito instituições públicas de ensino infantil, e outra quarenta e sete instituições privadas. Para esse estudo, foram considerados os concorrentes localizados no mesmos bairro onde a escola está presente.

- Espaço da Criança - A escola oferece educação infantil com foco no desenvolvimento socioemocional, preservação ambiental e aprendizado prático. Conta com um programa bilíngue, atividades extracurriculares como capoeira e ballet, e infraestrutura moderna com iPads e projetores. Disponibiliza um Sistema de Gestão de Aprendizagem online e offline, e utiliza uma metodologia de rodízio de ambientes. O Bosque Espacial proporciona atividades na natureza, e o projeto "Férias Divertidas" ocupa o recesso escolar. O programa de nutrição é pago separadamente e inclui almoço e lanche, elaborados por uma nutricionista. A segurança escolar é garantida por câmeras, botão de pânico e uma equipe especializada. Os horários de funcionamento são matutino, vespertino, intermediário e integral. O programa escola exige a compra de material didático como lista de papelaria, livros e apostilas.
- Colégio Muller - Oferece educação infantil abrangendo desde o berçário até o período preparatório. As turmas incluem berçário, maternal I e II, jardim I e II, e período preparatório, com serviços educacionais que abrangem aulas bilíngues, educação física, capoeira, arte e desenvolvimento socioemocional. A alimentação está inclusa na mensalidade, proporcionando lanche da manhã, almoço, lanche da tarde e frutas, com jantar adicional para as turmas de berçário e maternal. Os horários de funcionamento são flexíveis, com opções de turno matutino, vespertino e período integral. Os programas educacionais incluem pacotes adicionais para aulas bilíngues e outros projetos educativos. A mensalidade é ajustada conforme o período escolhido e há descontos para pagamentos à vista.
- Zeone Garcia - Oferece educação infantil desde o berçário, a partir dos 4 meses de idade, até crianças de 5 anos. O valor da mensalidade inclui alimentação saudável (lanche matutino, almoço, lanche vespertino e jantar), aulas de inglês a partir do grupo 3 e aulas de Funcional Kids a partir do grupo 2. Os horários de atendimento são



divididos em período integral e meio período, com opções matutina e vespertina. A escola também oferece aulas extracurriculares de ballet e capoeira, cujos valores devem ser consultados. A estrutura conta com salas temáticas.

- Novo Conceito - Oferece educação infantil para crianças de 0 a 6 anos, com uma abordagem que valoriza a família e a criança como protagonista do aprendizado. A proposta pedagógica se baseia na interação e em projetos temáticos, promovendo o desenvolvimento integral e a felicidade das crianças. A infraestrutura inclui quatro salas de berçário, brinquedoteca, sala de artes, sala multiuso, sala das palavras, sala das letras, refeitório, bosque, parques separados por faixa etária, caixa de areia e duas casas da árvore. São divididos em berçário e pré-escola. A escola funciona nos períodos matutino, vespertino e integral, além de oferecer serviço de plantão. As mensalidades incluem quatro refeições diárias (café da manhã, almoço, lanche da tarde e jantar), colônia de férias, aulas de inglês, Cooking Day, musicalização e psicomotricidade relacional. Descontos são oferecidos para pagamentos antecipados e para famílias com mais de um filho matriculado. O calendário escolar inclui eventos como festas juninas, entrega de portfólios, colônia de férias, e matrículas. A campanha de matrículas oferece vantagens como desconto na mensalidade e colônia de férias gratuita para alunos matriculados no período integral até uma data específica.
- Alfa Visão - É uma instituição educacional que oferece uma abordagem inovadora e de qualidade há mais de 40 anos. A rede se destaca pelos seus resultados nos vestibulares. A instituição adota uma metodologia moderna amplo espaço com parques e laboratórios. Além do conteúdo educativo, a rede diz priorizar também o desenvolvimento socioemocional dos alunos, oferecendo projetos e atividades que promovem o autoconhecimento, a inteligência emocional e as habilidades interpessoais. Oferece um programa bilíngue desde os primeiros anos de vida e estimula a criatividade e a inovação por meio de projetos práticos, experiências criativas e aulas de tecnologia. Conta com um programa meio-turno e integral, que permite aos alunos estudar no contraturno das aulas, com acompanhamento individualizado e espaços dedicados para esse fim. Não oferece alimentação.

- Livia Salgado - Atua há quase 20 anos na cidade de Palhoça/SC, oferecendo Educação Infantil e Ensino Fundamental I. Fundamentada na visão de ser uma escola em aliança com a família, busca educar de forma plena, com amor, ética e respeito. Oferece horários matutino, vespertino e integral e atende crianças desde o Berçário até o Ensino Fundamental I, dividido em turmas da Creche, Infantil e Ensino Fundamental I. Além dos cuidados básicos, as atividades visam estimular o desenvolvimento motor e cognitivo com projetos que exploram diferentes áreas do conhecimento, como horta, reciclagem, musicalização e inglês. Possui uma estrutura ampla e oferece biblioteca, parques, brinquedoteca e quadra de esportes.

#### *4.2.5.2 Fornecedores*

A escola conta com uma rede diversificada de fornecedores para a manutenção da qualidade. Materiais pedagógicos e de escritório são fornecidos por papelarias parceiras ou lojas de utilidades como livros didáticos, cadernos, papelaria, brinquedos educativos, e outros materiais essenciais. Os uniformes escolares são fornecidos por duas empresas parceiras que garantem a qualidade e durabilidade de produtos confortáveis e adequados para as atividades escolares diárias.

A escola conta com fornecedores de produtos de limpeza e de alimentos básicos, que entregam e mantêm o funcionamento das instalações escolares, abrangendo a manutenção de equipamentos, reparos gerais, e conservação dos espaços físicos da escola.

A gestão financeira da Escola Big Friends é apoiada por serviços de contabilidade profissional e por uma nutricionista, que trabalha para elaborar cardápios balanceados, atendendo às necessidades nutricionais dos alunos e contribuindo para uma alimentação saudável.

O sistema de agenda digital utilizado pela Escola Big Friends oferece uma solução integrada pa

Adicionalmente, a escola oferece aulas de ballet e de jiu-jitsu, fornecidas por empresas especializados nessas áreas garantindo o fornecimento de atividades extracurriculares voltadas para educação física e disciplinar.

- Weber Hortifruti - A empresa é especializada no comércio atacadista de frutas, verduras, raízes, tubérculos, hortaliças e legumes frescos, fornecendo semanalmente alimentos frescos para a escola. Além de ser bem avaliada, tem demonstrado pontualidade, preços justos, variedade de produtos e comunicação eficiente, assegurando um serviço de qualidade para a escola.
- Combo Atacadista - O Combo Atacadista, canal de vendas do Giassi Supermercados, está localizado próximo à Escola Big Friends. Oferece uma grande variedade de produtos de grandes marcas a preços competitivos, atendendo bem às nossas necessidades.
- Trento Materiais de Construção - A Trento é uma loja de materiais de construção situada nas proximidades da Escola Big Friends, com uma longa trajetória no mercado. A loja oferece diversas facilidades de pagamento e possui um amplo mix de produtos que atende tanto às necessidades de reparos e manutenções da escola quanto ao fornecimento de materiais não estruturados, que são utilizados em atividades pedagógicas.
- Tânia Papelaria - A Tânia Papelaria oferece uma ampla gama de materiais escolares e para escritório, além de presentes, brinquedos, pincéis e tintas. Já é uma escolha tradicional para nossa família, destacando-se pela comunicação amigável, facilidades de pagamento, preços competitivos e descontos frequentes.
- Papelaria Nota Dez - A Papelaria Nota Dez, embora tenha preços um pouco mais altos, é a papelaria mais próxima da escola. Por essa conveniência, acabamos recorrendo a ela com frequência para compras pontuais.
- Crijan e Meg Mel Uniformes - A Crijan, com 40 anos de experiência, é uma empresa de destaque na produção e confecção de uniformes escolares e profissionais. Já a Meg Mel, atuante há mais de 10 anos, é conhecida por atender mais de 15 escolas locais na região do Jardim Eldorado.
- Casp Contabilidade - A CASP é uma empresa de assessoria contábil localizada em São José que oferece atendimento personalizado e eficiente, facilitando nossas

operações administrativas, em especial devido ao vínculo familiar e de amizade entre os donos das duas empresas.

- **Clip Escola Agenda Eletrônica** - O ClipEscola é uma ferramenta essencial para a comunicação entre pais e educadores. Com funcionalidades como agenda digital e comunicação instantânea, facilita o contato direto entre famílias e a escola. Além disso, oferece agendas por setores e permitindo registros descritivos e visuais das atividades escolares. O aplicativo serve como um meio eficaz de acompanhamento do desenvolvimento dos alunos. Também possibilita o envio de documentos fiscais e pedagógicos, como relatórios e pareceres descritivos, tornando-se uma ferramenta completa para a gestão escolar.
- **Nutricionista** - Ana Júlia Medeiros, nutricionista, é especializada em Educação Infantil e fundadora do Projeto Método Nutritivo. que tem como missão auxiliar as escolas a oferecerem uma alimentação de qualidade, através de práticas de educação alimentar e nutricional que impactem positivamente a vida das crianças.
- **MB Ballet** - A MB Desenvolvimento Humano oferece serviços de dança e ballet diversas escolas localizadas na Grande Florianópolis. Em nossa instituição, a empresa ministra aulas duas vezes por semana, atendendo tanto os alunos matriculados quanto as crianças da comunidade local. Este serviço não apenas complementa nossa oferta educacional, mas também enriquece a experiência de aprendizado dos alunos, proporcionando-lhes oportunidades de desenvolvimento físico, emocional e social por meio da expressão artística

#### 4.2.5.3 Ameaças

Os seguintes fatores foram identificados como ameaças durante a análise:

A concorrência tanto da educação privada quanto da educação pública representam um desafio. A diversidade de opções educacionais disponíveis para as famílias na região, tanto na esfera privada quanto na pública. Outras escolas privadas podem oferecer serviços similares, e as escolas públicas podem ser uma opção gratuita para os pais, o que pode afetar a demanda pelos seus serviços.

Outro ponto relevante é o fornecimento de alimentação, que constitui um diferencial da escola funcional e a contratação de profissionais capacitados, além de todas as questões legais envolvidas, como obtenção de alvarás, treinamentos e cumprimento das exigências regulatórias. Os custos associados a essa oferta podem impactar a rentabilidade do negócio, sendo uma preocupação a ser considerada.

A oferta de uma filosofia pedagógica alternativa enfrenta um desafio duplo: educar tanto seus pais em que a qualidade da educação é sucateada e a tendência é conservadora, famílias tendem a evitar a troca do sistema tradicional pelo desconhecido.

Outro desafio constante é a possibilidade de perder funcionários para o setor público. Os órgãos impactando diretamente na qualidade dos serviços oferecidos pela escola.

Outra preocupação mais recente e bastante sensível é a ameaça de invasões por pessoas com comportamento infantil, onde a matrícula não é obrigatória, os pais podem ficar receosos em inscrever seus filhos devido a essas preocupações. É crucial implementar medidas de segurança eficazes para tranquilizar os pais e garantir um ambiente seguro e acolhedor para todos os alunos. Isso pode envolver a contratação de profissionais de segurança, a instalação de sistemas de vigilância e a realização de treinamentos para a equipe lidar com emergências.

#### *4.2.5.4 Oportunidades*

..... Na análise do ambiente externo, foram identificados os seguintes fatores com

Identificamos que concorrentes locais de grande porte não oferecem serviços direcionados relativamente mais baixo. Com um modelo de negócio simplificado e custos reduzidos em materiais e tecnologia, temos a chance de criar uma escola com um modelo econômico mais ágil e flexível. Isso nos permite não apenas garantir a rentabilidade, mas também considerar a expansão para outras regiões no futuro.

A escola se destaca na região por ser altamente avaliada, o que representa uma vantagem para ampliar contatos e colaborações com outras empresas ou organizações. Isso resulta em benefícios mútuos, como programas conjuntos e acesso a novos clientes. Outro ponto é a

flexibilidade de ofertar mensalidades mais baixas em comparação com a concorrência também é uma estratégia para atrair pais que valorizam uma boa relação custo-benefício. Essas oportunidades contribuem para aumentar a base de clientes e diferenciar a empresa no mercado.

Há também uma crescente conscientização sobre a importância da educação infantil e seu impulso a demanda por serviços diferenciados. A falta de vagas nas escolas públicas representa igualmente uma oportunidade para a empresa, já que os pais que não conseguem vagas nessas instituições precisam buscar alternativas privadas. Isso cria uma demanda adicional para a escola. A localização estratégica da escola, situada entre áreas residenciais e industriais, pode proporcionar acesso a diferentes públicos-alvo. Isso facilita a captação de alunos e torna a logística mais conveniente para os pais que trabalham na região.

#### 4.2.6 Análise Interna

Iniciamos a análise interna da empresa com os quatro P's do marketing.



Figura 6: Mix de Marketing

Fonte: Kotler (1999, p.125)

- **Produto:** A escola oferece serviços de educação infantil para crianças de 4 meses a 5 anos, divididos em três categorias: integral, matutino e vespertino. Além disso, há o serviço de contraturno para ex-alunos acima de 6 anos, disponível nas modalidades matutino e vespertino.

- **Preço:** O valor é estabelecido anualmente após uma análise detalhada dos preços das escolas concorrentes, levando em conta vários aspectos como localização, serviços oferecidos, filosofia pedagógica, entre outros. O objetivo é chegar a um preço justo para os clientes atuais e potenciais, considerando fatores como inflação e aumento salarial dos professores.
- **Promoção:** A escola utiliza diversas plataformas digitais para promoção, com destaque para as redes sociais como Instagram e Google. São cultivadas centenas de avaliações positivas e realizadas estratégias de marketing de conteúdo orgânico, além de impulsionamento de conteúdo pago. Além disso, a escola busca parcerias com empresas locais e associações relevantes, como associações de moradores e redes maternas, para ampliar sua visibilidade e atrair novos clientes.
- **Praça:** A escola está localizada no bairro do Jardim Eldorado, no município de Palhoça, atendendo não apenas esse bairro, mas toda a região e outros bairros adjacentes que não possuem escolas infantis com filosofias pedagógicas semelhantes. Essa localização permite que a escola alcance um público mais amplo, atendendo às necessidades educacionais das famílias da região e de cidades próximas, como São José e Santo Amaro, que buscam por abordagens pedagógicas específicas.

#### *4.2.6.1 Matriz Swot (FOFA)*

Foi aplicada a ferramenta de análise SWOT (FOFA) identificando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para avaliação dos ambientes interno e externo visando encontrar caminhos para o crescimento da empresa.

FORÇAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modelo de filosofia pedagógica alternativa;</li> <li>2. Comunicação horizontal com clientes;</li> <li>3. Tamanho da escola permite atendimento personalizado;</li> <li>4. Custo baixo de material pedagógico;</li> <li>5. Trilíngue;</li> <li>6. Nutricionista;</li> <li>7. Oferta de projetos diferentes (yoga, balé, expressão corporal, teatro, dança);</li> <li>8. Oferecimento de alimentação;</li> <li>9. Não trabalha com tecnologia com as crianças;</li> <li>10. App de comunicação direta entre famílias e professores (Agenda eletrônica);</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Concorrentes grandes não oferecem serviço para a primeira infância;</li> <li>17. Modelo de negócio de baixo custo de manutenção;</li> <li>18. Escola mais bem avaliada da região;</li> <li>19. Parcerias locais;</li> <li>20. Valor da mensalidade flexível;</li> <li>21. Nova consciência da educação infantil;</li> <li>22. Pouca vaga em escola pública;</li> <li>23. Localização da escola (Entre a Pedra Branca e Jardim Eldorado (industrial));</li> </ol>
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Falta de um projeto extracurricular voltado para o público masculino;</li> <li>12. Capacitação dos professores em abordagem pedagógica alternativa (sem experiência);</li> <li>13. Não tem marketing físico (Sem fachada) - difícil reconhecimento sobre o "ponto";</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>24. Concorrência (educação privada e pública);</li> <li>25. Oferecimento de alimentação - custos e logística sanitária;</li> <li>26. Educação alternativa (parte do público não adere);</li> <li>27. Perda constante de funcionários para o setor público;</li> <li>28. Localização (Inundação), saneamento básico e segurança do bairro;</li> </ol>



14. Falta de controles gerenciais e indicadores adequados para controlar e mensurar o desempenho da empresa;	29. Maníacos invadindo escolas;
15. Não tem marketing físico (Sem fachada) - difícil reconhecimento sobre o "ponto";	30. Localização (Inundação), saneamento básico e segurança do bairro;

Quadro 1 – Análise SWOT (FOFA)

Através da análise da matriz SWOT, foram estabelecidas conexões entre os pontos fortes e os demais elementos, utilizando a seguinte legenda: facilita (1), sem relação (0) e não facilita (2). Essas conexões ajudaram a determinar se os pontos fortes contribuem para mitigar ou neutralizar os pontos fracos, se podem ser aproveitados para explorar as oportunidades e se ajudam a neutralizar ou mitigar ameaças. Durante a análise, algumas conexões foram identificadas como não facilitadoras, conforme a tabela:

FORÇA										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

FRAQUEZA										
11	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
12	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0
13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

OPORTUNIDADE										
16	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1
17	1	1	0	1	0	2	2	2	1	2
18	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1
19	0	0	1	0	2	1	1	1	0	1
20	0	0	0	1	1	2	2	2	1	2
21	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0
22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

AMEAÇA										
24	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
25	0	0	0	0	0	2	1	1	0	0

26	0	2	0	0	1	0	0	2	2	0
27	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

FACILITA		1
SEM RELAÇÃO		0
NÃO FACILITA		2

TOTAL	
50	78%
136	
14	22%
64	100%

Tabela 1 – Análise SWOT (FOFA)

Através da análise da matriz SWOT, foram estabelecidas conexões entre os pontos fortes e os demais elementos. Essas conexões ajudaram a determinar se os pontos fortes contribuem para mitigar ou neutralizar os pontos fracos, se podem ser aproveitados para explorar as oportunidades e se ajudam a neutralizar ou mitigar ameaças. Durante a análise, algumas conexões foram identificadas como não relevantes, conforme a tabela.

#### 4.2.6.2 Forças

Entre as forças internas da empresa, destaca-se que a escola adota um modelo de educação alternativa, oferecendo abordagens pedagógicas diferenciadas que valorizam a individualidade e o desenvolvimento integral das crianças. Devido ao seu tamanho, a escola consegue proporcionar um atendimento personalizado, permitindo um acompanhamento mais próximo e dedicado a cada aluno, além de contato próximo com as famílias. A escola mantém uma comunicação horizontal e aberta com os pais e responsáveis, sempre buscando ouvir suas opiniões, sugestões e necessidades, visando a construção de uma parceria sólida e transparente através de diferentes canais.

Um dos destaques da instituição é a especialização na utilização de materiais não estruturados como ferramenta pedagógica, os quais possuem um custo reduzido (orgânicos, recicláveis, etc.), fomentando práticas educativas criativas e eficientes. A instituição oferece também uma experiência trilingue, proporcionando às crianças a oportunidade de desenvolver

habilidades em diferentes idiomas desde cedo, sendo a única escola a oferecer Libras na região. A equipe conta com a presença de um nutricionista, garantindo uma alimentação saudável e adequada para as crianças, além de promover encontros destinados à educação alimentar.

A escola também oferece projetos extracurriculares alternativos, como yoga, balé, expressão corporal, teatro e dança, ampliando as oportunidades de aprendizado e desenvolvimento das habilidades artísticas e corporais das crianças. Todas as refeições são oferecidas ao longo do dia, proporcionando refeições balanceadas e nutritivas aos alunos e valorizando a importância de uma alimentação saudável e equilibrada, além de substituir a função muitas vezes desafiadora de preparar refeições e alimentar as crianças em casa.

A escola não trabalha com tecnologia para as crianças, priorizando uma abordagem que enfatiza interações sociais, exploração do ambiente físico e estimulação sensorial, resultando em um baixo custo. Para facilitar a comunicação, a instituição utiliza um aplicativo de comunicação direta entre famílias e professores, funcionando como uma agenda eletrônica, que facilita a troca de informações e o acompanhamento do progresso das crianças.

#### *4.2.6.3 Fraquezas*

Atualmente, a escola promove atividades extracurriculares como yoga e ballet, no entanto, alguns clientes têm questionado a falta de um projeto específico voltado para atender às necessidades e interesses do público masculino, o que pode limitar nossa capacidade de atrair e atender a essa parcela da clientela. Além disso, os profissionais não possuem experiência para lidar com os desafios de uma instituição de caráter pedagógico alternativo, inviabilizando a contratação de professores sem uma capacitação prévia.

A localização geográfica da instituição, no bairro Jardim Eldorado, pode apresentar vulnerabilidade a inundações, o que pode causar interrupções nas atividades escolares e afetar a segurança das instalações. Além disso, o bairro pode apresentar deficiências no saneamento básico e está situado entre bairros de classe média/alta e bairros de classe baixa, o que pode gerar questões relacionadas à segurança no entorno da escola, causando preocupações para as famílias e afetando a imagem e reputação da empresa.

Outro ponto é a falta de controle gerencial e de indicadores adequados, que podem dificultar o gerenciamento de recursos, o planejamento estratégico e a manutenção da qualidade dos serviços oferecidos.

Outra questão identificada é a falta de marketing físico, como fachada e panfletagem, o que dificulta o recrutamento de novos alunos.

#### **4.2.7 Questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas**

Questão estratégica Q01: Atender às necessidades explícitas dos clientes, incluindo demandas específicas do público masculino.

Estratégia E01: Desenvolver um programa extracurricular específico para meninos.

- Ação estratégica A01: Identificar modalidades esportivas e atividades notoriamente masculinas disponíveis na região.
- Ação estratégica A02: Avaliar a logística de desenvolvimento dessas atividades no ambiente escolar.
- Ação estratégica A03: Realizar pesquisa de aderência com os pais, considerando valores adicionais para a participação.
- Ação estratégica A04: Fechar contrato com uma empresa parceira especializada para fornecer e desenvolver a atividade específica para o público masculino.

Questão estratégica Q02: Garantir que os colaboradores tenham as competências necessárias para desenvolver suas atividades alinhadas às diretrizes da organização.

Estratégia E02: Melhorar o sistema de seleção e capacitação de novos profissionais.

- Ação estratégica A01: Revisar o processo de seleção para priorizar candidatos com experiência em abordagens pedagógicas alternativas.
- Ação estratégica A02: Desenvolver um plano de capacitação para novos funcionários, focado nas competências necessárias alinhadas às diretrizes da organização.
- Ação estratégica A03: Implementar um sistema de periódico de capacitação e avaliação, alinhados com as diretrizes pedagógicas da instituição.

Questão estratégica Q03: Garantir o reconhecimento visual da organização pelo público local.  
Estratégia E03: Implementar estratégias de marketing físico para aumentar a visibilidade da organização.

- Ação estratégica A01: Criar e instalar uma fachada atrativa e informativa na escola.
- Ação estratégica A02: Distribuir panfletos e materiais impressos em locais estratégicos para divulgar os serviços da organização.
- Ação estratégica A03: Participar de eventos locais e comunitários para aumentar a exposição da organização.
- Ação estratégica A04 :Investir em campanhas de publicidade offline, como anúncios em jornais locais ou rádio.

Questão estratégica Q04: Garantir o controle gerencial através de processos adequados.

Estratégia E01: Implementar um processo de controle gerencial eficiente.

- Ação estratégica A01: Identificar e definir os processos e indicadores mais relevantes para a organização.
- Ação estratégica A02: Implementar um processo de monitoramento e controle para acompanhar regularmente os pontos definidos.
- Ação estratégica A03: Realizar análises periódicas para tomar medidas corretivas, se necessário.

Após a elaboração e documentação do planejamento estratégico, entra-se na fase de sua implementação, acompanhamento e avaliação. Para alcançar os objetivos pretendidos pelo planejamento estratégico, é crucial que todos os membros da organização participem ativamente na execução das estratégias delineadas. A equipe responsável pela elaboração do planejamento, composta pelos proprietários da empresa, já está consciente e comprometida com o planejamento. Agora, é necessário apresentar o planejamento aos demais funcionários para engajá-los na implantação.

A equipe diretiva se encarregará de supervisionar e acompanhar todas as ações planejadas. É fundamental criar um ambiente propício para a livre troca de ideias e sugestões,

a fim de evitar que o planejamento rigidifique a organização. Como destacado anteriormente, o planejamento estratégico abarca tanto estratégias deliberadas quanto emergentes. A implementação, acompanhamento e avaliação devem permitir a ocorrência dessas estratégias emergentes quando necessário, tornando o processo adaptável e flexível às circunstâncias.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente empresarial contemporâneo é caracterizado por sua dinamicidade e competitividade incessante. Nesse cenário, destaca-se a necessidade premente de adotar estratégias que assegurem a competitividade e a sustentabilidade das organizações. O Planejamento Estratégico emerge como uma ferramenta essencial de gestão, proporcionando não apenas uma visão clara do presente, mas também delineando direções para o futuro.

Os gestores corporativos enfrentam constantes desafios para se adaptarem às transformações e incertezas do mercado. Buscando antecipar-se às mudanças e compreender a dinâmica organizacional e o ambiente que a cerca, o Planejamento Estratégico surge como uma abordagem estruturada e proativa para avaliar a empresa, preparando-a para enfrentar os desafios futuros.

Além disso, o Planejamento Estratégico proporciona uma visão ampla da organização, integrando fatores internos e externos, identificando oportunidades e ameaças, bem como pontos fortes e fracos. Por meio desse processo, os gestores podem elaborar estratégias que potencializem os pontos fortes da empresa, mitiguem suas fraquezas e aproveitem as oportunidades identificadas, ao mesmo tempo em que se preparam para enfrentar as ameaças do ambiente competitivo.

Este trabalho teve como objetivo elaborar, em parceria com a Escola Big Friends de Educação Infantil, um planejamento estratégico para os anos de 2024 a 2025, buscando preparar a instituição para os desafios futuros e definindo todas as etapas propostas por Pereira (2008). O objetivo geral foi alcançado, e o plano foi integralmente desenvolvido, incluindo declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa, análise interna, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas.

Para concretizar o planejamento estratégico da Escola Big Friends de Educação Infantil e responder aos objetivos específicos, o primeiro passo foi realizar um diagnóstico estratégico. Após essa etapa, foi elaborado o plano propriamente dito, abrangendo a declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa e interna, bem como uma análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças através da Matriz

SWOT. Com base nesses elementos, foram desenvolvidas questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas.

Com o plano pronto, a Escola Big Friends pôde comprovar a importância desta ferramenta gerencial, não apenas pelos resultados, mas pelo próprio processo de desenvolvimento do plano. O planejamento estratégico desenvolvido neste trabalho poderá servir como um norte para a Escola Big Friends de Educação Infantil nos próximos anos. No entanto, sendo o planejamento estratégico um processo contínuo, ele deve ser constantemente revisado e atualizado. Cada objetivo alcançado deve ser sucedido por novos objetivos, garantindo a continuidade do processo e a integração constante entre pensamento e ação, o que é essencial no planejamento.

Embora o plano ainda não tenha entrado na fase de implementação e controle, o processo que levou à sua elaboração foi extremamente gratificante para todos os envolvidos. É importante ressaltar que o planejamento estratégico apresentado é uma ferramenta de gestão valiosa, que pode significativamente contribuir para o crescimento e a rentabilidade da escola. As questões estratégicas foram definidas de maneira realista, considerando a situação atual da escola e o ambiente em que ela se encontra, bem como as tendências futuras.

Por fim, pode-se concluir que, independentemente do tamanho da escola ou da natureza de sua atividade, o planejamento estratégico pode ser aplicado e gerar bons resultados tanto no curto quanto no longo prazo. Para isso, é crucial que o processo seja levado a sério e que todos os envolvidos compreendam o que é o planejamento estratégico, sintam-se motivados a participar e ofereçam as contribuições necessárias para o sucesso do plano.

O presente trabalho permitiu que a direção e os colaboradores da Escola Big Friends de Educação Infantil olhassem para dentro da organização, identificando seus problemas e aprimorando a visão sobre o mercado. Concluiu-se que a situação financeira está relativamente estabilizada mas que a participação de mercado deve ser repensada.

Como sugestão para futuros trabalhos, recomenda-se que um novo plano seja elaborado e que os resultados alcançados pelo atual planejamento sejam estudados, com o intuito de trazer mais e melhores contribuições tanto para os pesquisadores quanto para a



escola. Conclui-se, portanto, que os objetivos gerais e específicos foram atendidos, respondendo de maneira satisfatória ao problema de pesquisa apresentado.

## REFERÊNCIAS

DRUCKER, Peter F. Administração, tarefas, responsabilidade, práticas. São Paulo: Pioneira, 1975.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON Luiz Hamilton. Administração estratégica: da competência empreendedora a avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAURINDO, Fernando J. B.; CARVALHO, Marly M. C. Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação. São Paulo: Atlas, 2007

MINAYO, M. C. S. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2002.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Saari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, Michael E. Competição: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999b.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estagio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHERMERHORN, J.R. Administração. 5ªed. São Paulo: LTD, 1999

STONER, James A. F. ;FREEMAN, R. Edward. Administração. Rio de Janeiro: LTC, 1982 5ª edição.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI; Demizo. Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso de sua organização. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4 ed. São Paulo, 1994

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças, de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1993.

PEREIRA, Mauricio. Planejamento: teorias e modelos. Florianópolis: UFSC, 2009

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III, Alonzo J. Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2003

MATTAR, F. N. Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999

**<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD#>**

**<https://palhoca.educarweb.net.br/portal/#/comed>**