

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

THAIS BOLSONI DEMARTINI

**UMA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA
ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL**

CRICIÚMA

2014

THAIS BOLSONI DEMARTINI

**UMA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA
ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração, No Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador (a): Prof. (a) Silvio Bitencourt da Silva

CRICIÚMA

2014

Dedico meu trabalho a minha família pela força, motivação e apoio que me deram ao longo desta caminhada.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por estar presente nas minhas decisões e na minha vida.

À minha família, pelo apoio, pelos ensinamentos, pela educação e por estar ao meu lado, mesmo quando estive ausente. Obrigada por todo carinho, amor, dedicação, e por acreditarem na minha capacidade.

Ao meu namorado Gustavo Pietsch Wagner, pela compreensão, auxílio e carinho. Agradeço por sempre estar ao meu lado, em todos os momentos e ser tão presente e atencioso.

Á todos os amigos e colegas, especialmente a Jéssica Ghellere Machado, Jéssica Vieira Arceno e Manuela Goulart que estiveram comigo desde o começo desta caminhada.

Aos professores que desenvolvem um trabalho sério e passaram seus ensinamentos, especialmente ao meu orientador Silvio Bitencourt da Silva, por sua paciência, dedicação, e pela confiança.

A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

Muito Obrigada!

“Você nunca sabe que resultados virão da sua ação, mas se você não fizer nada, não existirão resultados.”

(Autor desconhecido)

RESUMO

DEMARTINI, Thais Bolsoni. Uma proposta de planejamento estratégico para uma organização educacional. 2014.93 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de formação específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Criciúma/SC.

O planejamento estratégico é um processo gerencial que estabelece um direcionamento a ser seguido pela empresa. Desta forma o objetivo do presente trabalho é elaborar uma proposta de planejamento estratégico para uma organização educacional, com base na análise do ambiente interno e externo. A metodologia utilizada foi pesquisa descritiva, exploratória, bibliográfica e estudo de caso. Foi possível analisar a situação atual da empresa e do segmento em que esta está inserida, definir os propósitos organizacionais e a postura estratégica da empresa. Esta postura determinada através da análise do ambiente interno e externo da empresa, no qual foi possível estabelecer as oportunidades e ameaças, forças e fraquezas. Após foi avaliado as estratégias adotadas pela organização, elaborado um plano de ação, definido os indicadores de desempenho e proposto um modelo de negócios com base no Modelo Canvas.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Organização educacional, Análise do ambiente interno e externo.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de Excelência da Gestão.....	15
Figura 2- Metodologia para formular o plano estratégico	22
Figura 3- Cinco forças competitivas	26
Figura 4- Representação gráfica da análise SWOT	33
Figura 5- Matriz da Análise SWOT e seus resultados	34
Figura 6- Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	36
Figura 7: Níveis de estratégia.....	37
Figura 8: Organograma da empresa	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perguntas necessárias para avaliar os recursos.....	30
Quadro 2 - O modelo VRIO.....	31
Quadro 3 - A relação entre o modelo VRIO e as forças e fraquezas organizacionais	32
Quadro 4: Método 5W2H	39
Quadro 5- Quadro do modelo de negócio Canvas	44
Quadro 6: Fases do canal	47
Quadro 7- Subdivisão da educação de acordo com a faixa etária	53
Quadro 8: Estruturação da população-alvo.....	62
Quadro 9: Síntese do delineamento da pesquisa.....	63
Quadro10- Distribuição dos alunos por modalidade de ensino.	67
Quadro 11- Definição dos fatores que influenciam a organização	70
Quadro 12- Modelo VRIO.....	72
Quadro 13: SWOT elaborada para a organização	73
Quadro 14: Matriz SWOT com detalhamento de linhas mestras de ação por postura estratégica.....	74
Quadro 15 - Relação entre as estratégias de negócio e as funcionais	77
Quadro 16 - Plano de Ação	78
Quadro 17 - Indicadores de desempenho	81
Quadro 18 - Modelo Cavas	82

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO	15
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE ESTRATÉGIA	18
2.2.1 Estratégia	19
2.2.2 Planejamento Estratégico	20
2.2.3 Processo de administração estratégica	22
2.2.3.1 Missão	22
2.2.3.2 Visão	23
2.2.3.3 Valores	23
2.2.3.5 Análise do Ambiente Externo	24
2.2.3.6 Análise do Ambiente Interno	28
2.2.3.7 Modelo VRIO	30
2.2.3.8 Avaliação de estratégia	32
2.2.3.9 Postura Estratégica	34
2.2.3.10 Planejamento Estratégico, Tático e Operacional	35
2.2.3.11 Planejamento Tático	36
2.2.3.12 Planejamento Operacional	36
2.2.3.13 Níveis de estratégia	37
2.2.3.14 Planos de Ação	39
2.1.3.15 Indicadores de Desempenho	40
2.3 MODELO DE NEGÓCIO	40

2.3.1 Modelos de Negócio.....	40
2.3.2 Inovação em Modelos de Negócio	42
2.3.3 Canvas	43
2.3.3.1 Segmento de clientes.....	45
2.3.3.2 Propostas de Valor	45
2.3.3.3 Canais	47
2.3.3.5 Fonte de Receitas	48
2.3.3.7 Atividades-chave	50
2.3.3.8 Parcerias principais	51
2.3.3.9 Estrutura de custos.....	52
2.4 GESTÃO DA EDUCAÇÃO	53
2.4.1 Educação	53
2.4.2 Gestão da Educação.....	57
2.4.3 Planejamento da Educação.....	58
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	59
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	59
3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO	61
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	62
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	62
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	63
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	64
4.1 DADOS DA EMPRESA	64
4.1.1 Histórico	64
4.1.2 A empresa	64
4.1.3 Dados do município.....	66
4.2 ENTREVISTA.....	68
4.3 PROPÓSITOS ORGANIZACIONAIS	68
4.4 DEFINIÇÃO DA POSTURA ESTRATÉGICA	69
4.5 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	75

4.6 PLANO DE AÇÃO	77
4.7 INDICADORES DE DESEMPENHO	80
4.8 MODELO CANVAS	81
5 CONCLUSÃO	84
REFERÊNCIAS.....	86

1 INTRODUÇÃO

A educação está presente na sociedade há muitos anos. Em cada tempo e espaço histórico, esta atendeu a determinados objetivos, que correspondiam a visões de homem e de mundo.

Faz parte da vida em sociedade desde o período primitivo. Acredita-se que crianças e jovens aprendiam por meio da observação de seus antecedentes em suas atividades.

Em cada período da história da humanidade, a educação acontecia de maneira diferente até chegar à forma que é conhecida nos dias atuais.

No Brasil, o pensamento pedagógico começa a ter autonomia no final do século XIX e o crescimento, em termos de rede pública de ensino, se deu no fim dos anos 1970 e início dos anos 1980(GADOTI, 1993).

Atualmente a educação brasileira é regulamentada pelo Governo Federal, através do Ministério da Educação, que define os princípios da organização de programas educacionais. Os governos estaduais são responsáveis por estabelecer programas educacionais estaduais e seguir as orientações utilizando os recursos financeiros oferecidos pelo Governo Federal (GHIRALDELLI JR., 2003).

A Lei nº 12.796, de 4 de abril de 2013 alterou a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, instituindo o ensino básico gratuito e obrigatório no Brasil entre 4 e 17 anos de idade, organizados da seguinte forma: Ensino Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio (BRASIL, 2013).

Pesquisas do IBGE apontam que aproximadamente 31% dos brasileiros frequentam diariamente as escolas. São mais de 3 milhões de professores e 59 milhões de estudantes matriculados em todos os níveis de ensino. Estes números apontam um crescimento no nível de escolaridade do povo brasileiro, fator considerado importante para a melhoria do nível de desenvolvimento do país, porém ainda longe do ideal (BRASIL, 2010).

As escolas se subdividem em públicas e privadas. As públicas são gerenciadas pelo governo municipal, estadual ou federal e as privadas por pessoa física ou jurídica. Em ambas, para obter sucesso, é necessário o planejamento e controle das atividades.

Atualmente, as organizações estão compreendendo a necessidade de utilizar ferramentas de administração. Conceitos como, qualidade, direcionamento

dos recursos, atendimento personalizado, flexibilidade, podem levar a um aumento da competitividade, e estabilidade das empresas.

Em geral, as empresas estão percebendo que quanto maior o planejamento e controle, mais previsível será o futuro e conseqüentemente maior a chance de acerto.

Planejar, controlar e estabelecer os objetivos, é de suma importância para o sucesso de uma organização. Entende-se que o planejamento estratégico é uma forma de conhecer a real situação da empresa e como esta é vista no mercado, além disto, determinar quais serão os caminhos e os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos traçados pela empresa (CHIAVENATO, SAPIRO, 2003).

Um modelo de negócios é o modo como nossa empresa cria valor, entrega aos clientes e gera renda no processo. O Business Model Generation (Modelo Canvas), surge para inovar o plano de negócios e tem como finalidade contribuir de forma significativa para a construção rápida e visual de novos produtos ou serviços ou para análise dos já existentes (REBELO, 2012).

Com o intuito de alcançar a eficácia, se torna uma necessidade conhecer, analisar e acompanhar a dinâmica organizacional. Diante deste fator, entende-se a necessidade da implementação de um planejamento estratégico em uma organização educacional.

Entretanto, elaborar um planejamento estratégico para uma escola demonstra ser um campo inexplorado no âmbito da pesquisa em administração e nos conduz, então, ao objetivo deste estudo: Qual a importância de realizar um planejamento estratégico para uma organização educacional, com base na análise interna e externa desta organização?

Para responder à questão de pesquisa, será utilizado um conjunto de conceitos que são básicos para a discussão proposta que será exposta no referencial teórico que embasam a pesquisa análise e discussão dos resultados.

Além dessa introdução, o texto contempla mais quatro capítulos: a segunda expõe a fundamentação teórica utilizada para sustentar a pesquisa; a terceira aborda a metodologia adotada; a quarta refere-se aos resultados e discussão dos resultados; e, por fim, no capítulo cinco, são apresentadas as conclusões dos resultados obtidos.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A escola em estudo, iniciou suas atividades em 1978, com 5 funcionários. Na época algumas salas de aulas foram cedidas pelo Governo do Estado para que a organização pudesse ministrar aulas para jovens e adultos. Em 1993, foi construída a sede própria da organização.

A partir de 1995, além do ensino de educação para jovens e adultos, a escola passou também a ministrar educação infantil e ensino fundamental de 1º ao 9º ano. A escola está localizada no sul do estado de Santa Catarina, na cidade de Cocal do Sul. Hoje, a organização possui 23 funcionários, que auxiliam na educação de 141 alunos.

Atualmente, o principal desafio encontrado na escola, é na organização da estrutura. Em função disso, sentiu-se a necessidade de realizar um planejamento estratégico, para que se possa definir metas e objetivos, e elaborar um modelo de negócios para auxiliar no planejamento organizacional.

Diante da situação exposta, surge a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a importância de realizar um planejamento estratégico para uma organização educacional, com base na análise interna e externa desta organização?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar uma proposta de planejamento estratégico para uma organização educacional, com base na análise do ambiente interno e externo.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as características atuais da organização e do setor em que está inserido;
- b) Definir o propósito organizacional da empresa;
- c) Analisar o ambiente interno e externo da empresa;
- d) Identificar a postura estratégica da organização;
- e) Indicar estratégias para a empresa;

- f) Elaborar um plano de ações
- g) Determinar os indicadores de desempenho;
- h) Elaborar um modelo de negócios para a organização;
- i) Apresentar as ações aos problemas identificados.

1.3 JUSTIFICATIVA

A implementação de um planejamento estratégico, já não é mais um diferencial para as organizações, e sim uma necessidade.

O interesse da implantação de um planejamento estratégico, em uma organização, é de orientar e definir um rumo a ser seguido, além de estabelecer metas e objetivos, para atingir um resultado.

O Modelo Canvas é uma ferramenta estratégica, que por meio deste, pode-se entender, de forma clara, a empresa, além de colocar em evidência todas as possíveis variáveis de sucesso e de fracasso existentes. É uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes.

A opção por determinada organização educacional, se deve pela falta de planejamento e de organização da escola, além da importante atividade que esta exerce para a sociedade. É essencial também, poder mostrar aos gestores da organização, a importância da implantação de um planejamento estratégico.

Deve-se considerar a situação oportuna para a realização do estudo, pois mesmo que a empresa esteja no mercado há muitos anos, esta enfrenta dificuldades na administração. Por este motivo, é de fundamental importância a realização deste, para auxiliar e orientar a empresa a traçar e controlar seus objetivos.

A viabilidade do estudo é confirmada pelo fato de a autora, ter total acesso as informações, dados e também sobre seus processos administrativos.

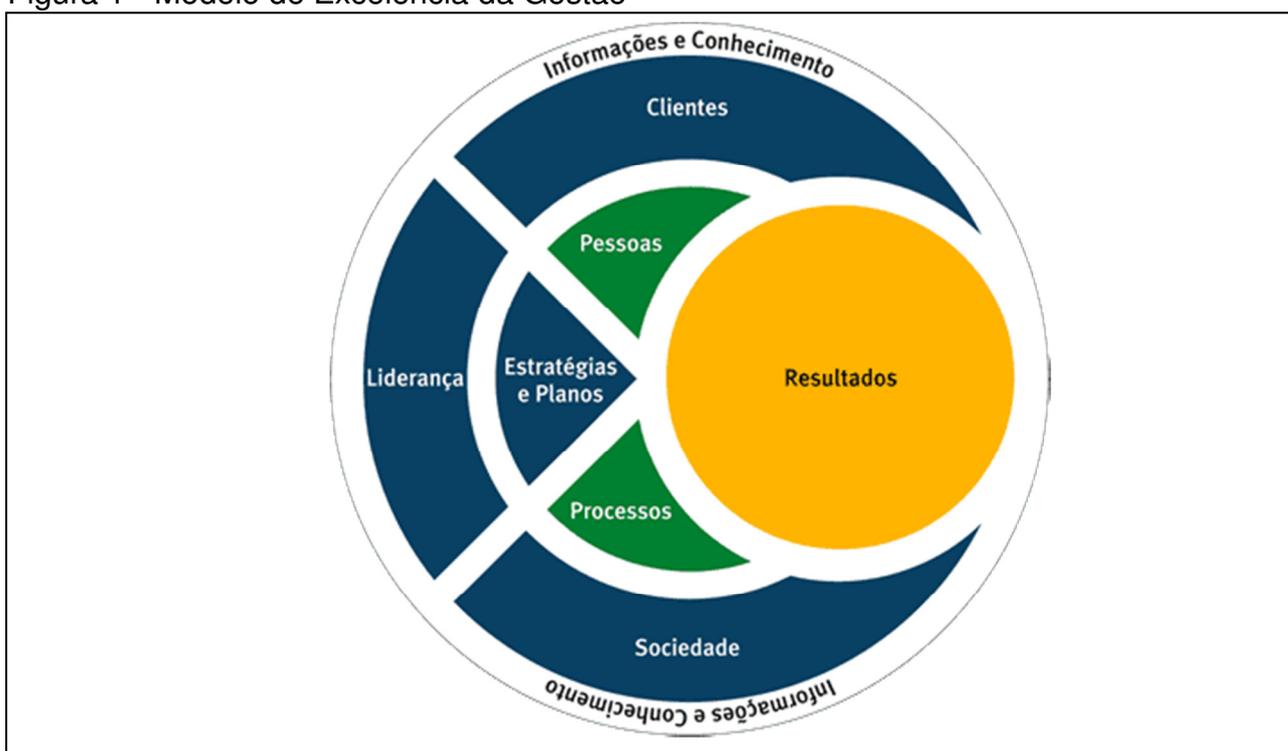
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO

O Modelo de Excelência em Gestão é um modelo utilizado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Tem como principal característica a de ser um modelo sistêmico, ou seja, tem como benefício buscar a estruturação e o alinhamento dos componentes da gestão das organizações sob a ótica de um sistema (SARTORI; SILUK, 2011)

O modelo é baseado em 11 fundamentos que são colocados em prática por meio de oito critérios, conforme pode ser observado na Figura 1 (FNQ, 2011):

Figura 1 - Modelo de Excelência da Gestão



Fonte: FNQ (2011)

2.1.1 Liderança

Engloba os processos gerenciais relativos à orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção, engajamento, lideranças e controle dos resultados da Direção;

2.1.2 Estratégias e planos

Processos gerenciais relativos à compreensão e execução das estratégias, inclusive ao estabelecimento de metas e à definição e acompanhamento dos planos necessários para o êxito das estratégias.

2.1.3 Clientes

Aborda processos gerenciais de informações de clientes e mercado e a comunicação como mercado e clientes atuais e potenciais.

2.1.4 Sociedade

Este critério visa processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente.

2.1.5 Informações e conhecimento

O tratamento organizado da demanda por informações na organização e ao desenvolvimento controlado dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente o do conhecimento.

2.1.6 Pessoas

Configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e a manutenção do seu bem-estar.

2.1.7 Processos

Trata dos principais processos do negócio e aos de apoio.

2.1.8 Resultados

Aborda resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhamentos de referenciais comparativos pertinentes (FNQ, 2011).

2.1.9 PDCL

Pode-se observar na Figura 1 que o modelo representa a organização adaptável ao ambiente externo e além disso organiza os seus oito critérios de forma sistêmica, evidenciando o seu caráter interdependente e complementar, que visa a geração de resultados (FNQ, 2011)

O MEG utiliza o conceito de aprendizado, de acordo com o ciclo do PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*), ou seja, planejar, fazer, controlar e aprender (SARTORI; SILUK, 2011).

Planejar constitui buscar identificar, compreender e satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes e da sociedade. Neste caso, o papel do líder é de extrema importância, tanto na análise do desempenho quanto na execução das ações. Eles determinam a posição competitiva e desdobram essa estratégia em planos de ação de curto, médio ou longo prazo, alocando recursos para assegurar a implementação das estratégias (SARTORI; SILUK, 2011).

Na etapa do fazer, o processo engloba pessoas e processos. As pessoas devem estar capacitadas e inseridas em um ambiente propício para que os processos sejam executados conforme o planejado (SARTORI; SILUK, 2011).

Controlar significa conferir e analisar o que está sendo colocado em prática para garantir o que todo o ciclo se realize da melhor forma. Nesta etapa são medidos os resultados em relação à situação econômica, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos e fornecedores (SARTORI; SILUK, 2011).

Aprender se estabelece em forma de informações e conhecimentos, para que se execute das ações e a busca do aprendizado organizacional. Essas informações representam a inteligência da organização, viabilizando a análise do desempenho e a execução das ações necessárias (SARTORI; SILUK, 2011).

Todo o ciclo PDCL, ao ser executado, deverá conduzir a resultados, que devem ser analisados e entendidos, para gerar informações e conhecimento que serão utilizados no processo de tomada de decisão, gerando um novo ciclo de

gestão. Qualquer organização que adotar o MEG pode planejar suas práticas de gestão baseadas nos requisitos dos Critérios de Excelência, avaliá-las e melhorá-las sistematicamente (FNQ, 2011)

Neste contexto, as empresas que buscam definir suas estratégias, por meio de um planejamento estratégico elaborado, podem adotar o MEG ® como referência, a partir do seu Critério 2 – Estratégias e Planos, onde além das etapas tradicionalmente reconhecidas da administração estratégica sugere-se definir um modelo de negócio em consonância com a definição das estratégias, além de outras proposições que não são adotadas neste trabalho frente ao nível de maturidade da empresa, tais como a determinação de ativos intangíveis, análise da cadeia de valor e a alocação de recursos, este especialmente por tratar-se de uma proposta.

Na sequência se procura tratar com detalhes de cada uma das fases da administração estratégica.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE ESTRATÉGIA

A era da administração estratégica surge nos anos 80. A partir daí, passou-se a dar um maior enfoque ao processo de planejamento, ou seja, é preciso além de planejar estrategicamente, organizar, dirigir, coordenar e controlar de modo estratégico (LOBATO et al., 2009).

De acordo com Oliveira (2007) a administração estratégica estuda de forma estruturada, sistêmica e intuitiva e consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar o processo de planejamento da situação futura desejada da organização como um todo e seu posterior controle e organização da direção dos recursos empresariais de forma otimizada.

A atividade de administração estratégica se preocupa com o estabelecimento de objetivos e metas para organização e com a manutenção de um conjunto de relações entre a organização e o ambiente, (a) que lhe permitam perseguir seus objetivos, (b) sejam compatíveis com as potencialidades organizacionais, e (c) lhe possibilitem continuar a ser sensível as exigências do ambiente (ANSOFF, MCDONNEL, 1993, p. 289).

A administração estratégica é o processo de fazer com que a organização seja capaz de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégias, ao mesmo tempo manter a eficiência e eficácia da organização (ALMEIDA; FISCHMANN, 1991).

O papel da gestão estratégica possui natureza diferente em relação a outros aspectos do gerenciamento. Um gerente operacional, por exemplo, geralmente é solicitado para resolver os problemas de controle operacional. Para gerentes, a gestão estratégica está mais relacionada à complexidade que surge de situações incertas e imprevisíveis em toda a organização do que às implicações de operações pré-determinadas (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2011).

2.2.1 Estratégia

Strategia, em grego, significa a qualidade e a habilidade do general, ou seja, a capacidade de o comandante organizar e levar adiante as campanhas militares. A palavra estratégia é originária deste conceito, que nos dicionários, geralmente tem sua acepção relacionada com situações políticas, guerras ou jogos (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

De acordo com Camargos e Dias (2003), o pensamento estratégico, passou por diferentes fases. Desde sua origem, a palavra estratégia assumiu diversos significados. Representa hoje um importante instrumento de adequação empresarial a um mercado competitivo e turbulento, preparando a organização para enfrentá-lo e utilizando-se, para isso, de suas competências, qualificações e recursos internos, de maneira sistematizada e objetiva.

Basicamente, estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientar o comportamento organizacional (ANSOFF; MCDONNEL, 1993). É definida como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos e metas e desafios (OLIVEIRA, 2007).

[...] Estratégia é o conjunto formado pela missão, pelos valores, motivação, situações desejadas e a evitar da organização, que a impelem, dentro de uma sequência coerente de decisões, na direção da busca de legitimação, sobrevivência e de aumentos na eficácia e eficiência. Nesta busca, a organização pode adotar estratégias como plano, padrão, trama, perspectiva e posição, mas em essência, a estratégia e a organização são entidades intrinsecamente ligadas (BEPPLER, 2009. p. 8).

Porter (1986) afirma que, de forma implícita ou de forma explícita, todas as organizações possuem uma estratégia. O autor estuda a estratégia competitiva, que conceitua como sendo o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, bem como as políticas e metas necessárias para

alcançar seus objetivos. A estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais está buscando chegar lá.

No contexto empresarial a definição de estratégia mantém o mesmo princípio do âmbito militar: estratégia empresarial é o conjunto dos meios que uma empresa utiliza para alcançar seus objetivos e metas. Este processo envolve decisões que definem os produtos e serviços para determinados clientes e mercados e a posição da organização em relação aos seus concorrentes (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Uma situação pode ser considerada estratégica, quando há interligação entre os aspectos internos e externos de uma organização. Desta forma, conclui-se que a estratégia é a situação em que existe uma ligação efetiva entre os fatores externos (não controláveis), e internos (controláveis pela empresa), que visa interagir com as oportunidades e as ameaças perante os pontos fortes e fracos da empresa (OLIVEIRA, 2007).

A formação da estratégia depende da estrutura da organização, da sua atividadee também do tipo de mercado em que ela atua. Não existe uma fórmula que defina a organização de maneira universal, por isso cabe ao administrador criar sua estratégia de acordo com a cultura, filosofia e estrutura da empresa, adaptando-a da melhor forma, para interagir com o ambiente externo, e conseguir alcançar seus objetivos (MINTZBERG, et. al., 2004).

A estratégia empresarial, apesar de ter sua elaboração concentrada na alta administração, deve ser conhecida por todos os funcionários da organização, os quais devem participar na sua implantação. A participação dos funcionários neste processo é necessária em razão do caráter transitório e adaptativo dessa estratégia, que é um processo contínuo e que pode sofrer mudanças e adequações (CAMARGOS; DIAS, 2003).

2.2.2 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e suas estratégias e ações atingem a empresa como um todo (ANSOFF; MCDONNEL, 1993).

O planejamento estratégico pode ser conceituado como o processo dinâmico através do qual são definidos caminhos que a empresa deverá trilhar por meio de um comportamento proativo, levando em conta a análise do seu ambiente e em consonância com a sua razão de existir, a fim de construir seu futuro desejado (LOBATO et al., 2009, p. 70).

É uma metodologia administrativa que determina a direção a ser seguida pela empresa, e que visa uma maior interação com o ambiente externo. Desta forma, entende-se que é inadequado falar-se, por exemplo, em planejamento estratégico de marketing, planejamento estratégico de recursos humanos, pois estes esses tipos de planejamento são táticos e consideram uma parte bem delineada da empresa (OLIVEIRA, 2007).

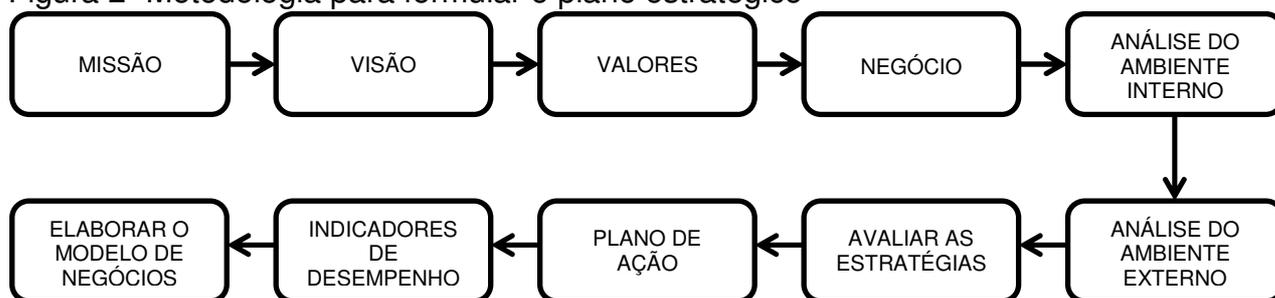
Segundo ALVES et al. (2013), quando a empresa de pequeno porte consegue estabelecer a visão, missão, realizar a análise interna e externa, traçar metas e objetivos, implementar e controlar estratégias, estará desenvolvendo o planejamento estratégico de forma simplificada e fragmentada, pois geralmente quando se pensa em planejamento estratégico, imagina-se em uma técnica de gestão complexa e elaborada, o que faz com que o empresário, muitas vezes, acredite que sua implementação seja impossível.

O planejamento estratégico para ser aplicado na pequena empresa necessita ser objetivo ao ser executado, para que não exija muito tempo do gestor. Também deve ser simples, pois muitas vezes o pequeno empresário possui pouco conhecimento administrativo o que impossibilitaria a implementação de métodos mais elaborados. A estrutura organizacional dessas empresas é distinta das empresas de maior porte, assim são necessários métodos que sejam adequados as suas peculiaridades (QUADROS et al, 2012, p. 87).

Como resultado do planejamento estratégico, tem-se a elaboração de um documento denominado “plano estratégico”, onde são consolidadas todas as informações geradas no processo de planejamento. O processo terá maior chance de sucesso, se adaptar a metodologia de formulação do plano estratégico às condições e realidade de cada organização, pois não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico, já que, por exemplo, há variação diferenças no tamanho das empresas, tipos de operações, forma de organização, cultura, entre outros. Na Figura2, observa-se uma metodologia-base, onde se tem uma visão geral do processo:

As etapas para a elaboração do planejamento estratégico são apresentadas conforme figura 2.

Figura 2- Metodologia para formular o plano estratégico



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

As etapas especificadas neste fluxograma serão descritas a seguir.

2.2.3 Processo de administração estratégica

2.2.3.1 Missão

Para Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) a missão é a razão de existir da empresa, e esta deve ser clara e concisa explicitando a identidade e o negócio da empresa. Os autores acrescentam que a missão orienta a formulação de objetivos, atrai, motiva e retém talentos na empresa.

Para definir a missão de uma organização, a empresa deve responder a seguinte pergunta: “para que existimos?”. A missão tem a função de fornecer um sentido mais amplo das atividades do dia-a-dia, e despertar a importância de como a ação e atividade de cada colaborador se encaixa na missão da empresa (FERNANDES; BERTON, 2005).

A missão organizacional é o propósito fundamental que a organização tenta seguir e identifica seus produtos e clientes. Assim a missão identifica a razão de ser da empresa (MEGGINSON et al, 1998).

Frezatti (2009) complementa dizendo que a missão define o foco sobre o que a organização espera, delimitando perspectivas de longo prazo e guiando as operações. Uma das maneiras de melhor direcionar a missão da empresa é respondendo as seguintes perguntas:

- a) Quais produtos/serviços a empresa estaria disponibilizando no mercado?
- b) Que atividades a organização se propõe a desenvolver no ambiente?
- c) Quem é o seu cliente?

d) Em que mercado atua (FREZATTI, 2009)?

2.2.3.2 Visão

A visão é o estágio futuro que a organização deseja. É a aspiração em torno da qual um estrategista procura centralizar a atenção e a energia dos membros da organização (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON; 2011)

Vasconcelos Filho e Pagnocelli (2001) destacam os benefícios da definição da visão para uma organização:

A visão apoia a parceria empresa empregado na construção do futuro; promove a inovação; levanta uma bandeira; funciona como bússola para a equipe; reduz a dependência da empresa para com "gênios e líderes"; motiva e inspira a equipe; orienta o planejamento da sua atuação na cadeia produtiva; mobiliza para os programas de qualidade; complementa a missão; orienta os objetivos e os investimentos. A divulgação da missão fundamental para que esta se tome realidade (VASCONCELOS; PAGNONCELLI, 2001, p. 217).

Segundo Costa (2003), as empresas que apresentam uma visão clara e definida para o seu futuro possuem muito mais chances de sucesso do que aquelas que os gestores e colaboradores não sabem para onde a empresa está seguindo e nem o caminho que pretende seguir.

De acordo com Tavares (2000, p. 179), a visão deve ser apoiada por um conjunto de princípios:

- a) Estabelecer a direção da organização ante as realidades do mercado e do ambiente competitivo;
- b) Orientar o estabelecimento *de* objetivos e metas e o detalhamento de ações;
- c) Dar significado ao trabalho e motivar as pessoas;
- d) *Permear, ser entendida* e compartilhada por todos os integrantes da organização;
- e) Ser orientada por valores ou princípios (TAVARES, 2000, p. 179).

2.2.3.3 Valores

Os Valores são os princípios que norteiam a conduta interna da organização e a sua relação com o ambiente externo. Para a definição dos valores, deve-se promover uma reflexão que inclua executivos, colaboradores e também elementos externos sobre a seguinte questão: quais os comportamentos que queremos incentivar de forma a atingir a Missão (BRANCO, 201?).

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), os valores organizacionais correspondem às características de virtude da organização, como por exemplo, a prática da transparência, respeito à diversidade, cultura para a qualidade ou respeito ao meio ambiente.

Os valores organizacionais representam os princípios éticos que devem orientar as ações e a comportamento da organização. Quando claramente estabelecidos, ajudam-na a reagir rápida e decisivamente nas situações inesperadas que se apresentam (TRIFFANY, 1998).

2.2.3.4 Negócio

O negócio é uma linha em que a direção de uma organização adota para orientar uma ação e tornar possível a contínua relação com o ambiente. Sua função é orientar o comportamento de todos os membros da organização e expressar seus valores (TAVARES, 1991).

Os principais benefícios gerados pela correta definição do negócio pelas empresas são:

- a) Ajudar a focar no diferencial competitivo
- b) Orientar os investimentos;
- c) Orientar o marketing;
- d) Orientar o posicionamento estratégico
- e) Ajudar a identificar os concorrentes;
- f) Ajudar a conquistar o mercado (BONTEMPO, 201?)

2.2.3.5 Análise do Ambiente Externo

A análise externa da empresa tem por finalidade verificar as oportunidades e ameaças, do mercado, e a posição desejada no futuro, para assim, procurar aproveitar as oportunidades e amortecer as ameaças (OLIVEIRA, 2002).

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, p. 80):

Essa análise externa é feita por meio da obtenção e colheita de informações a respeito do mundo dos negócios e verifica as possíveis ameaças e oportunidades que estão no ambiente da organização e a melhor maneira de evitar ou usufruir dessas situações.

A análise do ambiente externo, também pode ser denominada como análise macro ambiental, que consiste na identificação, classificação e análise das variáveis ou forças ambientais que interferem de forma positiva ou negativa no desempenho da organização. Dentre essas forças, destacam-se: economia, demografia, política, tecnologia, natureza, as variáveis culturais e sociais (TAVARES, 2005).

A empresa é afetada por tendências externas, incontroláveis, por isso os gestores devem acompanhar as variáveis que poderão interferir na evolução da empresa, dentre elas Bethlem (2004) aponta:

a) Variáveis Políticas: o regime político de um país pode influenciar a forma que a empresa opera os fatores econômicos, trabalhistas ou o próprio funcionamento do negócio;

b) Variáveis Econômicas: os preços dos insumos e dos impostos, entre outros fatores são influenciados pelas condições econômicas que podem variar constantemente;

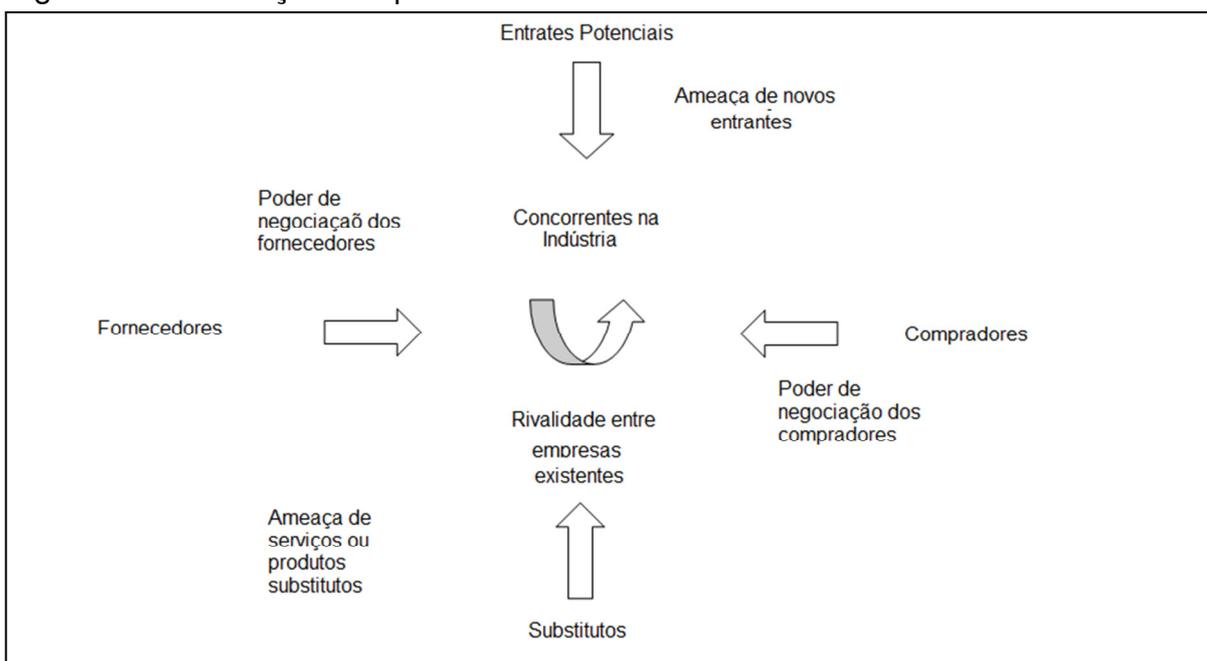
c) Variáveis Sociais e Culturais: fatores como, costumes, crenças, estilo de vida, distribuição geográfica, modalidade de uma população, podem representar barreiras para a implantação de certos negócios.

d) Variáveis Tecnológicas: a tecnologia está em constante crescimento, por isso torna-se importante que as empresas mantenham-se informadas dessas evoluções.

e) *Stakeholders*: considerado qualquer pessoa, instituição, formal ou informal que possa afetar ou ser afetada pela organização.

Segundo Serra, Torres e Torres (2004) a análise do ambiente externo pode ser realizada através do modelo das cinco forças da concorrência, que foi instituído por Michael Porter em 1970. Ele possibilita uma análise do grau de atratividade do setor. Conforme é ilustrado na Figura 3.

Figura 3- Cinco forças competitivas



Fonte: Porter (2004)

Por meio deste modelo é possível identificar as cinco ameaças mais comuns que as organizações enfrentam em seus ambientes competitivos e as condições sob as quais essas ameaças têm maior ou menor probabilidade de estarem presentes (BARNEY; HERTERLY, 2007).

Em conjunto, estas cinco forças competitivas definem a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias (PORTER, 2004). As cinco forças são:

2.2.3.5.1 Ameaça de Rivalidade

Pode ser considerado como a intensidade da competição entre concorrentes de uma empresa. Níveis elevados de rivalidade em um setor podem ser indicados por ações como: cortes freqüentes de preços, introdução de novos produtos, acirradas campanhas de publicidade e ações e reações competitivas rápidas (BARNEY; HERTERLY, 2007).

Porter (2004) afirma que a rivalidade é consequência dos concorrentes se sentirem pressionados ou perceberem a oportunidade de melhorar sua posição. Os

movimentos competitivos de uma organização têm notáveis efeitos em seus concorrentes.

Atributos de um setor podem gerar altos níveis de rivalidade, como por exemplo: grande quantidade de empresas concorrentes que são praticamente do mesmo tamanho; crescimento lento do setor; Falta de diferenciação do produto; Adição de capacidade em grandes incrementos (BARNEY; HERTERLY, 2007).

2.2.3.5.2 Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores podem negociar com os participantes de uma organização, por meio da ameaça de elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos (PORTER, 2004).

Barney e Herterly (2007) acrescentam que há alguns atributos de fornecedores que podem levar a altos níveis de ameaça: fornecedores vendem produtos exclusivos ou altamente diferenciados.

2.2.3.5.3 Poder de Negociação dos Compradores

Os compradores sempre estão em busca por melhores preços, desta forma jogam os concorrentes um contra os outros, com o objetivo de gerar rentabilidade na empresa (PORTER, 1986). Estes são responsáveis por adquirir os produtos ou serviços de uma empresa.

Alguns indicadores importantes da ameaça: número pequeno de compradores; os compradores não estão obtendo lucros econômicos significativos (BARNEY; HERTERLY, 2007).

2.2.3.5.4 Ameaça a Entrada

Barney e Heterly (2007) afirmam que a ameaça de entrada são empresas que iniciaram recentemente em um setor ou que ameaçam começar operações em um setor. São motivados a ingressar num setor pelos lucros que algumas empresas já possuem (BARNEY; HERTERLY, 2007).

A ameaça de entrada em um determinado setor depende das barreiras, e da reação que o novo entrante pode esperar das empresas que já estão no

mercado. Se as barreiras forem grandes, o novo entrante pode esperar uma reparação defensiva por parte dos existentes (PORTER, 1986).

2.2.3.5.5 Ameaça de Substitutos

Os produtos ou serviços ofertados pelos concorrentes de uma organização atendem praticamente as mesmas necessidades do cliente, da mesma maneira que os produtos ou serviços oferecidos pela própria empresa (BARNEY; HERTERLY, 2007).

Os produtos substitutos que necessitam de maior atenção são os que podem melhorar o desempenho dos produtos já existentes no mercado e os que são produzidos por empresas de altos lucros. Eles entram rapidamente no mercado, se por algum fator a concorrência aumentar, reduzindo o preço (PORTER, 1986).

2.2.3.6 Análise do Ambiente Interno

Através da análise do ambiente interno, pode-se identificar os pontos fortes e fracos da empresa, de modo a demonstrar suas qualidades e deficiências. Esta análise compreende o diagnóstico da situação da organização, no que diz respeito às forças e fraquezas da empresa, além da capacidade e competência para obtenção de sucesso no mercado em que se pretende atuar (LOBATO et al, 2006).

Para Tavares (2005), a análise do ambiente interno é importante, pois ao confrontar as atividades atualmente desenvolvidas pela empresa com as que pretende desenvolver para cumprir sua missão e visão, juntamente com as análises das oportunidades e ameaças, irão emergir as suas forças e fraquezas.

Uma forma de avaliação da análise do ambiente interno de uma organização é apoiada na Visão Baseada em Recursos. As questões de valor, raridade, imitabilidade e organização podem ser unidas para entender o potencial de retorno na exploração de recursos e capacidades que uma empresa apresenta (BARNEY, HESTERLY, 2007).

Barney e Hesterly (2007) afirmam que se um recurso de uma empresa não é valioso, não será possível implementar estratégias que explorem oportunidades e neutralizem as ameaças. Cultivar esse tipo de recurso aumentará os custos e diminuirá a receita, se tornando uma fraqueza. Entretanto, se um

recurso é valioso, mas não é raro, explorá-lo para desenvolver as estratégias fará com que a empresa obtenha igualdade competitiva. Explorar esse tipo de recurso não cria vantagens competitivas, mas se não utilizá-los pode colocar a empresa em desvantagem competitiva. Assim, pode-se considerar que os recursos valiosos, mas não raros, são as forças organizacionais da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Para análise do ambiente interno é necessário analisar os recursos físicos, humanos, tecnológicos e financeiros. Conforme descritos a seguir:

2.2.3.6.1 Recursos Físicos

Esses recursos são as ferramentas usadas pela administração para melhorar a produtividade e garantir lucratividade. É considerado toda a tecnologia utilizada em uma organização. Como exemplo: fábrica, equipamentos de fabricação e instalações de distribuição e os estoques de matérias-primas. (MONTANA; CHARNOV, 2003).

2.2.3.6.2 Recursos Humanos

São as pessoas que executam atividades na organização, e atendem as necessidades da empresa ao adquirir habilidades necessárias para conduzir negócios eficientes e eficazes (MONTANA; CHARNOV, 2003).

2.2.3.6.3 Recursos Tecnológicos

É o nível de tecnologia aplicada dentro da empresa. Este nível aplicado em uma empresa pode ser consideravelmente diferente do nível avançado disponível no ambiente externo (MONTANA; CHARNOV, 2003).

2.2.3.6.4 Recursos Financeiros

Para custear o crescimento de uma determinada organização e garantir as operações é necessário recursos financeiros. O dinheiro conseguido pode ser mantido dentro da empresa ou empregado para financiar o crescimento desejado (MONTANA; CHARNOV, 2003).

2.2.3.7 Modelo VRIO

A principal ferramenta para análise de recursos e capacidades é o modelo VRIO, que determina o potencial competitivo da empresa. São eles: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (BARNEY E HESTERLY, 2007).

Quadro 1 - Perguntas necessárias para avaliar os recursos.

1. A questão do valor: O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
2. A questão da raridade: O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno numero de empresas concorrentes?
3. A questão da imitabilidade: As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
4. A questão da organização: As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Fonte: Barney e Hersterly (2007), p. 67

a) A questão de valor: É necessário responder a seguinte pergunta: os recursos e capacidades permitem que uma empresa explore uma oportunidade externa ou neutraliza uma ameaça externa? Se sim, são forças para a empresa, se não são fraquezas (BARNEY; HERSTERLY, 2007);

b) A questão da raridade: Se determinado recurso ou capacidade é controlado por vários concorrentes, raramente este será uma fonte de vantagem competitiva. Somente quando um recurso não é controlado por inúmeros concorrentes é que tenderá a se tornar uma fonte de vantagem competitiva (BARNEY; HERSTERLY, 2007);

c) A questão da imitabilidade: As empresas inovadoras estrategicamente, geralmente possuem recursos raros e valiosos, pois conseguem implementar estratégias que outras não conseguem. No entanto, estes só podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável se as empresas que não os possuem enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo, comparadas as empresas que já os possuem (BARNEY; HERSTERLY, 2007).

d) A questão da organização: Entende-se que o potencial de uma organização para vantagem competitiva depende do valor, da raridade e da imitabilidade de seus recursos e capacidades. No entanto, para aplicar esse potencial ao máximo, uma empresa deve estar organizada para explorar seus recursos e capacidades (BARNEY;HERSTERLY, 2007).

Barney e Hestery (2007) acreditam que as questões de valor, raridade, imitabilidade e organização podem ser unidas em um único modelo para se entender o potencial de retorno associado a qualquer recurso e capacidade de uma empresa.

Se um recurso ou capacidade de uma empresa não é valioso, não permitirá que a empresa implemente estratégias que explorem ou neutralize oportunidades e ameaças; Já se um recurso ou capacidade é valioso, mas não raro, a exploração desse recurso gerará paridade competitiva. Por outro lado, se um recurso ou capacidade é valioso e raro, mas não é difícil de imitar, utilizá-lo irá gerar vantagem competitiva temporária. Já se um recurso ou capacidade é valioso, raro, difícil e imitar, explorá-lo gerará uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Quadro2 - O modelo VRIO

UM RECURSO OU CAPACIDADE É:				
Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas?
Não	---	---	Não	Desvantagem Competitiva
Sim	Não	---	↑ ↓	Paridade Competitiva
Sim	Sim	Não		Vantagem Competitiva Temporária
Sim	Sim	Sim		Vantagem Competitiva Sustentável

Fonte: Barney e Hersterly (2007), p. 80

Com o mesmo quadro, é possível também analisar se esses recursos são forças ou fraquezas, conforme apresentado:

Quadro 3 - A relação entre o modelo VRIO e as forças e fraquezas organizacionais

UM RECURSO OU CAPACIDADE É				
Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Força ou Fraqueza
Não	---	---	Não	Fraqueza
Sim	Não	---	↕	Força
Sim	Sim	Não		Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Força e competência distintiva sustentável

Fonte: Barney e Hersterly (2007), p. 80

2.2.3.8 Avaliação de estratégia

A análise SWOT é um instrumento para a organização do planejamento estratégico. Em um gráfico é relacionado os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que rondam as empresa concorrentes (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

O objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagens das oportunidades do ambiente e minimizar as ameaças ambientais. Com isso, a empresa tenta enfatizar os pontos fortes e diminuir o impacto dos pontos fracos (WRIGHT; KROIL; PARNEL, 2011)

O nome SWOT tem origem de quatro palavras em inglês

- a) Strength = Força
- b) Weakness = fraqueza
- c) Opportunities = oportunidades
- d) Threat = ameaças (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

As forças ou os pontos fortes de uma organização, são as vantagens controláveis pela empresa e que favorecem perante as oportunidades e as ameaças do ambiente empresarial, ou seja, que estão fora da empresa e, portanto, não são controláveis. Já os pontos fracos são desvantagens controláveis pela empresa e que desfavorecem perante as oportunidades e as ameaças do ambiente empresarial (OLIVEIRA, 1997).

Oliveira (2002) afirma que a oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que

conhecida e aproveitada, e forma satisfatória. Por outro lado, ameaça é a força ambiental incontrollável pela empresa, que cria uma barreira a sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida (OLIVEIRA, 2002).

Segundo CHIAVENATO; SAPIRO (2003,p.188), a análise SWOT é uma ferramenta de gestão estratégica que tem como função “cruzar as oportunidades com as ameaças externas á organização com seus pontos fortes e fracos. Esse cruzamento forma uma matriz com quatro células, e para cada célula haverá uma indicação de que rumo tomar”.

Figura 4- Representação gráfica da análise SWOT



Fonte:Serra, Torres e Torres (2004).

Sousa et al (2012), afirma que após a realização da análise da Matriz SWOT em uma usina de reciclagem de resíduos sólidos, pôde-se definir as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, analisar os pontos de vista micro e macro ambientais, bem como a situação da empresa perante o mercado. Através desta análise pode-se propor melhorias para o funcionamento da organização em questão.

Após a realização da Análise SWOT, a empresa poderá observar as vantagens e os pontos fracos de maneira transparente, bem como a sua situação perante o mercado. Desta forma, é possível tomar decisões, que irão auxiliar no desenvolvimento da organização, com a utilização de uma ferramenta básica do planejamento estratégico (SALVIANO et al, 2010?).

Fernandes e Berton (2005) concluem que com os resultados apresentados pela análise SWOT é possível obter informações necessárias para

definir as estratégias a serem utilizadas pela organização, e assim desenvolver seu plano de ação.

2.2.3.9 Postura Estratégica

A postura estratégica da organização é criada de acordo com as ações que se pretende desenvolver para alcançar seus objetivos, com foco nos propósitos definidos em sua missão, respeitando a situação que se encontra em seu ambiente interno e externo em determinado momento (OLIVEIRA, 2009).

O desenvolvimento de uma organização é afetado pelos fatores de mercado em que a empresa está inserida. Assim se torna necessário avaliar se a empresa está em fase de crescimento, estabilidade ou declínio, para que se possa definir a postura estratégica da empresa (PAGANO, 2003).

Para se determinar em qual dessas fases uma empresa se encontra, é necessário analisar as oportunidades (OP) e ameaças (AM), frente aos pontos fortes (PF) e fracos (pf) da organização, cruzando essas informações em uma matriz, conforme figura abaixo:

Figura 5- Matriz da Análise SWOT e seus resultado

	OP	AM
PF	desenv.	manut.
pf	crescim.	sobrev.

Fonte: Pagano (2003)

A fase em que a organização se encontra é determinado através das inter-relações que a empresa possui, e qual grau de influências que estas trazem. Os fatores externos que são as oportunidades e ameaças são incontroláveis, já que são criadas pelas mudanças que acontecem ao seu redor, já os fatores internos que

são considerados os pontos fortes e fracos são administrados dentro da organização. O quadrante mais povoado dessas inter-relações representa a postura estratégica que deve ser adotada pela empresa (PAGANO, 2003).

2.2.3.10 Planejamento Estratégico, Tático e Operacional

O planejamento é um processo desenvolvido para alcançar uma situação desejada de modo eficiente, eficaz e efetivo. Este processo tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório, bem como provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas pré-estabelecidas (OLIVEIRA, 2002).

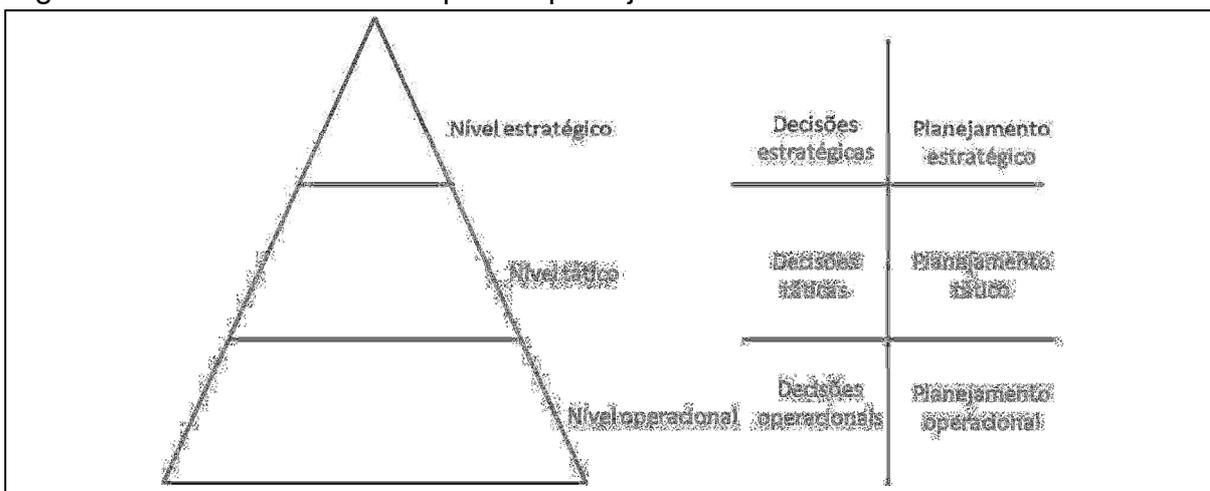
O planejamento inclui a identificação dos possíveis caminhos de ação em potencial que poderão satisfazer um objetivo e a avaliação dos meios para implantar as alternativas. O processo de tomada de decisão é dinâmico e está sempre sujeito a revisões para possibilitar o andamento normal do processo administrativo. O planejamento é apenas o primeiro passo (RIGGS, 1976).

Segundo Chiavenato (1983), o planejamento é considerado um plano de ação da organização, criado pelo nível estratégico, para orientar as atividades de curto, médio e longo prazo.

A previsão é um acessório para o planejamento, como também é o ponto de partida para formulação de estratégias (RIGGS, 1976).

Em uma organização, há três tipos de planejamento: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional, conforme pode-se observar na Figura 6 (OLIVEIRA,2002):

Figura 6-Níveis de decisão e tipos de planejamento.



Fonte: Oliveira (2002)

2.2.3.11 Planejamento Tático

O planejamento tático atinge parte da organização, considerando uma determinada área (ANSOFF; MCDONNEL, 1993). É a metodologia administrativa que tem como objetivo otimizar uma específica área de resultado da empresa, que visa a uma situação futura desejada (OLIVEIRA, 2007).

O planejamento tático é realizado em âmbito departamental e é projetado á médio prazo, cabendo a utilização, de forma eficiente, dos recursos disponíveis para atingir os objetivos (NEUMANN, 2009). O planejamento tático desenvolve-se em níveis inferiores da hierarquia e tem como principal objetivo a utilização destes recursos para alcançar os objetivos delimitados segunda à estratégia determinada pela organização (OLIVEIRA, 2002).

O planejamento tático é um planejamento de médio prazo que abrange decisões administrativas e operações, que visa à eficiência da organização (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991).

Cada planejamento tático se subdivide em tantos planejamentos operacionais necessários para adequar o processo administrativo da empresa (ANSOFF; MCDONNEL, 1993)

2.2.3.12 Planejamento Operacional

O planejamento operacional corresponde a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático (ANSOF; MCDONNEL, 1993).

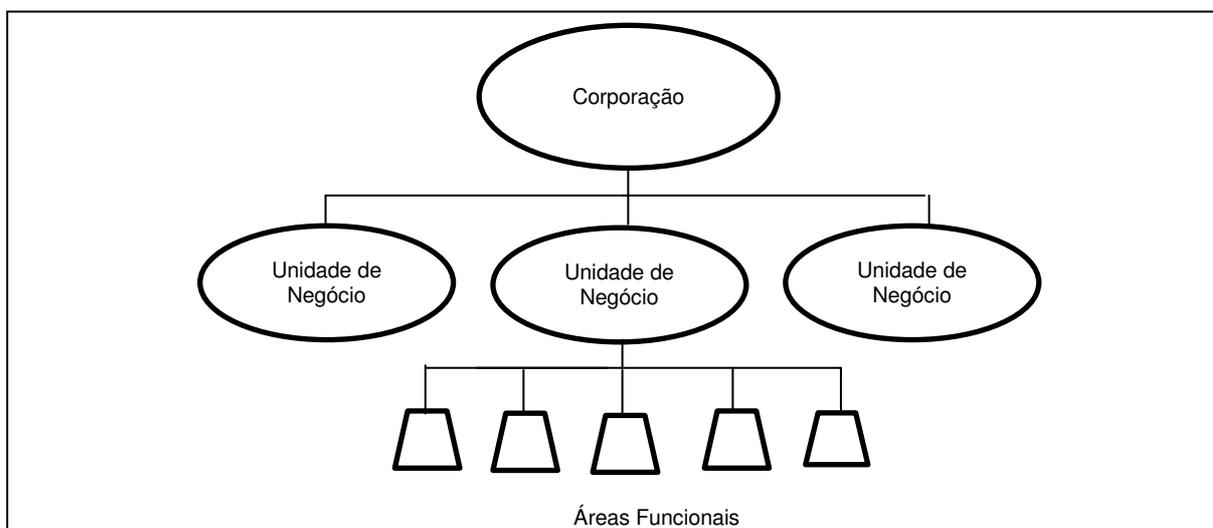
É considerado a formalização das metodologias para o desenvolvimento e para a implementação de específicos resultados a serem alcançados pelas áreas das empresas (OLIVEIRA, 2007).

Segundo Ansoff e Mcdonnel (1993) o planejamento operacional tem como objetivo alcançar os padrões de funcionamento pré-estabelecidos. Este tipo de planejamento pode ser considerado como a formalização dos processos, principalmente por meio de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento, das respectivas normas e implementação estabelecidas pelo nível tático.

2.2.3.13 Níveis de estratégia

As estratégias podem ser divididas em: corporativa (empresarial), de unidade de negócio e funcional. A figura a seguir ilustra os três tipos de estratégias existentes em uma organização, levando em consideração a divisão clássica organizacional nos níveis estratégico, tático e operacional:

Figura 7: Níveis de estratégia



Fonte: Pereira (2011)

A estratégia em nível corporativo se relaciona com o propósito da organização em ganhar vantagem competitiva operando em vários negócios simultaneamente (BARNEY; HERTERLY, 2007). Este tipo de estratégia se apresenta em diversos setores para tentar diminuir as dificuldades e incertezas que as organizações apresentarem (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007). É a estratégia formulada pelos líderes do negócio para supervisionar os interesses e as operações das empresas com muitas linhas de negócios (STONER; FREEMAN, 1994).

No nível corporativo a estratégia volta-se para a organização de forma geral, podendo incluir questões relacionadas à integração vertical, alianças estratégicas, diversificação e fusão e aquisição (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

A integração vertical refere-se ao número de estágios da cadeia de valor de um setor que a organização assumiu, podendo aproximá-la dos clientes finais (para frente) ou das fontes de matéria prima (para trás). As alianças estratégicas tratam da cooperação entre organizações no desenvolvimento, produção ou comercialização de produtos e serviços. A diversificação ocorre quando a organização opera em múltiplos setores ou mercados simultaneamente. As fusões e aquisições são meios pelos quais é possível uma organização criar estratégias de diversificação ou integração vertical. As fusões ocorrem quando há uma transação que combina os ativos de duas empresas, enquanto a aquisição ocorre quando a organização compra uma segunda empresa (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

A estratégia em nível de negócios trata de como competir com êxito em um único mercado ou setor. Costuma-se identificar três “estratégias genéricas” diferentes que podem ser adotadas de maneira isolada ou de forma combinada por meio das quais uma organização pode obter vantagem competitiva sustentável (Porter, 1980-1985): liderança em custo, diferenciação e foco.

A primeira refere-se ao atingimento de uma vantagem de custo em relação a concorrência, ou seja, adquirir vantagens competitivas, colocando custos mais baixos em seus produtos na hora de ofertá-los. A segunda volta-se ao atingimento da diferenciação em relação à concorrência, onde procura-se agregar aos produtos ou serviços, uma ou mais características que justifique um valor maior. A terceira, então, procura focar um determinado mercado, segmento ou grupo de clientes e consiste em uma forma de abordar um alvo estreito de modo mais efetivo que a concorrência (PORTER, 2004).

Ainda, é possível observar um desdobramento das estratégias naquelas buscadas pelas áreas funcionais de uma unidade de negócio no que se costuma definir como estratégias funcionais. Este tipo de estratégia cria uma estrutura para administração de funções, que pode envolver: produção, finanças, pesquisa e desenvolvimento, marketing, operações, aquisição, recursos humanos, tecnologia da informação e comunicação (STONER; FREEMAN, 1994).

2.2.3.14 Planos de Ação

O plano de ação é a formalização do planejamento estratégico no nível operacional. É nele que estará descrito a forma que serão exercidos os objetivos e estratégias pré-determinados pela organização. Devem estar contidos os detalhes de cada ação estabelecida pela empresa, como por exemplo, a data de início e término, os objetivos a serem desenvolvidos, os recursos necessários para alcançá-los, procedimentos a serem adotados, resultados esperados, os responsáveis, etc. (OLIVEIRA, 2007).

Para Lobato et al (2006, p. 130), o plano de ação tem como objetivo:

- a) Conscientizar e treinar as pessoas encarregadas do problema ou tarefa;
- b) Estabelecer com clareza os novos padrões através de documentação que sirva de base para avaliações confiáveis;
- c) Definir com clareza a autoridade e responsabilidade dos envolvidos no processo;
- d) Identificar a adequação de equipamentos e materiais e do ambiente de trabalho;
- e) Monitorar os resultados.

O plano de ação necessita ser estruturado, para que permita a identificação de forma rápida e eficaz, dos elementos indispensáveis para a implementação de um projeto. Estes elementos são identificados pelo 5W2H, que confere os 5W e os 2H, listados na sequência (OLIVEIRA, 1996):

Quadro 4: Método 5W2H

5W	What	O que?	Define os objetivos
	Who	Quem?	Determina os responsáveis pelo planejamento, avaliação e realização dos objetivos
	When	Quando?	Estabelece os prazos para planejamento, avaliação e realização dos objetivos
	Where	Onde?	Determina o local ou espaço físico para a realização dos diversos objetivos
	Why	Por que?	Mostra a necessidade e a importância de se cumprir cada objetivo;
2H	How	Como?	define os meios para avaliação e realização dos objetivos
	How Much	Quanto?	Determina os custos para realização dos objetivos.

2.1.3.15 Indicadores de Desempenho

Indicador de desempenho é uma relação matemática, que resulta em uma medida quantitativa, para medir o desempenho de uma empresa, processo, ou resultados (SEBRAE, 1995).

Os indicadores de desempenho atuam como instrumento de planejamento e gerenciamento, pois consolidam objetivos, organizam ações e conferem visibilidade dos resultados alcançados, que pode apresentar medidas de produtividade, qualidade, resultados financeiros, entre outros (RESENDE, 2003).

Os indicadores são dados ou informações, que representam um determinado fenômeno e que são utilizados para medir um processo ou seus resultados que podem ser obtidos durante a realização de um processo, atividade ou ao seu término. Os principais objetos para definição de indicadores de desempenho organizacional são voltados para:

- a) Desempenho dos produtos e serviços: refere-se às características de desempenho que determina a resposta às necessidades dos clientes;
- b) Competitividade em Qualidade: baseada na qualidade dos serviços prestados pelo mercado;
- c) Melhoria Contínua dos Processos: visa um melhor desempenho das atividades exercidas;
- d) Desempenho de macro processos: refere-se ao desempenho de processos importantes que são multifuncionais (CARIDADE, 2006).

2.3 MODELO DE NEGÓCIO

2.3.1 Modelos de Negócio

Segundo Cavagnoli (2009), o conceito de modelo de negócios começou a ser difundido nas literaturas a partir do final da década de noventa. Para a autora, o modelo de negócios é uma estrutura de apoio para a criação de um escopo econômico, social, ou outras formas de valor.

Há muitas definições para modelo de negócios, o que aumenta a dificuldade para se chegar a um conceito único. HEDMAN e Kalling (2003) acreditam

que o termo é útil para esclarecer as relações entre gestão da informação, negócios eletrônicos e estratégia empresarial áreas (HEDMAN e KALLING, 2003).

Para Osterwalder (2004), o modelo de negócios é definido com uma descrição do valor que uma empresa oferece a seus consumidores e sua rede de parceiros, com a finalidade de gerar receitas lucrativas e sustentáveis.

O Modelo de Negócios é a possibilidade de visualizar a descrição do negócio, das partes que o compõem, de forma que a ideia sobre o negócio seja compreendida por todos da forma como pretendia o dono do modelo (SEBRAE, 2013).

Com o aparecimento de novas tecnologias da informação e comunicação, modelos de negócios se tornaram mais complexos, com isso empresas aumentaram a sua atuação, possibilitando expandir a oferta de valor aos clientes por meio de múltiplos canais de distribuição (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Figueira; Zambalde; Sugano (2011) complementa que o modelo de negócios é a representação dos componentes do negócio de uma empresa e das relações entre esses componentes que permitem compreender a lógica de uma organização entregar valor a um ou vários segmentos de consumidores e gerar receitas lucrativas e sustentáveis.

As “pressões” exteriores obrigam as empresas a adaptarem seu modelo de negócio de acordo com o seu ambiente externo. Estas pressões podem influenciar direta ou indiretamente o modelo de negócios. Como exemplo destas pressões: as modificações tecnológicas, as forças competitivas, a mudança na demanda e no ambiente social (OSTERWALDER, 2004).

Ter clareza no modelo de negócio ajuda também na motivação dos funcionários. Um modelo de negócio pode ser usado para manter todos alinhados em uma organização para poderem enxergar o seu próprio emprego dentro do contexto empresarial e desta forma, adequar seu comportamento. Usado desta forma, um bom modelo de negócio pode se tornar uma ferramenta poderosa para melhorar a execução do processo em geral (MAGRETTA, 2002).

O conceito de modelo de negócios também tem sido abordado nos domínios da inovação e gestão de tecnologia. Duas idéias complementares: o primeiro é que as empresas comercializam ideias e tecnologias inovadoras através de seus modelos de negócios. O segundo é que o modelo de negócio representa um novo tema da inovação, que complementa os assuntos tradicionais de processo,

produto e inovação organizacional e envolve novas formas de cooperação e colaboração (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011).

Conforme Teece (2010), um modelo de negócios bem definido pode ser insuficiente para que uma empresa consiga lucrar com uma inovação se seus competidores podem copiar o modelo com facilidade. Nesse caso, a inovação de modelo de negócios representa um caminho para a vantagem competitiva, uma vez que um conceito inédito de negócios não pode ser facilmente copiado.

2.3.2 Inovação em Modelos de Negócio

A inovação pode ser entendida como o envolvimento do conhecimento e criatividade, porém deve ir além da definição de invenção, pois precisa possuir utilidade social e ser comercializável (FORTUIN, 2006).

Um dos desafios das empresas é a inovação organizacional. Segundo o autor, persiste nas organizações a visão de que a inovação é necessariamente de produtos, processos ou serviços e, mais especificamente, tecnológica (COSTA, 2007).

De acordo com Schumpeter (1982) a inovação pode ser definida como: 1) a criação de um produto; 2) a iniciação de um novo método de produção; 3) a ampliação de mercado; 4) a obtenção de uma nova fonte de matéria-prima; e 5) o desenvolvimento de um novo formato organizacional no setor industrial em que se encontre inserida a empresa.

Quando combinado dois ou mais dos conceitos de inovação apontados por Schumpeter (1982), há possibilidade de ocorrer uma ampla mudança organizacional, a qual denomina-se de inovação de modelo de negócios (Andreassi, 2007).

Inovação abrange muito mais que novos produtos; envolve processos, práticas de gestão e novos modelos de negócio. Pensar em inovação como um produto novo ou modificado é limitar suas possibilidades. Os inovadores mesclam inovações em diferentes partes do modelo de negócio, definindo de forma explícita onde querem e onde não querem inovar (CARLOMAGNO, 2013).

Atualmente, não basta inovar, com a criação de novos produtos ou melhorias nos produtos já existentes, é preciso inovar o conceito de negócios, ou o modelo de negócios (TEECE, 2010).

As definições levantadas neste estudo deixam claro que a inovação pode ser mais ampla do que a simples criação de um novo produto, processo ou serviço. Há momentos em que é preciso alterar todo o modelo de negócios da empresa. Nesses momentos, ocorrem mudanças nas técnicas de gerenciamento, nas estratégias e na estrutura organizacional, conduzindo à inovação do modelo de negócios da empresa (FIGUEIRA; ZAMBALDE; SUGANO 2011, p. 27).

A importância da inovação do modelo de negócios tem aumentado nos últimos anos, desde que empresas já não consideram a inovação de produto como a única fonte de vantagem competitiva. O excesso de opções no mercado de produtos e serviços significa que muitas vezes modelos de negócios inovadores são o que diferenciam os concorrentes globais (Amit e Zott, 2012).

A inovação de modelo de negócios abrange a alteração de estruturas e práticas de negócios e é caracterizada por uma mudança no modo como os negócios são realizados, envolvendo, por exemplo, a forma como a empresa organiza suas atividades para atender as necessidades de seus consumidores (FORTUIN, 2006).

Inovação de modelo de negócios é o conjunto de todas as mudanças ocorridas nos componentes do negócio de uma empresa, com intuito de gerar valor inédito para o consumidor e permitindo que a empresa se aproprie de parte desse valor (FIGUEIRA; ZAMBALDE; SUGANO, 2011).

2.3.3 Canvas

O Modelo Canvas é um modelo de negócio que comprova o potencial de transformar uma ideia em um produto rentável. Além disso, descreve a lógica da organização, de uma forma simples, consciente e intuitiva SEBRAE (2012).

O princípio do modelo Canvas, é composto por métodos ágeis, como por exemplo, a natureza dinâmica. A utilização de post-its, é caracterizada pela fácil remoção e colocação de ideias no plano de negócios. Este modelo é um instrumento de fácil compreensão que preza uma visualização simples do processo como um todo, garantindo assim o desenvolvimento rápido e sem perda de qualidade de um projeto de negócio (PRAUZE et al, 2011).

O Canvas é uma ferramenta que possibilita a descrição do modelo de negócio através de nove grandes blocos, conforme ilustrado no Quadro 12 (GERMÁN, 2010).

- a) Segmento de Clientes;
- b) Propostas de Valor;
- c) Canais;
- d) Relacionamentos com Clientes;
- e) Fontes de Receitas;
- f) Recursos Principais;
- g) Atividades-chave;
- h) Parcerias principais;
- i) Estrutura de custos.

Quadro 5- Quadro do modelo de negócio Canvas

Definição do Modelo de Negócios	Negócio:			
Parceiros Chaves (8)	Atividades Chaves (7)	Proposta de Valor (2)	Relacionamento com Cliente (4)	Segmento de Clientes (1)
	Recursos Chaves (6)		Canais (3)	
Estrutura de Custos (9)		Fontes de Receita (5)		

Fonte: Osterwalder; Pigneur (2011, p. 19)

2.3.3.1 Segmento de clientes

Este componente define os distintos grupos de pessoas ou organizações que a empresa busca alcançar e servir (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

As empresas agrupam os clientes em segmentos com características em comum, de forma que suas necessidades precisam e justificam uma oferta distinta (PAIVA, 2011).

O agrupamento de clientes deve ser segmentado se:

- a) Suas necessidades justificam uma oferta diferente;
- b) São alcançados por canais de distribuição distintos;
- c) Determinam diferentes tipos de relacionamento;
- d) Lucratividades diferentes;
- e) Podem pagar por aspectos diferentes da oferta (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Diante do exposto, pode-se definir diferentes tipos de segmentos de clientes:

Diante do exposto, pode-se definir diferentes tipos de segmentos de clientes:

a) Mercado de massa: o modelo de negócio concentrado em mercado de massa não atende específicos clientes, ou seja, não há distinção entre segmentos de clientes;

b) Nicho de mercado: é a escolha de uma “fatia de mercado”, ou seja, modelos de negócio que visam nicho de mercado atendem específicos segmentos de clientes;

c) Segmentado: neste segmento, a distinção é feita nas necessidades e problemas, mesmo que estas sejam pouco diferentes entre os clientes;

d) Diversificada: Uma organização com este tipo de segmentação de clientes possui clientes com necessidades e demandas completamente diferentes;

e) Plataforma multilateral: são aquelas organizações que unem dois ou mais segmentos de clientes diferentes, porém interdependentes, de clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.3.3.2 Propostas de Valor

O segmento de proposta de valor visa responder a seguinte pergunta: Qual (is) benefício (s) sua empresa oferece a seus clientes? Desta forma, a proposta

de valor é um conjunto de benefícios que uma organização oferece a seus clientes, e que faz com que eles optem por uma ou outra empresa (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Os produtos e serviços são a forma como as necessidades e os desejos dos clientes são atendidos, ou seja, os benefícios oferecidos pela empresa. São exemplos de Proposições de Valor:

a) Novidade no mercado: Algumas propostas de valor atendem um conjunto completamente novo de necessidades, que os clientes se quer percebiam ter, devido à carência de produtos similares;

b) Desempenho: Melhorar o desempenho de produtos e serviços é uma forma de criar valor;

c) Personalização: gera valor a customização e adequação de produtos e serviços às necessidades específicas de clientes individuais ou segmentos de clientes;

d) Fazendo o que deve ser feito: O valor pode ser criado, simplesmente por ajudar um cliente a executar certos serviços;

e) Design: O design é um elemento importante para gerar valor, porém difícil de medir. Em certos produtos, o design é decisivo na proposta de valor, como por exemplo, na moda e na indústria de eletrônicos;

f) Marca/status: O simples ato de poder usar e exibir determinada marca, pode gerar valor;

g) Preço: Oferecer valores similares por um preço menor é uma maneira de satisfazer as necessidades dos segmentos de clientes;

h) Redução de custos: ajudar seus clientes a reduzir custos, é uma forma de gerar valor;

i) Redução de riscos: A redução de riscos na compra de produtos e serviços é valorizada por clientes;

j) Acessibilidade: tornar produtos e serviços acessíveis é uma maneira de criar valor. Pode ser proveniente da inovação de modelos de negócios, novas tecnologias ou de uma combinação de ambos;

k) Conveniência: facilitar a utilização pode criar valor ao produto (SOUZA, 2011; (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.3.3.3 Canais

Este bloco descreve quais os caminhos pelos quais a empresa comunica e entrega valor para seus clientes. Souza (2011) complementa:

Os canais de comunicação, vendas e distribuição do produto são a interface da empresa com os clientes. Servem para ajudar o cliente a conhecer e avaliar a proposição de valor do produto, efetuar a compra e uso do mesmo e posteriormente receber suporte e assistência. Encontrar a combinação correta de canais – próprios e/ou através de parceiros – é essencial para conseguir entregar Valor para o público-alvo de forma satisfatória. É importante avaliar bem o custo/benefício de cada Canal proposto, pois os elementos deste bloco têm impacto direto nos custos do empreendimento.

Pode-se observar no quadro 6, as fases do canal:

Quadro 6: Fases do canal

Tipos de Canais		Fases do Canal					
Particulares	Direto	Equipes de venda	1. Conhecimento Como aumentamos o conhecimento sobre nosso produtos e serviços	2. Avaliação Como ajudamos os clientes a avaliarem a Proposta de Valor de nossa organização?	3. Compra Como permitimos aos clientes comprar produtos e serviços específicos?	4. Entrega Como entregamos uma Proposta de Valor aos clientes?	5. Pós Venda Como fornecemos apoio pós-venda aos clientes?
		Vendas na Web					
Parceiros	Indireto	Lojas Próprias					
		Lojas Parceiras					
		Atacado					

Fonte: Osterwalder; Pigneur (2011, p. 19)

Por meio do quadro apresentado, pode-se perceber que há cinco fases distintas de canal e que cada um deles pode cobrir algumas ou todas as fases.

Uma empresa pode optar entre alcançar seus clientes por canais particulares, canais em parceria ou uma mistura de ambos.

Canais particulares podem ser diretos, como por exemplo, site ou equipe de vendas, ou indiretos, como lojas de revenda operadas pela organização. Canais de parceria são indiretos e abrange uma variedade de opções, como distribuições de atacado, revenda ou site de parceiros.

2.3.3.4 Relacionamentos com Clientes

Por meio deste se descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos. As relações podem variar desde pessoais até automatizadas e o relacionamento com o cliente pode ser guiado pelas seguintes motivações: conquista do cliente, retenção do cliente e ampliação de vendas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

São categorias de relacionamento com o cliente

a) Assistência pessoal: é baseado na interação humana. Um representante real comunica-se com o cliente para auxiliá-lo no processo de venda ou pós venda, por meio de um ponto de venda, Call Center, e-mail, ou outros meios;

b) Assistência pessoal dedicada: esta relação envolve um representante específico para cada cliente. É uma relação mais íntima e profunda, geralmente desenvolvida por um longo período;

c) Self-service: A organização não possui nenhum tipo de relacionamento com o cliente, mas disponibiliza todos os meios para que este se sirva;

d) Serviços automatizados: é uma forma automatizada de self-service. Estes serviços automatizados podem reconhecer os clientes e suas características e as informações relacionadas aos pedidos e transações.

e) Comunidades: Cada vez mais, as empresas estão utilizando as comunidades como forma de envolver seus clientes e potenciais clientes, para facilitar as conexões entre os membros da comunidade. Muitas organizações possuem comunidades online, a fim de permitir aos usuários a troca de conhecimento e experiência e para que a própria empresa possa entender melhor seus clientes.

f) Cocriação: Há organizações indo além da relação tradicional entre cliente-vendedor para cocriar valor aos clientes. Como por exemplo, convidar os clientes para opinar sobre a empresa ou ainda envolver o cliente na colaboração de novos produtos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; SOUZA, 2011).

2.3.3.5 Fonte de Receitas

É a forma como a empresa gera rendimentos, este bloco também deve ser abordado juntamente com o segmento de clientes. A segmentação dos clientes

permite visualizar melhor cada grupo e o valor que estes têm para a empresa. Primeiro é necessário entender qual o valor que cada segmento de cliente está disposto a pagar. Assim, é possível prever a receita gerada por cada segmento de clientes (CAPELA, 2014).

A principal pergunta que deve ser respondida neste bloco é “Para que valores oferecidos cada Segmento de Cliente está disposto a pagar?” Há uma série de fontes e modelos de receita que podem ser aplicados pelas empresas (SOUZA, 2011):

a) Venda de recursos: A fonte de receita mais conhecida deriva da venda do direito de posse de um produto físico. Como exemplo, a Fiat vende automóveis, que os compradores estão livres para dirigir, revender ou até mesmo destruir;

b) Taxa de uso: É gerado pelo uso de um determinado serviço. Quanto mais utilizado, mais se paga;

c) Taxa de assinatura: Esta receita é gerada pela venda do acesso contínuo a um serviço;

d) Empréstimos/aluguéis/leasing: A receita é criada temporariamente, por meio da concessão de um direito exclusivo de utilizar um recurso particular, em troca de uma taxa. Para quem aluga, traz a vantagem de receitas recorrentes. Para os Locatários, por outro lado, aproveitam o benefício de gastar por um tempo limitado, ao invés de arcar com os custos totais da posse;

e) Licenciamento: esta taxa é gerada por dar aos clientes permissão de uso de propriedade intelectual. Licenciamento é comum na indústria de mídia, onde os proprietários de conteúdo retêm direitos autorais ao vender licenças de uso a terceiros;

f) Taxa de corretagem: esse fluxo de receita deriva da intermediação de serviços prestados em nome de duas ou mais partes;

g) Anúncios: é resultado de taxas para anunciar determinado produto, serviço ou marca (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; SOUZA, 2011).

2.3.3.6 Recursos principais

O segmento recursos principais apresenta os bens necessários e mais importantes para que o modelo de negócio funcione numa empresa. Estes permitem que a instituição produza e entregue a sua proposta de valor aos seus clientes. É um

componente essencial, pois interagem com outros blocos, tais como o relacionamento com os clientes, canais e nas fontes de receita (CAPELA, 2014).

Os recursos principais podem ser: físicos, financeiros, humanos ou intelectuais. Além disso pode ser alugado, adquirido de parceiros-chaves ou de posse da empresa (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

a) Físico: Inclui os recursos físicos de posse da organização, como por exemplo, fábricas, edifícios, veículos, máquinas e equipamentos, pontos de venda e rede de distribuição;

b) Intelectual: este tipo de recurso é difícil de desenvolver, mas quando criado com sucesso pode oferecer valor substancial. Como exemplo: a marca, conhecimentos particulares, patentes, registros, entre outros;

c) Humano: Os recursos humanos são essenciais em uma organização, especialmente em determinado segmento de negócio, como por exemplo, em indústrias criativas e de conhecimento;

d) Financeiro: Alguns modelos de negócio exigem recursos e/ou garantias financeiras.

2.3.3.7 Atividades-chave

Identifica as ações essenciais que uma empresa deve realizar para fazer seu Modelo de Negócios funcionar (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Assim como os Recursos-chave, a empresa necessita de atividades para criar e oferecer propostas de valor, alcançar mercados, manter relacionamento com clientes e receber receitas. Cada tipo de Modelo de Negócio requer Atividades-chave distintas. Por exemplo, para uma empresa que desenvolve softwares, uma Atividade-chave é o desenvolvimento de softwares, já para fabricantes de computadores, uma das atividades-chave é a gestão do fornecimento de suprimentos (SOUZA, 2011).

As atividades-chave podem ser categorizadas como:

a) Produção: Estão relacionados com desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em quantidade e/ou qualidade;

b) Resolução de problemas: são as novas soluções para resolução de problemas de clientes específicos;

c) Plataforma/rede: Os modelos de negócios delineados como uma plataforma como recurso principal são denominados pelas atividades-chave de plataforma ou rede. O modelo o eBay, por exemplo, exige que a empresa desenvolva e mantenha continuamente a sua plataforma: seu website (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.3.3.8 Parcerias principais

Este segmento visa descrever a rede de fornecedores e/ou parceiros (empresas, instituições e pessoas) necessárias para o funcionamento do modelo de negócio. As organizações procuram estabelecer alianças para melhorar os seus modelos, reduzir os riscos ou adquirir recursos que sozinhas não teriam condições (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Pode-se distinguir quatro tipos diferentes de parceiros: alianças estratégicas entre não concorrentes, parcerias entre concorrentes, articulações entre empreendimentos para propor novos negócios e relações com fornecedores (SOUZA, 2011).

a) Otimização e economia de escala: A maneira mais simples de parceria ou relação com o comprador-fornecedor é utilizada para alocar recursos e atividades. Não existe motivo plausível para que a empresa trabalhe sozinha e tenha todos os recursos em seu poder. Assim é necessário ser feito parcerias para aperfeiçoar o processo e reduzir custo, que em sua maioria passam pelo processo de terceirizar e/ou utilizar uma infraestrutura compartilhada;

b) Redução de riscos e incertezas: As parcerias com outras organizações tendem a reduzir os riscos criados pelo mercado, através do seu ambiente competitivo e incerto. Atualmente muitas empresas concorrentes, formam parcerias estratégicas em determinado segmento corporativo, enquanto competem em outro;

c) Aquisição de recursos e atividades particulares: raras empresas possuem todos os recursos ou executam todas as atividades que estão descritas em seu modelo de negócio. Desta forma, é necessário depender de outras empresas para produzir recursos particulares ou executar certas atividades (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.3.3.9 Estrutura de custos

Este bloco descreve todos os principais custos introduzidos no Modelo de Negócio. Criar, entregar e captar valores, manter relações com clientes e gerar fluxo de receita todos incorrem em custos. Estes custos podem ser calculados de modo relativamente fácil após a definição dos Recursos-chave, Atividades-chave e Parcerias-chave, por isso, este bloco deve ser o último bloco a ser preenchido no Canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Os custos devem ser minimizados, porém estruturas de baixo custo são mais importantes em alguns modelos de negócio do que em outros. Desta forma, as organizações são classificadas em duas classes:

a) Direcionadas pelo custo: os modelos de negócios direcionados pelo custo estão concentrados em reduzir os custos, sempre que possível. Este método tem como objetivo criar e manter a estrutura de custo o menor possível, com a utilização de propostas de valor de baixo preço, máxima automação e terceirizações extensivas;

b) Direcionadas pelo valor: as empresas concentram na criação de valor, são aquelas que estão menos preocupadas com os custos de um modelo de negócios.

A estrutura de custo de uma organização pode ter a seguinte característica:

a) Custos fixos: estes custos permanecem os mesmos, independente da produção;

b) Custos variáveis: são os custos que variam de acordo com o volume de produção.

c) Economia de escala: são vantagens que uma organização tem conforme a demanda aumenta. As grandes empresas, por exemplo, se beneficiam de taxas menores, na compra por atacado;

d) Economias de escopo: são vantagens que uma organização tem devido a um maior escopo de operações. Por exemplo, nas grandes empresas, as mesmas atividades de marketing ou canais de distribuição podem dar apoio a vários produtos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Com base na descrição e detalhamento do Modelo Canvas e com as informações que será abordado a seguir, é possível elaborar um modelo “aplicado para a educação com base no modelo apresentado por Osterwalder & Pigneur.

2.4 GESTÃO DA EDUCAÇÃO

2.4.1 Educação

A Constituição Federal de 1988 define que a educação é direito de todos. Para que esse direito seja alcançado, a sociedade brasileira se organiza para que cada brasileiro, independente do sexo, raça, cor, credo religioso, idade, classe social e localização geográfica tenham acesso à educação pública, gratuita e de qualidade em todos os níveis, etapas e modalidades (BRASIL, 2013).

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, nº 9.394/1996, a educação brasileira atual é composta por dois níveis: educação básica e educação superior, sendo a primeira dividida em etapas e modalidades (BRASIL, 2013), conforme pode ser observado no quadro 11:

Quadro 7- Subdivisão da educação de acordo com a faixa etária

Faixa Etária	Nível/ etapa educacional correspondente
0 a 3 anos	Educação Infantil: Creche
4 e 5 anos	Educação Infantil : Pré- Escola
6 a 9 anos	Ensino Fundamental: Anos Iniciais
10 a 14 anos	Ensino Fundamental: Anos Finais
15 a 17 anos	Ensino Médio
Mínimo 15 anos	Educação de Jovens e Adultos: Ensino Fundamental
Mínimo 18 anos	Educação de Jovens e Adultos: Ensino Médio
18 a 24 anos	Educação Superior

Fonte: INEP. 2011a: 2011b

Na organização do Estado brasileiro, a educação é de responsabilidade dos entes federais: União, Distrito Federal, Estados e Municípios, sendo que a cada um deles compete organizar seu sistema de ensino. Cabe, ainda, à União a coordenação da política nacional de educação, e também a articulação dos diferentes níveis e sistemas (BRASIL, 2008).

A educação básica é direito universal e é indispensável para a capacidade de exercer em perfeição o direito à cidadania. É considerado o tempo, o

espaço e o contexto em que o cidadão aprende a constituir a sua identidade, em meio a transformações, respeitando e valorizando as diferenças (CURY, 2002).

A educação básica tem por finalidade desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores (BRASIL, 2013). Pode ser subdividido da seguinte forma:

2.4.1.1 Educação infantil

É a primeira etapa da educação básica. Tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança de até cinco anos, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade. O ensino será oferecido em creches, para crianças de até três anos de idade, e em pré-escolas para crianças de quatro ou cinco. A frequência na Educação Infantil não é pré-requisito para a matrícula no Ensino Fundamental (BRASIL, 2013).

A proposta pedagógica das instituições de Educação Infantil deve ter como intuito garantir à criança acesso a processos de apropriação, renovação e articulação de conhecimentos e aprendizagens de diferentes linguagens, assim como o direito à proteção, à saúde, à liberdade, à confiança, ao respeito, à dignidade, à brincadeira, à convivência e à interação com outras crianças (BRASIL, 2010).

2.4.1.2 Ensino fundamental

Tem duração de 9 (nove) anos, gratuito na escola pública, iniciando-se aos 6 (seis) anos de idade, terá por objetivo a formação básica do cidadão (BRASIL, 2013)

Os objetivos da formação básica das crianças, definidos para a Educação Infantil, prolongam-se durante os anos iniciais do Ensino Fundamental, especialmente no primeiro, e completam-se nos anos finais, ampliando e intensificando, gradativamente, o processo educativo, mediante desenvolvimento da capacidade de aprender, foco central na alfabetização, ao longo dos 3 (três) primeiros anos, compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da economia, de tecnologia, das artes, da cultura e dos valores em que se fundamenta

a sociedade; desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, fortalecimento dos vínculos de família, dos laços de solidariedade humana e de respeito recíproco em que se assenta a vida social (BRASIL, 2013)

2.4.1.3 Ensino médio

É a etapa final da educação básica, com duração mínima de três anos (BRASIL, 2013).

O Ensino Médio, etapa final do processo formativo da Educação Básica, é orientado por princípios e finalidades: a consolidação e o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no Ensino Fundamental; a preparação básica para a cidadania e o trabalho; o desenvolvimento do educando como pessoa humana; a compreensão dos fundamentos científicos e tecnológicos presentes na sociedade contemporânea, relacionando a teoria com a prática.

2.4.1.4 Educação de jovens e adultos

Será destinada àqueles que não tiveram acesso ou continuidade de estudos no ensino fundamental e médio na idade própria. Os sistemas de ensino assegurarão gratuitamente aos jovens e aos adultos, que não puderam efetuar os estudos na idade regular, oportunidades educacionais apropriadas, consideradas as características do alunado, seus interesses, condições de vida e de trabalho, mediante cursos e exames (BRASIL, 2013).

Segundo Goldemberg (1993), as principais ações do governo, referente à educação básica são:

- a) Diminuir a repetência, especialmente nas séries iniciais;
- b) Ampliar o acesso ao 2º Grau;
- c) Melhorar a qualidade do ensino.

Em contrapartida, Schwartzman [2005?], afirma que o governo deve melhorar a qualidade de ensino e propiciar o ensino de recuperação para jovens e adultos. O supletivo, na rede pública, geralmente é ministrado por professores mal preparados e desmotivados. Para muitos, que frequentam, a única meta é conseguir o diploma escolar necessário ao mercado de trabalho ou conseguir uma oportunidade de estudo no nível superior.

2.4.1.5 Ensino Superior

O ensino superior tem como finalidades:

- a) Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e da reflexão;
- b) Formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;
- c) Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica;
- d) Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino;
- e) Estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais;
- f) Promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição (BRASIL, 2013).

De acordo com Pinto (2012) é bastante comum ouvir nos noticiários sobre a falta de inovação do setor industrial, a ausência de competitividade da indústria nacional no mercado internacional e a carência de profissionais especializados para atenderem, em alguns setores, a própria demanda do mercado interno.

Praticamente em todo mundo, o setor de serviços está ganhando importância crescente, ao mesmo tempo em que as habilidades necessárias para o mercado de trabalho se tornam cada vez mais complexas, ou seja, as vantagens competitivas das organizações estão mais ligadas à qualidade do seu quadro de funcionários, do que a equipamentos ou disponibilidade de capital. (COLOMBO et al,2008)

Desta forma os postos de trabalho estão exigindo cada vez mais qualificação específica, o que aumenta a demanda do ensino superior. Além disso o estudo que antes era normalmente de 7 a 25 anos, está se estendendo por toda vida profissional. (COLOMBO et al,2008).

2.4.2 Gestão da Educação

Por muito tempo, no processo histórico, o modelo de administração da educação básica brasileira, era baseado no modelo de administração taylorista. Seu caráter fortemente centralizador, priorizava a divisão de tarefas, e separava o pensar do fazer, que gerou a fragmentação do saber e a separação entre o administrativo e o pedagógico no interior da escola (OLIVEIRA, 2005).

O novo conceito de administração escolar está voltado para a interação entre os indivíduos que exercem suas funções dentro de uma organização escolar. O estudo das relações humanas tornou-se imprescindível na administração escolar (SPERB, 1976).

[...] Os estudos sobre psicologia, sociologia e filosofia da educação preconizam a necessidade da formação de sujeitos autônomos, críticos e criativos, e da construção de uma escola voltada para a cidadania participativa e solidária. Esses conhecimentos aliados às exigências do mundo do trabalho do século XXI exigem, pois, novas formas de pensar a educação, bem como intervenções no campo da então administração da educação e da escola. A gestão democrática e participativa, apontada para a substituição da administração taylorista, representa novo referencial teórico que valoriza o ser humano e as formas mais democráticas de orientar ações que priorizem a realização de atividades integradas e busquem a consecução de objetivos comuns (OLIVEIRA, 2005, p. 4).

Na administração escolar o administrador tem como função: definir os objetivos da educação, elaborar o regimento escolar, organizar o currículo, o espaço, o pessoal e a escola e conduzir a matrícula de alunos (SPERB, 1976).

Segundo Gomes (2010), cada dirigente educacional deve entender o que vem a ser administrar nos dias atuais: orientar o trabalho de outros e conduzi-los a excelência em:

- a) Gestão pedagógica;
- b) Gestão do mapeamento e otimização dos processos pedagógicos, marketing, administrativos, financeiros, gestão de pessoas, entre outros;
- c) Gestão de relacionamento com clientes, com a comunidade e mercado;
- d) Gestão da responsabilidade social;
- e) Gestão de resultados;
- f) Gestão de estratégias e planos.

2.4.3 Planejamento da Educação

À medida que o tempo passa, aumenta a preocupação das instituições de ensino, não apenas pelo fato das mudanças, mas sim a velocidade acelerada com que ocorrem. Estas instituições nem sempre percebem que as necessidades de seu público-alvo estão mudando (COLOMBO et al, 2008).

Para a elaboração de um planejamento estratégico em uma organização escolar, é necessário utilizar pesquisas de satisfação de clientes internos e externos, pesquisa de mercado, estudos das legislações dos órgãos regulamentadores e comparar a gestão escolar com outras instituições para aprender com as melhores práticas (GOMES, 2010).

As aplicações e a utilização do planejamento estratégico levam a escola a ter uma gestão eficaz, orientada para o futuro. O planejamento estratégico tem como objetivo:

- a) Avaliar o comportamento da organização como um todo;
- b) Planejar as necessidades futuras de recursos;
- c) Antecipar as necessidades financeiras;
- d) Destinar de melhorar forma os recursos gerados (GOMES, 2010).

Não há muito mistério em planejar e formular uma estratégia, o mais complexo é fazer funcionar o que foi planejado. Várias escolas elaboram estratégias inovadoras e bem estruturadas, porém muitas vezes, estas ficam esquecidas nas gavetas dos gestores, o que gera estagnação nos processos e desmotivação da equipe (COLOMBO et al, 2004).

Para o sucesso da implementação, é necessário ter profissionais que possuam determinação e foco no resultado. Está claro que as pessoas devem ser colocadas no centro da estratégia, já que o capital humano, nas instituições de ensino, é o fator mais relevante para a sua competitividade no mercado (COLOMBO et al, 2004).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Galliano (1986), método é originário da palavra grega *methodos*, que na Grécia Antiga significa “caminho para chegar a um fim”. O autor acrescenta: “Método é um conjunto de etapas, ordenadamente dispostas, a serem vencidas na investigação da verdade, no estudo de uma ciência ou para alcançar determinado fim” (GALLIANO, 1986, p. 6).

O método é um conjunto de processos em que é possível conhecer e avaliar determinada realidade e identificar a maneira de alcançar um objetivo. É uma forma de pensar para estudar ou explicar determinado problema (OLIVEIRA, 2002).

De acordo com Andrade (2001), “metodologia é um conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento’.

Deste modo, no presente capítulo serão apresentados o delineamento da pesquisa, definição da população-alvo, plano de coleta e análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Pesquisa é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo dar respostas aos problemas propostos. A pesquisa é realizada quando não há informação suficiente para responder ao problema, ou quando as informações disponíveis não podem ser adequadamente relacionadas com o problema (GIL, 2008).

A pesquisa tem como objetivo tentar conhecer e explicar fenômenos e compreender a maneira como estes processam seus aspectos estruturais e funcionais (OLIVEIRA, 1999).

A pesquisa utilizada neste estudo quanto aos fins será descritiva e exploratória.

a) Pesquisa descritiva: Esta pesquisa tem como objetivo a exposição das características de uma população, fenômeno ou definir as relações entre variáveis (GIL, 2008).

Segundo Andrade (2001), neste tipo de pesquisa os fatos são analisados e registrados, sem que ocorra a interferência do pesquisador. A maioria das pesquisas desenvolvidas na área das Ciências Humanas e sociais são consideradas descritivas.

A pesquisa descritiva lida com um ou mais fenômenos. Este tipo de pesquisa não compara, apenas aprofunda os fatos (BOENTE; BRAGA, 2004).

É um tipo de estudo que possibilita ao pesquisador compreender o comportamento dos fatores que influenciam determinado fenômeno (OLIVEIRA, 1999).

A pesquisa deste trabalho foi enquadrada como descritiva, para poder observar, registrar, descrever e analisar os fatos, porém sem interferir nas variáveis.

b) Pesquisa exploratória: Este tipo de pesquisa tem como finalidade melhorar as ideias ou descobrir intuições. Geralmente, inclui nesta pesquisa o levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas que tenham experiência na área da pesquisa e análise de exemplos que estimulem o entendimento (GIL, 2008).

Segundo Boente e Braga (2004, p. 10) “a pesquisa exploratória é aquela em que se tem pouco conhecimento sobre o problema ou quando as hipóteses ainda não estão definidas (RUIZ, 2002)”.

A pesquisa exploratória são investigações cujo objetivo é formulação de objetivos com a finalidade de desenvolver hipóteses, aproximar o pesquisador com determinado ambiente ou modificar conceitos (MARCONI; LAKATOS, 2005).

Na pesquisa em questão foi utilizada a pesquisa exploratória, pois permitiu uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado, visto que este ainda é pouco conhecido, pouco explorado no segmento de negócio escolar.

Quanto aos meios de investigação utilizou-se a pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso.

a) Pesquisa bibliográfica: É o ponto de partida de toda pesquisa, onde é realizado o levantamento de material coletado em livros, artigos, revistas, sites da internet, entre outros (BOENTE; BRAGA, 2004).

Segundo Barros e Lehfeld, 2000, esta modalidade de pesquisa, tenta solucionar um problema ou adquirir conhecimentos por meio de informações já documentadas. A pesquisa bibliográfica tem como objetivo conhecer e analisar as diferentes formas de contribuição científica que já foram realizados sobre determinado assunto (OLIVEIRA, 2005).

A pesquisa é bibliográfica, pois foi desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

b) Pesquisa de campo: através desta pesquisa, o pesquisador recolhe os dados in natura, da forma em que os dados são percebidos (SANTOS, 2004).

Boente e Braga (2004, p. 12) acrescentam que a pesquisa de campo “é uma pesquisa proveniente da observação empírica do pesquisador, no próprio campo, local onde ocorre o fenômeno pesquisado”.

A pesquisa é de campo, pois teve como finalidade o aprofundamento de uma realidade específica.

c) Estudo de caso: consiste no estudo aprofundado de um objeto, de forma que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2008). Caracteriza-se pelo estudo profundo e intenso de um ou de poucos objetos, de forma que permita seu amplo e detalhado conhecimento (DIEHL; TATIM, 2004).

Pode ser definido como um conjunto de dados que descrevem o processo social de uma unidade, em suas diversas relações internas e em suas fixações culturais, quer essa unidade seja uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação (DIEHL; TATIM, 2004).

O estudo de caso permite escolher um objeto de pesquisa restrito, com o intuito de se aprofundar nos aspectos característicos. Por lidar com fatos geralmente isolados, o estudo de caso exige do pesquisador concentração e capacidade de observação (SANTOS, 2004).

Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. Utiliza métodos diferenciados de coleta de dados (VERGARA, 2010).

A pesquisa é considerada um estudo de caso, pois consistiu no estudo profundo exaustivo de um objeto, que obteve seu amplo e detalhado conhecimento. As respostas das dúvidas mais pertinentes e a ajuda da direção foram essenciais na construção do planejamento estratégico. Houve uma grande interação e ajuda mútua para a conclusão da pesquisa entre direção e a autora desta pesquisa.

3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO

O foco de estudo é uma organização educacional. As informações serão obtidas através da análise do ambiente e da concorrência de uma escola localizada no Sul do estado de Santa Catarina.

A empresa em estudo é uma microempresa familiar e iniciou suas atividades em 1978. Atualmente a empresa conta com 26 colaboradores, que atuam na educação infantil, fundamental e também no ensino de jovens e adultos.

A seguir, tem-se a estruturação do público alvo:

Quadro 8: Estruturação da população-alvo.

Objetivo	Período	Extensão	Unidade de amostragem	Elemento
Elaborar uma proposta de planejamento estratégico para uma organização educacional, com base na análise do ambiente interno e externo	Primeiro semestre de 2014	A organização educacional em questão	Escola	Gestor

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para esta pesquisa foi utilizado como meio de investigação dados coletados pelo próprio pesquisador, sendo assim dados primários.

Segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 161), é considerado fonte primária:

(...) dados históricos, bibliográficos e estatísticos; informações, pesquisas e material cartográfico; arquivos oficial e particulares; registro em geral; documentação pessoal (diários; memórias; autobiografias); correspondência pública ou privada etc.

Como técnica de coleta de dados foi utilizada a entrevista junto à direção, com um roteiro semi-estruturado, com base no Modelo Canvas além do preenchimento de uma tabela da análise do ambiente interno e externo. Nesta entrevista, foram levantados e preenchidos os dados para a elaboração do Modelo Canvas e preenchimento dos nove componentes deste modelo, baseado na visão da direção quanto à análise da concorrência e da própria instituição.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Por esta pesquisa ter sido exclusivamente elaborada para uma única empresa, a abordagem utilizada para análise considera que, a interpretação dos dados será qualitativa.

O método qualitativo não emprega dados estatísticos como principal processo de análise de dados, ou seja, não tem pretensão de numerar ou medir unidades (OLIVEIRA, 2002).

Marconi e Lakatos (2008, p. 272) afirmam: “na pesquisa qualitativa, primeiramente faz-se a coleta dos dados a fim de poder elaborar a “teoria de base”, ou seja, o conjunto de conceitos, princípios e significados”.

Godoy (1995) enumera algumas características deste tipo de pesquisa: ambiente natural; caráter descritivo; enfoque indutivo. A pesquisa qualitativa observa o fato nomeio natural, por isso é também denominada pesquisa “naturalística” (ANDRÉ, 1995).

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quadro 9: Síntese do delineamento da pesquisa.

Objetivos Específicos	Tipo de Pesquisa quanto aos fins	Meios de Investigação	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
Identificar as características atuais da organização e do setor em que está inserido	Descritiva	Bibliográfica e Estudo de Caso	Primário	Entrevista semi-estruturada	Qualitativa
Definir o propósito organizacional					
Analisar o ambiente interno e externo da empresa					
Identificar a postura estratégica da organização					
Indicar estratégias para a empresa					
Elaborar um plano de ações					
Determinar os indicadores de desempenho;					
Elaborar um modelo de negócios para a organização.					
Apresentar as ações aos problemas identificados.					

Fonte: Elaborado pela autora.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 DADOS DA EMPRESA

4.1.1 Histórico

A fundadora da instituição é formada em artes plásticas e sempre esteve envolvida com a educação no município de Cocal do Sul, por este motivo a mesma sentiu a necessidade de proporcionar às pessoas que não tiveram acesso à escola na idade regular, a oportunidade para prosseguir com os estudos.

A escola iniciou suas atividades em 1978, com cinco funcionários. Na época algumas salas de aulas de um colégio estadual foram cedidas pelo Governo do Estado para que a organização pudesse ministrar aulas para jovens e adultos. Em 1993, foi construída a sede própria da organização.

Pelo fato de não ter outra organização escolar particular na cidade e por muitos pais encaminharem seus filhos a outras escolas da região, a empreendedora da instituição decidiu ampliar e atender esta demanda. A partir de 1995, além do ensino de educação para jovens e adultos, a escola passou também a ministrar educação infantil e ensino fundamental de 1º ao 9º ano.

Atualmente, a escola ainda está localizada no mesmo endereço na cidade de Cocal do Sul. Possui uma infraestrutura adequada para atender e suprir as necessidades dos alunos: quadra de esportes, parque, pátio, cantina, sala de informática.

4.1.2 A empresa

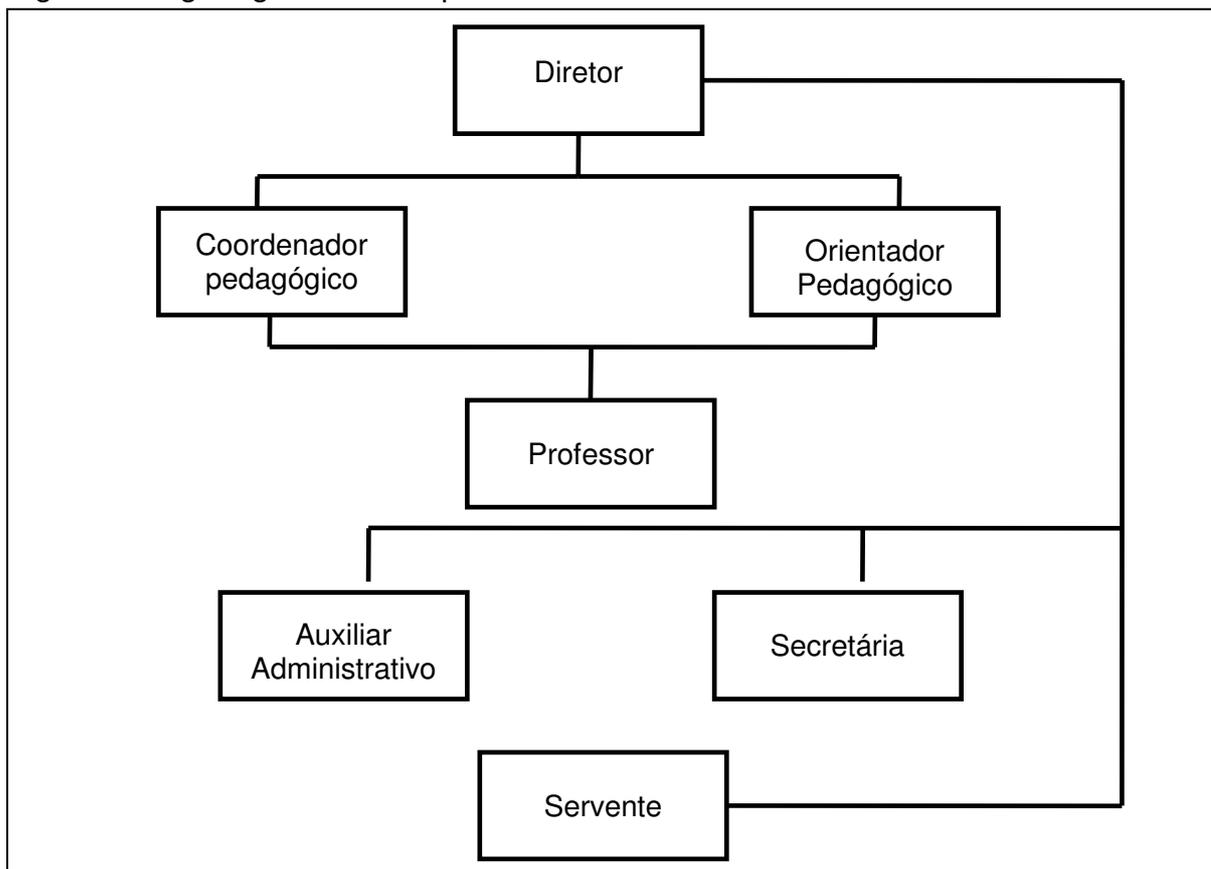
É uma organização de pequeno porte que está localizada no sul do estado de Santa Catarina, na cidade de Cocal do Sul. Atualmente, a organização possui 26 funcionários, que auxiliam na educação de 141 alunos.

Pode-se observar na figura 6 o organograma da empresa, que é composto por:

- a) 1 diretor;
- b) 1 orientador pedagógico;
- c) 1 coordenador pedagógico;

- d) 18 professores;
- e) 1 secretário;
- f) 1 auxiliar administrativo;
- g) 1 bibliotecário;
- h) 2 serventes.

Figura 8: Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

A escola está voltada para educação infantil, ensino fundamental e educação de jovens e adultos. Os alunos são provenientes tanto da área urbana, como também rural da cidade de Cocal do Sul.

É a única escola particular de ensino infantil, fundamental e educação de jovens e adultos situada no município. A organização tem como concorrentes as escolas municipais e estaduais do município e as particulares de Criciúma e Urussanga que totalizam 17 instituições

A organização escolar possui um projeto político pedagógico, no qual é feito uma apresentação da escola, os dados e histórico escolar dos últimos anos, as prioridades da escola, proposta curricular e visão de futuro.

A Associação de Pais e Professores é uma entidade jurídica de Direito Privado com representação de pais e professores da escola, regulamentada pelo Decreto nº 31113/86 e regida por estatuto próprio, aprovado em Assembléia Geral. Como personalidade jurídica, possui autonomia para exercer direitos e contrair obrigações. E, com mandato de dois anos a contar da data de sua posse.

A APP tem função de integração entre escola X comunidade, cooperação e aproximação entre pais e professores, incentivo à criação de grêmio estudantil, contribuição para a solução de problemas, cooperação na conservação do prédio, na manutenção dos equipamentos e materiais permanentes, administrar, juntamente com a Direção, os recursos provenientes de eventos, participar na aplicação de verbas arrecadadas pela APP para construção, ampliação, reforma e manutenção do espaço físico da escola.

4.1.3 Dados do município

Cocal do Sul é um pequeno município localizado no Sul do estado de Santa Catarina. Possui 15.860 habitantes, distribuídos em uma área de 79 km². Foi colonizado pelas etnias polonesa e italiana (BRASIL, 2012).

A cidade tem suas atividades econômicas voltada para indústria, comércio, serviços e agricultura, distribuídos em:

- a) Número de indústrias – 180;
- b) Número de comércio – 544;
- c) Número de serviço - 984;
- d) Número de Agropecuária - 06;
- e) Número de Agricultor – 280 (COCAL DO SUL, 2014).

O município tem no total 3410 alunos matriculados, em suas diferentes modalidades de ensino, dispostos da seguinte maneira (BRASIL, 2012):

Quadro10- Distribuição dos alunos por modalidade de ensino. Fonte: BRASIL, 2012

Modalidade	Detalhamento	Alunos
Educação Infantil	Creche	226
	Pré Escola	480
Ensino Fundamental	1ª a 4ª Série	978
	5ª a 8ª Série	850
EJA	Fundamental	23
	Médio	65
Educação Especial	Creche	4
	Pré Escola	7
	1ª a 4ª Série	16
	5ª a 8ª Série	15
	Médio	4
Ensino Médio		623
Ensino Profissional		119
Total		3410

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

A Secretaria de Educação do município tem como foco a escola, aprendizagem dos alunos, autonomia e participação da comunidade, estabelece as seguintes diretrizes:

- a) Organização de um sistema de informação;
- b) Desenvolvimento de habilidades gerenciais;
- c) Definição das atribuições, destacando a autonomia da escola;
- d) Regulamentação da gestão democrática da escola e do sistema de ensino com a participação da comunidade;
- e) Planejamento estratégico da secretaria municipal e das escolas;
- f) Definição dos padrões de funcionamento das escolas e Secretaria Municipal de Educação;
- g) Implantação do regime de elaboração e de parcerias;
- h) Desenvolvimento de programas de educação continuada;
- i) Melhorar o índice do desenvolvimento da educação continuada;
- j) Melhorar o índice de desenvolvimento da educação básica no município;

k) Atendimento em tempo quase integral aos alunos da rede municipal com aula de reforço, dança, línguas, artes, música, entre outros (COCAL DO SUL, 2014).

4.2 ENTREVISTA

Foi realizada uma entrevista com a direção da organização, com a utilização de um roteiro semi-estruturado, com base no Modelo Canvas e também no preenchimento de uma tabela com os fatores do ambiente geral, das cinco forças competitivas e recursos. Com estes dados e com a utilização de dados secundários, foi possível definir o posicionamento estratégico da empresa, bem como elaborar um modelo de negócios com base no Modelo Canvas para a organização.

4.3 PROPÓSITOS ORGANIZACIONAIS

No presente estudo foram desenvolvidos a missão, visão, valores e negócio para a empresa. Foram elaborados com base no que a organização preza e coloca em prática ao longo dos 36 anos de existência, levando em consideração também as expectativas para o futuro.

4.3.1 Missão

“Promover o desenvolvimento pleno do educando tornando-o um ser social, solidário, dinâmico, construtor de sua própria história, crítico e que seja capaz de interagir na sociedade promovendo a qualidade e a sustentabilidade de nosso ambiente de vida”.

4.3.2 Visão

“Ser reconhecida pela excelência humana e acadêmica na formação de estudantes, por meio de processos atrelados a inovação e o comprometimento”.

4.3.3 Valores

- a) Ética: observando os princípios éticos, dando exemplo de solidez moral, honestidade e integridade;
- b) Compromisso com o desenvolvimento sustentável;
- c) Confiança: Relações baseadas na consideração pessoal e profissional;
- d) Comprometimento: com a atuação efetiva de cada um, em prol da aprendizagem e do bem estar coletivo.

4.3.4 Negócio

Educação de crianças, jovens e adultos.

4.4 DEFINIÇÃO DA POSTURA ESTRATÉGICA

Por meio do levantamento dos fatores que influenciam o ambiente geral da empresa e também pela definição das cinco forças competitivas é possível determinar as oportunidades e ameaças da organização.

Com base na análise nos recursos ou capacidades, pode-se considerar que a empresa mantém a paridade competitiva, ou seja, se encontra no mesmo nível dos concorrentes em relação aos recursos físicos, tecnológicos, e financeiros. Para os recursos humanos, a empresa mantém uma vantagem competitiva temporária em relação aos seus concorrentes.

Por meio da análise do ambiente externo é possível definir as forças e fraquezas da escola. A análise do ambiente externo foi definida por meio do método VRIO, conforme quadro 12, onde é definido os recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais.

Neste quesito, a empresa esta bem apresentada, já que possui mais forças do que fraquezas.

Quadro 11- Definição dos fatores que influenciam a organização

AMBIENTE GERAL		
FATORES	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Político	Possibilidade de futuras parcerias com a prefeitura;	Alta carga tributária estipulada pelo governo; Falta de incentivos para pequenas empresas;
Econômico	-	Poder econômico da população que poderá levar a uma Inadimplência; Aumento salarial negociado pelo sindicato da categoria com as empresas do segmento; Opções de cursos gratuitos oferecidos pelas escolas
Social	Parceria entre comunidade e escola	Renda familiar que poderá influenciar nas matrículas; Falta de professores habilitados para determinadas disciplinas; Descomprometimento de alguns pais em relação à vida escolar dos filhos
Tecnologia	Investimento e treinamento em tecnologia	Se a empresa não acompanhar a evolução rápida da tecnologia deixa de obter vantagem competitiva, desta forma é necessário a utilização de softwares de gestão e equipamentos modernos para auxiliar no ensino
Ambiental	Responsabilidade social; Políticas de estímulo de educação ambiental	-
Legal	Aplicações de leis e diretrizes estipuladas pelo governo federal, estadual: LDB /96, Proposta Curricular de Santa Catarina, Política de Educação Especial de Santa Catarina, Parâmetros Curriculares Nacionais/98 na escola.	-
CINCO FORÇAS COMPETITIVAS		
FATORES	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Rivalidade	-	Há um número expressivo de concorrentes na região escolar, devido a este fator a empresa se encontra em um crescimento lento. No município os concorrentes são as escolas públicas e nas cidades vizinhas a empresa compete com as escolas particulares.
Fornecedor	-	Há poucos fornecedores que fornecem produtos diferenciados em relação ao material didático, desta forma um grande número de escolas dependem de um mesmo fornecedor. Este fornecedor está localizado na cidade de Curitiba-PR que desenvolvem material para educação infantil, fundamental e médio.

Clientes		Pelo motivo de a empresa estar localizada em uma pequena cidade, o número de clientes é bastante restrito, porém a escola é a única de ensino particular em educação infantil, fundamental e de jovens e adultos. Outro fator também é de que a cidade está localizada entre as cidades de Criciúma e Urussanga, que contém mais escolas privadas. Sabe-se que uma quantidade significativa de alunos saem de Cocal do Sul para estudar nas escolas de municípios da região.
Novos Entrantes	Há muitas barreiras e restrições para se montar uma nova escola, desta forma há a redução de ameaça de entrada, além de tornar o setor mais atrativo. Estas barreiras se devem ao fato de que é necessário um alto investimento para se montar uma escola.	
Substitutos	Não há indicação de tendências de substituição para o segmento da empresa. Apenas pode ser considerado um substituto para o ensino de jovens e adultos, o EJA (Ensino de Jovens e Adultos)	
RECURSOS		
FATORES	FORÇAS	FRAQUEZAS
Físicos	Salas de aula equipadas; Cantina; Sala de professores; Cozinha; Sala da direção e secretaria; Banheiros; Biblioteca; Quadra de esportes Ótima localização	
Humanos	Docentes qualificados; Quadro de funcionários suficiente; Funcionários do setor administrativo treinados e qualificados	
Tecnológicos	Salas de informática; Data-show; Metodologia de ensino adaptadas e modernas	Não possui software de gestão Pouco investimento em propaganda
Financeiros	Receitas por meio de mensalidades e eventos realizadas pela APP	Financiamento; Não há aplicação de recursos financeiros e nem de fluxo de caixa

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 12- Modelo VRIO

RECURSO	VALOR	RARIDADE	DIFICULDADE DE IMITAÇÃO	ORGANIZAÇÃO	COMPETITIVIDADE
Salas de aula equipadas;	SIM	SIM	NÃO	SIM	Vantagem Temporária
Cantina;	SIM	NÃO	SIM	SIM	Paridade Competitiva
Sala de professores;	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva
Cozinha;	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva
Sala da direção e secretaria;	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva
Banheiros;	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva
Biblioteca;	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva
Quadra de esportes	SIM	NÃO	SIM	SIM	Paridade Competitiva
Ótima localização	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Sustentável
Docentes qualificados;	SIM	SIM	NÃO	SIM	Vantagem Temporária
Quadro de funcionários suficiente;	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva
Funcionários do setor administrativo treinados e qualificados	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva
Salas de informática;	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva
Data-show;	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva
Metodologia de ensino adaptadas e modernas	SIM	NÃO	SIM	SIM	Paridade Competitiva
Receitas por meio de mensalidades e eventos realizadas pela APP	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva
Não possui software de gestão	SIM	SIM	SIM	NÃO	Desvantagem Competitiva
Pouco investimento em propaganda	SIM	SIM	SIM	NÃO	Desvantagem Competitiva
Financiamento;	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	Desvantagem Competitiva
Não há aplicação de recursos financeiros e nem de fluxo de caixa	NÃO	SIM	SIM	SIM	Desvantagem Competitiva

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

As forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização estão descritas no quadro 13:

Com os dados levantados e já apresentados foi possível elaborar o modelo SWOT. Este modelo é baseado nas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças definidas com base no estudo da organização escolar.

Quadro 13: SWOT elaborada para a organização

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura física adequada; • Localização • Quadro de funcionários suficiente; • Profissionais qualificados; • Metodologia de ensino moderna; • Utilização de tecnologia • Eventos realizados pela APP; • Faturamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco investimento em propaganda; • Falta de ferramenta administrativa para analisar a empresa; • Financiamento; • Não há aplicações de recursos financeiros e de fluxo de caixa;
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de futuras parcerias com a prefeitura; • Parceria entre comunidade e escola; • Investimento e treinamento em tecnologia; • Responsabilidade social; • Políticas de estímulo de educação ambiental; • Aplicações de leis e diretrizes estipuladas pelo governo federal, estadual: LDB /96, Proposta Curricular de Santa Catarina, Política de Educação Especial de Santa Catarina, Parâmetros Curriculares Nacionais/98 na escola; • Barreiras e restrições financeiras para se montar uma nova escola; • Não há indicação de tendências de substituição para o segmento da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta carga tributária estipulada pelo governo; • Falta de incentivos para pequenas empresas; • Poder econômico da população que poderá levar a uma Inadimplência; • Aumento salarial negociado pelo sindicato da categoria com as empresas do segmento; • Cursos gratuitos oferecidos pelas escolas; • Renda familiar que poderá influenciar nas matrículas; • Falta de professores habilitados para determinadas disciplinas; • Descomprometimento de alguns pais em relação à vida escolar dos filhos • Se a empresa não acompanhar a evolução rápida da tecnologia deixa de obter vantagem competitiva; • Número de clientes é bastante restrito; • Concorrentes em cidades da região.
Oportunidades	Ameaças

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

A postura estratégica é identificada por meio das ações que a empresa define para alcançar seus objetivos, levando em consideração o ambiente externo e interno da organização.

Segundo Pagano (2003), o desenvolvimento de uma organização é afetado pelos fatores que a rodam no mercado em que está inserida. Assim se torna necessário avaliar se a empresa está em fase de crescimento, estabilidade ou declínio.

Desta forma, percebeu-se a fase atual da empresa, através do cruzamento das oportunidades (OP) e ameaças (AM), frente aos pontos fortes (PF) e pontos fracos (PF). Conforme pode ser observado no quadro 14.

Quadro 14: Matriz SWOT com detalhamento de linhas mestras de ação por postura estratégica

		Ambiente Externo	
		Oportunidades	Ameaças
Ambiente Interno	Pontos fortes	Desenvolvimento de mercado de produtos Financeiros de capacidade de estabilidade Diversificação	Manutenção Estabilidade Nicho Especialiação
	Pontos Fracos	Crescimento Inovação Internacionalização Parceria Expansão	Sobrevivência Redução de Custos Desinvestimento Liquidação do Negócio

Fonte: Pagano (2003)

Com a análise do ambiente externo e interno da empresa, definiu-se que esta se encontra na fase de manutenção, já que o quadrante mais povoado é o de ameaças e ponto fortes. Como a empresa já está há bastante tempo no mercado, a tendência é se acomodar, o que a deixa pouco atenta aos movimentos de concorrentes e também a necessidade dos clientes, o que se percebe a predominância de mais ameaças do que oportunidades, mas por outro lado a empresa está bem organizada em seu processo, infraestrutura, funcionários e também há um bom relacionamento com a comunidade e a APP, desta forma a organização possui mais pontos fortes que fracos.

Mesmo que a empresa tenha adotado uma postura de manutenção, percebe-se que ela possui uma estratégia de crescimento, já que esta não possui a

tendência de se acomodar, deixando-a assim atenta aos movimentos de concorrentes e as novas necessidades de clientes.

Um aspecto a se considerar na definição da postura estratégica para o negócio é o desejo ou a necessidade, de passar de uma fase a outra, em um período curto de tempo. Como exemplo pode-se citar uma organização que está em fase de declínio. Esta reduzirá suas atividades, com desinvestimentos, demissões, fechamento de filiais, etc. Para que esta não permaneça nesta fase é preciso rapidamente iniciar um novo ciclo de vida para a organização, oportunizando a volta do crescimento para o negócio (PAGANO, 2003).

4.5 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

4.5.1 Nível corporativo

As estratégias em nível corporativo podem ser definidas como de crescimento. Dentro deste nível, a organização em questão considera duas formas de crescimento: interno e de alianças estratégicas.

O crescimento interno é alcançado por meio do aumento das vendas, da produção e da força de trabalho. As alianças estratégicas tratam da parceria entre organizações no desenvolvimento, produção ou comercialização de produtos e serviços (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

4.5.2 Nível de Unidade de Negócio

Para a organização em estudo, a estratégia em nível de unidade de negócio pode ser definida como de diferenciação e foco (nicho-diferenciação). A diferenciação é pelo fato de a empresa buscar ser modelo em educação de qualidade, além do ofertado pelo mercado. O foco da empresa são alunos da cidade de Cocal do Sul, cidade onde está localizada a organização. Esta busca atingir estes alunos, devido ao fato de estarem no mesmo município e não precisarem se deslocar a outro município para ter uma educação de qualidade.

Este tipo de estratégia é adequado para unidades de negócio que produzem bens ou serviços diferenciados que suprem as necessidades de um nicho de mercado (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

4.5.3 Nível funcional

Este tipo de estratégia cria uma estrutura para administração de funções inter-relacionadas, que pode envolver: produção, finanças, pesquisa e desenvolvimento, marketing, operações, aquisição, recursos humanos, tecnologia da informação e comunicação (STONER; FREEMAN, 1994).

a) Administração de compras e materiais (aquisição) tem como estratégias: identificar fornecedores em potencial, busca por material de qualidade, conduzir atividades de estocagem, armazenamento e administração de estoques;

b) Administração de produção/operação: estratégia de operações que enfatizem a qualidade, como por exemplo: atendimento diferenciado, retorno aos pais quanto ao desempenho dos alunos;

c) Finanças: buscar estratégias financeiras para melhorias e inovações em resultados;

d) Pesquisa e desenvolvimento (P&D): aplicar P&D nos serviços para incrementar os resultados da organização;

e) Administração de recursos humanos: criar um ambiente favorável de trabalho, desenvolver um compromisso de seus funcionários com a empresa e com o cargo, enfatizar um sistema de recompensas que encoraje melhorias de produtos ou inovações;

f) Administração de sistemas de informação: criar um sistema computadorizado para atender de melhor forma as necessidades do mercado, enfatizar informações sem atrasos sobre os processos;

g) Marketing: oferecer produtos e serviços especializados e de alta qualidade para atender o nicho de mercado, enfatizar a divulgação com alvo direcionado.

Pode ser observado no quadro 15 a representação da relação entre a estratégia de unidade de negócio com as estratégias funcionais:

Quadro 15 - Relação entre as estratégias de negócio e as funcionais

Estratégia	Administração de compras e materiais	Administração de operações/Produção	Finanças	Pesquisa e desenvolvimento	Administração de Recursos Humanos	Sistemas de Informação	Marketing
Foco e diferenciação	Identificar fornecedores em potencial, busca por material de qualidade, conduzir atividades de estocagem, armazenamento e administração de estoques	Estratégia de operações que enfatizem a qualidade, como por exemplo: atendimento diferenciado, retorno aos pais quanto ao desempenho dos alunos	Buscar estratégias financeiras para melhorias e inovações em resultados.	Aplicar P&D nos serviços para incrementar os resultados da organização.	Criar um ambiente favorável de trabalho, desenvolver um compromisso de seus funcionários com a empresa e com o cargo, enfatizar um sistema de recompensas que encoraje melhorias de produtos ou inovações.	Criar um sistema computadorizado para atender de melhor forma as necessidades do mercado, enfatizar informações sem atrasos sobre os processos.	Oferecer produtos e serviços especializados e de alta qualidade para atender o nicho de mercado, enfatizar a divulgação com alvo direcionado.

Fonte: elaborado pela autora

3.6 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação foi definido com base nas estratégias e pretende definir quem irá realizar, de que forma, quando, por que e quanto será o investimento para aplicar estas estratégias.

Esta ferramenta é a formalização do planejamento estratégico no nível operacional. É nele que estará descrito a forma que serão exercidos os objetivos e estratégias pré-determinados pela organização (OLIVEIRA, 2007).

Quadro 16 - Plano de Ação

Estratégia		O que?	Quem?	Quando?	Onde?	Por que?	Como?	Quanto?
Corporativa	Crescimento Interno	Aumento do número de matrículas	Departamento comercial/ administrativo	Até 2016	Organização	Para crescimento da organização	<ul style="list-style-type: none"> • Investir em propaganda; • Oferta de cursos variados; 	1000/mês
		Ampliação e reforma da estrutura física	Gestores	Até 2016	Organização	Para atrair novos alunos	<ul style="list-style-type: none"> • Reforma dos banheiros, salas de aula e quadra de esportes • Ampliação da estrutura física; 	R\$ 15.000,00
	Alianças estratégicas	Parcerias e convênio com novas empresas	Organização x empresas do município	2015	Cocal do Sul	Para atrair novos alunos	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar novas parcerias e convênio com as empresas do município; 	Sem custo
		Parcerias com a prefeitura	Organização x prefeitura	2015	Cocal do Sul	Para atrair novos alunos	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar novas parcerias com a prefeitura; • Oferta de cursos 	Sem custo
		Cursos em parceria com o governo federal	Organização x governo federal	2016	Cocal do Sul	Para crescimento da organização	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de cursos em parceria com o governo federal; 	Sem custo
	Unidade de negócio	Foco	Focar na educação de crianças, jovens e adultos.	Alunos	Sempre	Cocal do Sul	É a única escola particular do município neste segmento	<ul style="list-style-type: none"> • Não perder o foco da organização; • Ter visão de estratégias em longo prazo;

	Diferenciação	Educação de qualidade	Ofertado pela organização	Sempre	Organização	Para que os alunos saiam da organização com o máximo de conhecimento possível	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação de docentes especializados; • Treinamento para os funcionários da organização; 	18000/mês
		Utilização de excelente material didático	Organização	Sempre	Mercado	Para manter a qualidade do ensino	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de material didático de qualidade; • Sempre estar atualizado quanto ao material utilizado nas aulas; 	Sem custo
Funcional	Geral	Assegurar a qualidade dos serviços prestados e as estratégias corporativas e de unidade de negócio	Organização	Sempre	Organização	Para alcançar as estratégias estipuladas	<ul style="list-style-type: none"> • Manter a qualidade com foco nas estratégias para cada setor da organização 	Sem custo

Fonte: Elaborado pela autora

Por meio do quadro 16 é possível analisar o plano de ação elaborado para a organização em estudo para as estratégias já definidas.

De forma geral, a empresa até 2016 deseja ter um crescimento interno, buscando novos meios para que isso aconteça. A organização sempre manteve a qualidade e esta é uma das estratégias traçadas, para manter a diferenciação por meio de uma oferta de qualidade superior do que existe no mercado, com a utilização de docentes especializados, material didático de qualidade e estrutura física adequada.

Como a escola é a única privada no município de educação infantil, fundamental e de jovens e adultos, esta tem como intuito atrair e manter os alunos deste município.

3.7 INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho medem e controlam os processos da empresa. Para a organização, foram definidos indicadores de desempenho para cada estratégia organizacional, conforme segue no quadro 22.

Os indicadores são dados ou informações, que representam um determinado fenômeno e que são utilizados para medir um processo ou seus resultados que podem ser obtidos durante a realização de um processo, atividade ou ao seu término (CARIDADE, 2006).

Quadro 17 - Indicadores de desempenho

Estratégia	Indicadores de desempenho
Crescimento Interno	Número de matrículas
	Evasão
	Satisfação dos pais e alunos
	Produção aluno/hora
Alianças Estratégicas	Faturamento
Foco	Dados do IBGE
	Número de matrículas ofertadas pelas escolas do município
Diferenciação	Aplicação de simulados
	Avaliar a didática dos docentes
	Comparar o material didático com os oferecidos pelo mercado
	Aulas práticas
Funcional (geral)	Avaliar opções de ferramentas para aprendizagem por meio da tecnologia
	Comparar estrutura física com as demais escolas do município
	Adequação do quadro de funcionário
	Clima organizacional
	Aplicações financeiras
	Avaliar custos

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Os índices de desempenho traçados tem como objetivo avaliar e acompanhar a posição da organização em relação à direção da consecução de sua visão. Estes índices são válidos, objetivos e adaptáveis a mudanças o que os torna essenciais para medir o desempenho das estratégias.

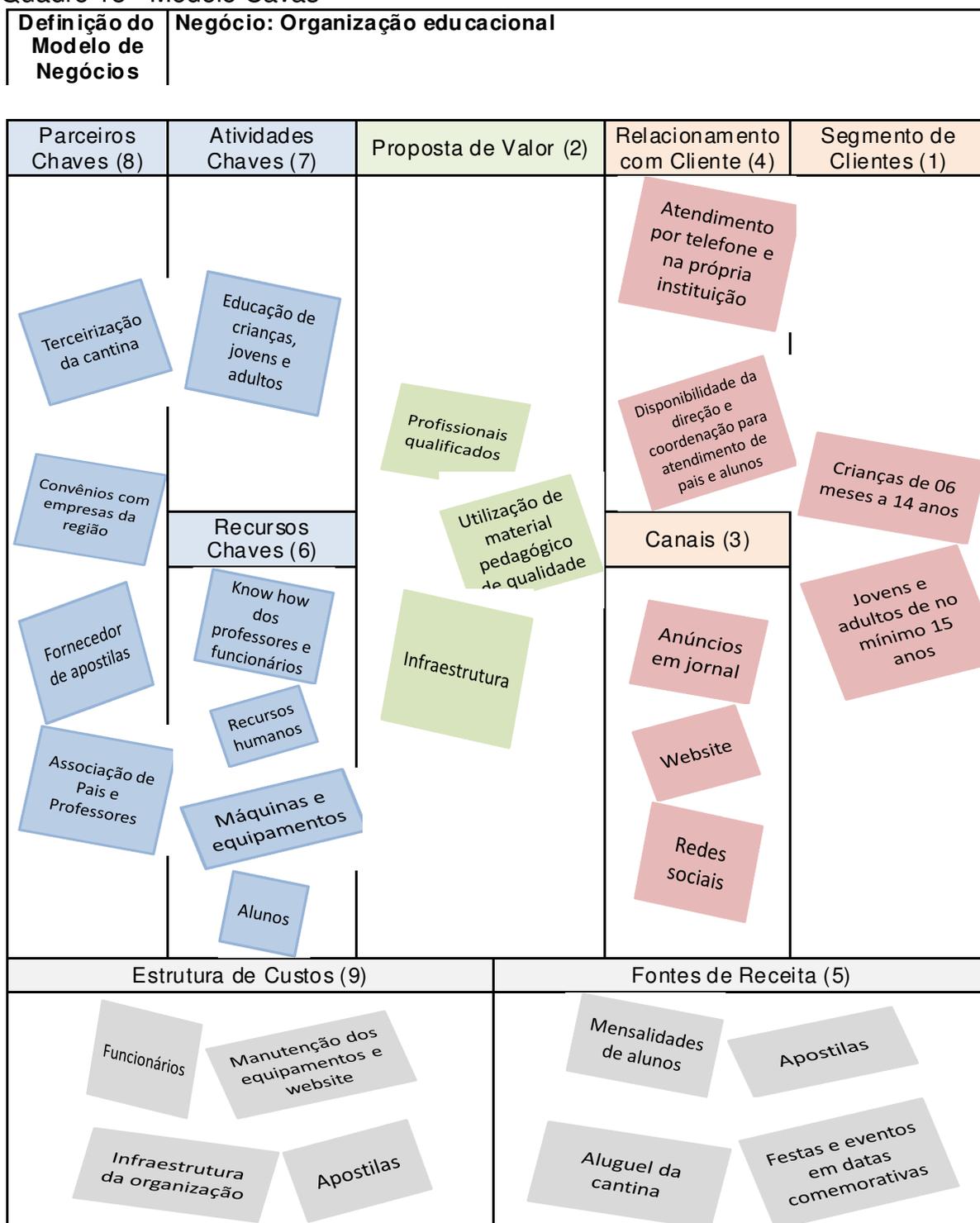
3.8 MODELO CANVAS

Como complemento do planejamento estratégico, foi elaborado um Modelo de Negócios com base no Modelo Canvas desenvolvido por Alexandre Osterwalder. Juntamente com a análise SWOT, é possível obter respostas mais focadas, com a busca de áreas úteis, nas forças e oportunidades já traçadas e também com áreas danosas, pelas fraquezas e ameaças.

Osterwalder e Pigneur (2011) afirma que é avaliado cada componente do modelo Canvas a partir da análise da SWOT. Analisar o modelo de negócios complementa a análise e sua consistência.

O modelo de negócio para organização pode ser visualizado a seguir:

Quadro 18 - Modelo Cavas



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Pode ser observado no Modelo desenvolvido, que as informações são dispostas de forma dinâmica e fáceis de visualizar.

Em cada post-it está representado um fator que tenha relação com cada um dos nove blocos. Estes pontos podem ser considerados um complemento e consolidação do que já foi apresentado no planejamento estratégico.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa desenvolvida e elaborada neste trabalho foi de grande valia, pois como a autora desta pesquisa está a algum tempo próxima a esta organização, percebeu a necessidade de um estudo mais aprofundado sobre a mesma, além de entender melhor o funcionamento, organização e a situação atual da escola.

Com este trabalho, buscou-se elaborar uma proposta de planejamento estratégico para uma organização educacional situada no município de Cocal do Sul. A pesquisa foi aplicada com sucesso, devido à colaboração da direção da organização, que sempre esteve disposta a auxiliar na elaboração da pesquisa.

Com o auxílio da direção foi possível analisar o ambiente interno e externo da organização, identificando as oportunidades e ameaças, forças e fraquezas. Com estas informações elaborou-se a SWOT e posteriormente a postura estratégica.

A postura estratégica da organização foi identificada como sendo a de manutenção, o que faz com que a organização tenha mais pontos fortes que fracos e mais ameaças que oportunidades. Desta forma, mesmo que a empresa tenha adotado uma postura de manutenção, percebe-se que ela tem a necessidade e o desejo de mudar de fase. Desta forma, a tendência de crescimento da organização. Essa definição poderá ser utilizada pelos gestores, para efetuar as melhorias e ações necessárias.

Foram definidas também as estratégias para a empresa. Definiu-se que para o nível corporativo a empresa adota uma estratégia de crescimento e de aliança estratégica, para o nível de unidade de negócios a estratégia é de foco e diferenciação e para o nível funcional foram definidas estratégias para cada área da organização.

De forma geral, a empresa pretende crescer, com foco nos alunos da cidade de Cocal do Sul, cidade onde a mesma está localizada, oferecendo uma educação de diferenciação com base na qualidade.

A partir das estratégias definiu-se o plano de ação e os indicadores de desempenho para cada estratégia traçada. Como complementação do planejamento estratégico, elaborou-se um Modelo de negócios para a organização, para sustentar e solidificar o que foi desenvolvido no planejamento estratégico.

Desta forma, entende-se que foi possível atingir o objetivo geral da pesquisa, já que foi definida uma proposta de planejamento estratégico para a organização. Os objetivos específicos também foram concluídos e alcançados com sucesso.

De fato, evidencia-se que o estudo realizado foi válido e contribuirá para os negócios e futuro da empresa já que o planejamento estratégico foi elaborado com base na visão de futuro e nas condições atuais da empresa e de seu segmento de mercado.

Esta pesquisa poderá servir como modelo para futuros trabalhos acadêmicos que tenham como objetivo elaborar um planejamento estratégico, além de servir de consulta para administradores e empreendedores que desejem implantar o planejamento para suas empresas.

Como limitação da pesquisa, é reconhecido que os resultados não podem ser extrapolados para qualquer outra empresa, pois o planejamento estratégico foi elaborado com base na situação e características da organização em estudo.

O próprio modelo apresentado, ao ser adotado pela empresa, deverá considerar alguns avanços necessários e outros potenciais.

Como necessários os relacionados a alocação de recursos para assegurar a implementação dos planos de ação que sustentam as estratégias. Os recursos para assegurar a implementação dos planos de ação que sustentam as estratégias podem abranger os financeiros, humanos, materiais, tecnológicos, de capacidade produtiva ou de gestão, informação, conhecimento e outros.

Como potenciais, aqueles propostos pelo MEG®, a partir do seu Critério 2 – Estratégias e Planos que não são adotados neste trabalho frente ao nível de maturidade da empresa, tais como a determinação de ativos intangíveis, análise da cadeia de valor e a alocação de recursos, este especialmente por tratar-se de uma proposta. Também, outras análises mais elaboradas como as voltadas a perspectiva de inovação de valor na estratégia do Oceano Azul ou mesmo a ferramenta de gestão estratégica Balanced Scorecard seriam opções adequadas para a empresa adotar à medida que refinasse seu planejamento estratégico.

REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, v.3, n.º.2, p.9-16, maio/ago. 2000; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; FISCHMANN, Adalberto A. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 1991

ALVES, Juliano Nunes et al. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n. 2, p. 80-100, 2013.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo: Atlas, 2001. 174 p.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Gestão de cursos de administração**: metodologias e diretrizes curriculares. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

ANDRÉ, M. E. D. A. **Etnografia da prática escolar**. Campinas: Papyrus, 1995.

Andreassi, T. **Gestão da inovação tecnológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

Amit, R and C Zott (2012). Creating value through business model innovation. MIT Sloan Management Review, 53(3), 40–49.

ANSOFF, H. Igor; McDONNEL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993. 590 p.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. 10. ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 2000. 102 p.

BARNEY, Jay B; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BEPPLER, Luciane Neves. E afinal, o que é estratégia?. **Bayte**, Curitiba, 2009. Disponível em: <<http://www.batebyte.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1336>>. Acesso em 08 out. 2013.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BOENTE, Alfredo; BRAGA, Gláucia. **Metodologia Científica Contemporânea para Universitários e Pesquisadores**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004. 175 p.

BONTEMPO, José Flavio. A missão, o planejamento estratégico e o negócio. **UFSC**, Florianópolis, 201?.

Brasil. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Diretrizes curriculares nacionais para a educação infantil /Secretaria de Educação Básica. – Brasília : MEC, SEB, 2010.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. **EDUDATABRASIL - Sistema de Estatísticas Educacionais**. Disponível em <<http://www.edudatabrasil.inep.gov.br/>>. Acesso em: 11 abril 2014.

BRASIL. **Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica**. Ministério da Educação. 542 p. Brasília. 2013

BRASIL. Lei 12.796, Lei de 4 de abril de 2013. Brasília, 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Censo Escolar**. Brasília,DF, 2010.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Sistema de Avaliação da Educação Básica - SAEB**. Brasília,DF, 2010.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica**. Brasília,DF, 2011.

BRANCO, Maria Ana Castello. Visão, missão e valores. **ACEGE**. Disponível em: <http://www.acege.pt/PDF/Caroes_EMPRESA_A4_n2.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2014.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: Uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, nº 1, p 27-39, jan./mar. 2003.

CAPELA, Lúcia Jorge Marinho. **Especificação de uma aplicação para definição de modelo de negócio**. FEUP: Portugal, 2014.

CARIDADE, Annelise Vendramini da Silva. **Práticas de Gestão Estratégica e Aderência ao Método Sigma**: Um estudo de Caso no Setor de Celulose e Papel . São Paulo: USP, 2006

CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. Práticas dos inovadores: tudo que você precisa saber para inovar. **Informações & Negócios**. Caxias do Sul, ano 22, p 6-7. Mar/abr/2014.

CAVAGNOLI, Irani. O que é um modelo de negócio?. **Gestão e Inovação**, 2009. Disponível em: <<http://gestaoeinovacao.com/?p=1133>>. Acesso em 18 fev. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 409 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. 617 p.

COCAL DO SUL. Disponível em:

<<http://www.cocaldosul.sc.gov.br/conteudo/?item=18324&fa=2829>>. Acesso em: 22 abr. 2014.

COLOMBO, Sonia Simões et al. **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. 264 p.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A educação básica no Brasil. **Educação Social**, Campinas, v.23, nº. 80, p.168-200, set 2002.

DIEHL, Astor Antonio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FRANÇA, Marco Túlio Aniceto; GONÇALVES, Flávio de Oliveira. Provisão pública e privada de educação Fundamental: diferenças de qualidade medidas por meio de propensity score. **Economia Aplicada**, São Paulo, p. 373- 390, 2010.

FREZZATI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FORTUIN, F.T.J.M. **Aligning innovation to business strategy: combining cross-industry and longitudinal perspectives on strategic alignment in leading technology-based companies**. (Tese de Doutorado). Wageningen University and Research Center, Wageningen University, Wageningen, 2006.

FIGUEIRA, Mariane; ZAMBALDE, André Luiz; SUGANO, Joel Yutaka. **Inovação em modelo de negócios em uma empresa de biotecnologia agrícola**. São Paulo, v. 8, n. 2, p.106-131, abr./jun. 2011

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. Critérios Compromisso com a Excelência e rumo a Excelência. Disponível em:

<http://www.fnq.org.br/site/376/default.aspx>Acesso em: 10/05/2014.

GADOTTI, Moacir. **História das Idéias Pedagógicas**. São Paulo: Ática, 1993. 319 p.

GALLIANO, A. Guilherme. **O Método Científico: teoria e prática.** São Paulo: Harbra, 1986. 200 p.

GERMÁN, Alfonso C. Utilizando o Business Modelo Canvas. Blog Inovação e Estratégia. Disponível em: <<http://www.inovacaoestrategia.com.br/2010/09/utilizando-o-business-model/>>. Acesso em: 11 mar. 2014.

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios.** Porto Alegre: Bookman, 2000. 379 p.

GHIRALDELLI JR., Paulo. **Filosofia e História da Educação Brasileira.** São Paulo: Manole, 2003. 288 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008. 175 p.

GOLDEMBARG, José. O repensar da educação no Brasil. **Estudos avançados,** São Paulo, v.17, Maio/ Agosto, 1993.

GOMES, Débora Dias. **MBA educação: a gestão estratégica na escola de aprende.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009. 400 p.

HEDMAN, J.; KALLING, T. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. **European Journal of Information Systems**, v.12, p.49-59, 2003.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo demográfico: Educação – Brasil, 2010.

JOHNSON, Gerry; SCHOLE, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de Estratégia.** São Paulo: Bookman, 2011. 332 p.

LOBATO, D. M. et al. **Estratégia de Empresas.** 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 144 p.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de Empresas.** 9 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 208 p.

MAGRETTA, Joan. Why Bussines Model Matter. **Havard Businnes Review. Harvard, 2002.**

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008. 312 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005. 315 p.

MEGGINSON, Leon C. et al. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: SP.Harbra. 1998.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. São Paulo: Bookman, 2002. 299 p.

MONROE, Paul. **História da Educação**. São Paulo: Nacional, 1985. 387 p.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

NEUMANN, Suzana Elisabeth. **Planejamento Estratégico: Uma investigação da prática nas empresas do setor metal mecânico da serra gaúcha**. Caxias do Sul. 2009. 170p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração Estratégica na prática**. São Paulo: Atlas, 2007. 273 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias, Práticas**. São Paulo: Atlas, 2002. 337 p.

OLIVEIRA, Ivan de. O público e o privado no contexto da educação pública brasileira. **Revista Científica da Universidade Federal do Pará**, Recife, Ano 7, volume 6, 2005.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, Monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 2002. 320 p.

Osterwalder, A. **The business model ontology – a proposition in a design science approach**, (Tese de Doutorado). Ecoledes Hautes Etudes commerciales, Université de Lausanne, Lausanne, 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: inovação de modelo de negócios**. Rio de Janeiro, 2011. 278 p.

PAIVA, Thiago. **Modelo de negócios Canvas**. Disponível em: <<http://modelodenegocios.tumblr.com/>>. Acesso em: 23 mar. 2014.

PILETTI, Nelson. **História da Educação no Brasil**. São Paulo: Ática, 1997. 183 p.

PILETTI, Nelson; PILETTI, Claudino. **História da Educação**. São Paulo: Ática, 1990. 240 p.

PINTO, Angelo C. Sem educação básica de qualidade não há futuro. **J. Braz. Chem. Soc.** Vol. 23, n. 8. 2012.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409 p.

PORTER, Michael E. **Estratégica competitiva**: técnicas para análise de indústria e da concorrência. 18 Ed. São Paulo: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAUZE Eduardo et al. O modelo de negócios Canvas pode ser considerado um método ágil?. Disponível em: <<http://mic.imed.edu.br/2013/wp-content/plugins/SubmissaoMIC/files/523e24dfc5713.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2014.

QUADROS, Nascimento Juliane et al. Planejamento estratégico para pequena empresa: Um estudo de caso em uma pequena empresa de Santa Maria/RS. **Revista da Micro e Pequena Empresa**. Campo Limpo Paulista, v.6, n.2, p.71-88. 2012.

REBELO, Paulo. **Business Model Canvas**: passo a passo. Disponível em: <<http://www.infoq.com/br/articles/business-model-canvas-introducao>>. Acesso em: 18 mar. 2014.

RESENDE, José Flávio Bontempo. **Indicadores de Desempenho para as gráficas de pequeno porte da região metropolitana de Belo Horizonte**. Florianópolis: UFSC, 2003.

RIGGS, James L. **Administração da Produção: Planejamento**, Análise e controle. São Paulo: Atlas, 1976. 365 p.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica**: guia para eficiência nos estudos. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 181 p.

SALVIANO, Ana Caroline et al. A necessidade da análise SWOT como ferramenta para aumentar a competitividade das micro e pequenas empresas. [2010?] Disponível em: <<http://connepi.ifal.edu.br/ocs/index.php/connepi/CONNepi2010/paper/viewFile/1074/863>>. Acesso em: 20 out. 2013.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 2004. 166 p.

SARTORI, Tatiane; SILUK, Julio Cezar Mairesse. **Modelo de Excelência em Gestão (MEG)**: Aplicação em uma Empresa de Software de Santa Maria (RS). VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Sua empresa é competitiva? Brasília: SEBRAE, 1995.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), O quadro de modelo de negócios. Brasília: SEBRAE, 2013.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann& Affonso, 2004. 178 p.

SEFAZ, ms.gov.br. **O Que É Gestão Estratégica de Negócios?** s.d. Disponível em: <<http://www.sefaz.ms.gov.br>>. Acesso em: 01 jul. 2009.

Schumpeter, J.A. (1982). **A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico** (M. S. Possas, Trad.). São Paulo: Abril Cultural.

SCHWARTZMAN, Simon. Os desafios da educação no Brasil. [2005?]. Disponível em: <<http://www.schwartzman.org.br/simon/desafios/1desafios.pdf>>. Acesso em 10 out. 2013.

SPERB, Dalila C. **Administração e Supervisão Escolar**. Porto Alegre: Globo, 1976. 200 p.

SOUSA, Jackson Epaminondas de et al. Utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica: um estudo de caso em uma usina de reciclagem de resíduos sólidos no município de Princesa Isabel –PB. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO NORDESTE, 7., 2012, Mossoró. **Anais...** 2012. Disponível em: <<http://www.seprone2012.com.br/sites/default/files/eo14.pdf>>. Acesso em 10 Outubro de 2013

SOUZA, Bruno Inojosa Carlos de. **Ferramenta para criação de modelos de negócios inovadores através das metodologias Business Model Generation e Modelo Das Quatro Ações com foco em projetos de base tecnológica**. Recife: UFP, 2011.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005. 433 p.

Teece, D.J. (2010). **Business models, business strategy and innovation**. Long Range Planning, 2010. 194 p.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de. PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo Estratégias para Competir no Século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2011. 433 p.

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael; MASSA, Lorenzo. The Business Model: Recent Developments and Future Research. **Journal of management**, UNISINOS, 2 maio2011. 1019 – 1042 p.