

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

FABRICIA LIMA DOS SANTOS BORGES

**COMO A FALTA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SISTEMATIZADO PODE
ESTAGNAR EMPRESAS COM POTENCIAL DE CRESCIMENTO: ESTUDO DE CASO
EM UMA ESCOLA**

JOÃO PESSOA

2021

FABRICIA LIMA DOS SANTOS BORGES

**COMO A FALTA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SISTEMATIZADO
PODE ESTAGNAR EMPRESAS COM POTENCIAL DE CRESCIMENTO: ESTUDO
DE CASO EM UMA ESCOLA**

Monografia apresentada como requisito parcial à
obtenção do título de graduação, Curso
Engenharia de Produção Mecânica, Centro de
Tecnologia, Universidade Federal da Paraíba.

Profa. Sandra Naomi Morioka

JOÃO PESSOA

2021

B732c Borges, Fabricia Lima Dos Santos.

Como a falta de um planejamento estratégico
sistematizado pode estagnar empresas com potencial de
crescimento: estudo de caso em uma escola / Fabricia
Lima Dos Santos Borges. - João Pessoa, 2021.

59 f. : il.

Orientação: Sandra Naomi Morioka.

TCC (Graduação) - UFPB/CT.

1. : Planejamento estratégico. Escola Infantil. I.
Morioka, Sandra Naomi. II. Título.

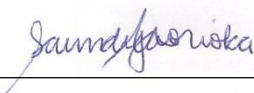
UFPB/BSCT

CDU 658.5(0.43.2)

FABRICIA LIMA DOS SANTOS BORGES

**COMO A FALTA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SISTEMATIZADO
PODE ESTAGNAR EMPRESAS COM POTENCIAL DE CRESCIMENTO: ESTUDO
DE CASO EM UMA ESCOLA**

Monografia apresentada em 10/08/2021, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção Mecânica da Universidade Federal da Paraíba, tendo obtido o conceito APROVADO, sob avaliação da banca examinadora a seguir:



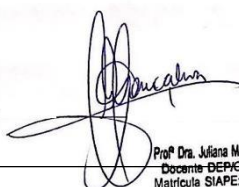
Prof.^a Dr.^a Sandra Naomi Morioka – Orientadora

UFPB/CT/ DEP



Prof.^a. Msc. Alessandra Berenguer de Moraes – Examinadora

UFPB/CT/ DEP


Prof.^a Dr.^a Juliana M. Gonçalves
Docente DEPGT/UFPB
Matrícula SIAPE: 2344153

Prof. Dr.^a Juliana Machion Gonçalves – Examinadora

UFPB/CT/ DEP

*Ao mercado, ele é feito de empresas; às empresas
elas são feitas de pessoas, pessoas de decisão;
a elas sabedoria, discernimento e coragem.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente ao meu DEUS, o mesmo de Abraão, Isaac e Jacó a que tanto amo pelo dom da vida e a inteligência concedida e a sabedoria que é melhor do que o ouro e a prata.

Ao meu querido esposo e aos nossos filhos que participaram das minhas lutas presentes no dia a dia para a elaboração, execução e finalização do trabalho.

A minha mãe querida, DEUS não poderia ter me abençoado com outra melhor.

A meu pai (in memoriam), também por todo esforço que nos alcança até hoje.

A minha irmã querida sempre com seu dom da fé me instigando para frente.

A todos os professores de todas as disciplinas pagas, em especial aos do DEP, muito obrigada pela contribuição a caminhada.

A minha querida orientadora Sandra Naomi Morioka pelo auxílio e apoio científico e pela paciência na condução e entrega de cada etapa.

A todos os meus colegas queridos que cursaram sejam por um tempo maior ou menor as disciplinas e estiveram presentes na caminhada.

Alegrias e sucesso no caminhar de todos são os meus sinceros votos.

*“Os planos bem elaborados
levam à fartura.”*

Provérbio 21:5a

BORGES, Fabricia Lima dos Santos. Como a falta de um planejamento estratégico sistematizado pode estagnar empresas com potencial de crescimento: estudo de caso em uma escola. 2021. 59f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção Mecânica). UFPB/CT/DEP – Campus I – João Pessoa – PB.

RESUMO

Atualmente as empresas enfrentam ambientes de complexidades, mutações e competitividades cada vez maiores, sendo de suma importância a assertividade e o bom curso de seu nível estratégico. O presente trabalho aborda o tema de planejamento estratégico. Diversas pesquisas mostram sua importância e benefícios e a sua maior primazia constitui uma divícia para as empresas: direcionamento. O planejamento estratégico é formado por um conjunto de inferências do ambiente interno e externo da empresa sucedido pelo estabelecimento de ações que norteiam seus passos com ciência de que mudanças e ajustes provavelmente marcam o caminho. Ele é sequenciado por etapas e a disposição da sequência é de forma geral descrita semelhantemente na literatura. A implantação do planejamento estratégico encara costumeiramente alguns desafios, dentre eles a resistência corporativa a mudanças, a falta de engajamento dos colaboradores e a negação de sua natureza dinâmica. Existem várias ferramentas que possibilitam a realização do planejamento estratégico, e além de conhecê-las é importante discernir como e quando usá-las. A pesquisa tem como objetivo principal a investigação do processo de planejamento estratégico no contexto de uma organização do setor de educação infantil. A análise da percepção do processo de planejamento estratégico pela empresa do estudo de caso, de que maneira ocorrem as implantações de suas etapas, os desafios reconhecidos e a análise da eficiência da aplicação das ferramentas SWOT e brainstorming pela camada estratégica constituem os objetivos específicos do trabalho. O objeto de estudo da pesquisa é uma escola de médio porte situada na cidade de João Pessoa. A escola oferece o Ensino Infantil e primeiros anos do Ensino Fundamental e possui uma interessante proposta de valor mantendo inclusive parcerias com empresas de renome nacional como a Escola da Inteligência dirigida pelo Dr. Augusto Cury. Sua trajetória é de aproximadamente 40 anos, porém ainda não possui notabilidade nem competitividade expressivas de mercado. Os dados da pesquisa foram coletados de forma primária a partir de entrevistas direcionadas aos componentes do nível estratégico e de observações de campo realizadas no período de experiência profissional da autora na empresa e de forma secundária pela consulta à literatura pertinente ao tema. Dentre os resultados obtidos, a pesquisa identificou a percepção genuína e simplista do processo de planejamento estratégico pela escola e a ausência ou não sistematização de suas etapas. Em linhas gerais o trabalho conseguiu cumprir seus objetivos e instiga a investigação de outros temas relacionados a linha de pesquisa como qual seria o processo estratégico mais adequado a empresas desse perfil.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico. Percepção do processo de planejamento estratégico. Escolas de Ensino Fundamental e Infantil.

BORGES, Fabricia Lima dos Santos. How the lack of a systematized strategic planning can stagnate companies with growth potential: a case study in a school. 2021. 61f. Course completion work (Bachelor in Mechanical Production Engineering). UFPB/CT/DEP - Campus I - João Pessoa - PB.

ABSTRACT

Companies are currently facing increasingly complex, changing, and competitive environments, and the assertiveness and good course of their strategic level is of utmost importance. The present work approaches the strategic planning theme. Several researches show its importance and benefits, and its greatest primacy constitutes a divinity for companies: direction. Strategic planning is formed by a set of inferences from the company's internal and external environment, succeeded by the establishment of actions that guide its steps, knowing that changes and adjustments will probably mark the way. It is sequenced in stages and the sequence is generally described similarly in the literature. The implementation of strategic planning usually faces some challenges, among them corporate resistance to change, lack of employee engagement, and denial of its dynamic nature. There are several tools that make strategic planning possible, and besides knowing them it is important to discern how and when to use them. The research has as its main objective the investigation of the strategic planning process in the context of an organization in the early childhood education sector. The analysis of the perception of the strategic planning process by the case study company, how the implementations of its stages occur, the recognized challenges, and the analysis of the efficiency of the application of SWOT and brainstorming tools by the strategic layer constitute the specific objectives of the work. The object of study of this research is a medium-sized school located in the city of João Pessoa. The school offers kindergarten and first years of elementary school and has an interesting value proposition, including partnerships with nationally renowned companies such as the School of Intelligence directed by Dr. Augusto Cury. Its trajectory is approximately 40 years old, but it still has no notability or expressive competitiveness in the market. The data were collected primarily from interviews directed to the components of the strategic level and field observations made during the period of the author's professional experience in the company. Among the results obtained, the research identified the genuine and simplistic perception of the strategic planning process by the school and the absence or non-systematization of its stages. In general terms, the work accomplished its objectives and encourages the investigation of other themes

related to the line of research, such as which would be the most appropriate strategic process for companies with this profile.

Keywords: Strategic planning. Perception of the strategic planning process. Elementary and junior high schools.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- A Escola de Aprendizado: A Formulação da Estratégia como um Processo Emergente	18
Figura 2- A natureza dinâmica do planejamento estratégico.....	21
Figura 3- Etapas do planejamento estratégico segundo a Escola do posicionamento	25
Figura 4- Primeira etapa do planejamento estratégico.	26
Figura 5- Segunda etapa do planejamento estratégico.	26
Figura 6- Ambiente externo de inserção das empresas	29
Figura 7- Fluxos de metas	32
Figura 8- Quatro fases de implementação do Planejamento Estratégico e suas 14 dimensões	33
Figura 9- Estrutura Organizacional da empresa	40
Figura 10- Composição dos níveis da empresa	42
Figura 11- Quadros síntese perguntas e respostas dos objetivos específicos	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Estrutura do Trabalho.....	20
Quadro 2- Diagnóstico organizacional	30
Quadro 3- Interligação entre estratégias e projeto.....	31
Quadro 4- Barreiras à execução da estratégia organizacional	35
Quadro 5- Ferramentas do planejamento estratégico	36
Quadro 6- Classificação da Pesquisa.....	38
Quadro 7- Respondentes.....	42
Quadro 8- Perguntas e respostas referentes ao primeiro objetivo específico	45
Quadro 9- - Perguntas e respostas referentes ao segundo objetivo específico	46
Quadro 10-Perguntas e respostas referentes ao terceiro objetivo específico.....	49
Quadro 11- Correspondência numérica na escala Likert.....	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
MEG	Modelo de Excelência em Gestão
VUCA	Volatilidade/ Incerteza/ Complexidade/ Ambiguidade
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	16
1.2	OBJETIVOS	17
1.2.1	<i>Objetivo geral</i>	<i>17</i>
1.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	<i>17</i>
1.3	JUSTIFICATIVA	18
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	PLANEJAMENTO	21
2.2	ESTRATÉGIA	22
2.3	PLANEJAR DE FORMA ESTRATÉGICA	23
2.4	ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	24
2.4.1	<i>Definição dos pilares organizacionais</i>	<i>27</i>
2.4.2	<i>Diagnóstico estratégico</i>	<i>28</i>
2.4.3	<i>Direcionamento estratégico</i>	<i>30</i>
2.4.4	<i>Quantificação dos objetivos e finalização da formulação do planejamento estratégico</i>	<i>32</i>
2.4.5	<i>Implementação e Acompanhamento</i>	<i>33</i>
2.5	DESAFIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	34
2.6	FERRAMENTAS	36
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	38
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE DA PESQUISA	39
3.3	COLETA DE DADOS	41
3.4	TRATAMENTO DE DADOS	44
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	45
4.1	PERCEPÇÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	45
4.2	ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	46
4.3	DESAFIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	48
4.4	PERCEPÇÕES SOBRE A IMPLANTAÇÃO DAS FERRAMENTAS SWOT E BRAINSTORMING	50
5	CONCLUSÕES	52
5.1	CONSIDERAÇÕES GERAIS	52
5.2	LIMITAÇÕES	52
5.3	SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	53
	REFERÊNCIAS	54

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE CONDUÇÃO DAS ENTREVISTAS	56
--	-----------

1 INTRODUÇÃO

A importância dada à forma propositiva de se posicionar não é algo novo, “desde quando o homem das cavernas se pôs a caçar, pescar ou lutar para obter sua sobrevivência, a estratégia sempre se fez presente como um plano antecipado do que fazer para ser vitorioso” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003 apud BECKER; GIOVANELA; FURTADO, 2016, p.13). Considerando sua origem remota, o sentido das ações estratégicas têm evoluído e, sobretudo no âmbito corporativo elas têm se caracterizado pela presença de análises cada vez mais específicas e sistematizadas e em contextos mais complexos. O planejamento estratégico é uma ferramenta cada vez mais importante para aperfeiçoar o desempenho das empresas, Chiavenato (2020, p.34) acentua que para diferentes trabalhos as evidências mostram que as organizações que planejam estrategicamente, em geral, alcançam desempenho superior às demais.

1.1 TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A estratégia pode ser vista como um plano (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003) ou como um padrão (MINTZBERG, et al,2010), seja qual for a orquestra que ela conduza não se pode ignorar uma característica inerente a essa regente- a direção. O planejamento estratégico é um processo formal, racional, sistêmico e flexível, que ampara a tomada de decisão, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização como um todo a um futuro desejado, tendo características genéricas e de longo prazo. (ANDRADE, 2016, p11-13). “A técnica de planejamento estratégico costuma ser desenvolvida para a empresa como um todo, mas poderia ser aplicada também para unidades de uma empresa, e até para um indivíduo” (FISCHMANN, 2018, p.3).

A cada dia e de forma mais intensa as empresas têm se familiarizado com ambientes cada vez mais competitivos e de características desafiadoras, representadas pelo acrônimo VUCA do inglês Volatility (Volatilidade), Uncertainty (Incerteza), Complexity (Complexidade) e Ambiguity (Ambiguidade), sendo assim elas precisam explorar de forma intencional as melhores técnicas disponíveis para que se mantenham e se destaquem no mercado. O planejamento estratégico quando entendido em sua essência sendo também formulado, implementado e acompanhado de formas assertivas

pode ser um grande aliado às empresas diante desse cenário.

O presente trabalho propõe-se a investigar o processo de planejamento de uma organização do setor de educação infantil e fundamental localizada na área norte da cidade de João Pessoa. A empresa possuía duas unidades uma localizada no bairro de Manaíra e outra localizada no bairro do Bessa, porém após o início do período pandêmico apenas a unidade do Bessa permanece com suas atividades pedagógicas. A empresa detém um leque interessante de valores sociais, um trabalho de gerenciamento das emoções de crianças com o desenvolvimento da inteligência em parceria com a Escola da Inteligência fundada pelo Dr. Augusto Cury, psiquiatra, professor e autor mais lido da última década com obras publicadas em mais de 70 países e com mais de 30 milhões de livros vendidos. Apesar de sua interessante proposta de valor atualmente a empresa não apresenta grande visibilidade dentro de seu segmento, a despeito de sua trajetória de aproximadamente 40 anos.

Os dados da pesquisa foram coletados de formas primária e secundária. Os dados primários foram obtidos através da realização de observações participativas e de um roteiro de entrevistas, enquanto os dados secundários foram obtidos pela consulta à literatura pertinente.

Sendo assim são instigadoras as perguntas: como uma empresa com essas características percebe o processo de planejamento estratégico; como lida com as etapas constituintes do processo; como enfrenta seus desafios; como avaliam a implantação de suas ferramentas.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o processo de planejamento estratégico no contexto de uma organização do setor de educação infantil

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar a percepção do processo de planejamento estratégico pela empresa do estudo de caso

- Analisar de que forma são conduzidas as etapas do planejamento estratégico na empresa
- Analisar os desafios associados a esse processo
- Verificar a percepção da eficiência da implementação das ferramentas SWOT e brainstorming pela camada estratégica da empresa

1.3 JUSTIFICATIVA

Frequentemente o nível estratégico de pequenas e médias empresas é desprovido de atenção e empenhos necessários “principalmente nas pequenas empresas, as atividades estratégicas ficam relegadas a um segundo plano, pois seus empresários assumem atividades operacionais tendo muitas vezes grande dificuldade de delegá-las.” (FISCHMANN 2018, p.2), dessa forma o estudo da percepção do processo de planejamento estratégico dessas empresas constitui área importante de ser esmerilada.

Outra característica do planejamento estratégico dessas empresas é o caráter de cunho emergente, dessa maneira as estratégias são assimiladas ao longo do tempo, ou seja, “as pessoas, algumas vezes atuando individualmente, mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela”. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.171). A Figura 1 ilustra o processo emergente e seus executores.

Figura 1- A Escola de Aprendizado: A Formulação da Estratégia como um Processo Emergente



Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.170)

Porém a formalização constitui fator importante para o planejamento estratégico por propiciar que os colaboradores da organização tenham acesso à versão palpável da estratégia promovendo assim um ambiente de maior sinergia e consequentemente aumento da probabilidade de crescimento da empresa.

Sendo assim a motivação maior da pesquisa é identificar o processo de planejamento estratégico de uma empresa de médio porte do setor de educação- que apresenta uma proposta de valor social bem interessante- e o quanto a falta de um planejamento estratégico estruturado pode estagnar o potencial de crescimento de empresas que apresentam características semelhantes.

É necessário ressaltar também que apesar de cenários voláteis e muitas vezes imprevisíveis como o que ainda se configura atualmente com a pandemia do Corona Vírus (COVID-19), a determinação do planejamento estratégico de uma empresa é muito importante para facilitar e propiciar sua manutenção no mercado, permitir respostas ágeis a configurações inesperadas e possibilitar o renovo do arsenal de suas capacidades estrategistas.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho encontra-se estruturado basicamente em 5 capítulos, conforme descrição do Quadro 1:

Quadro 1- Estrutura do Trabalho

CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO					
TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA		OBJETIVOS	JUSTIFICATIVA	ESTRUTURA DO TRABALHO	
CAPÍTULO 2- REFERENCIAL TEÓRICO					
PLANEJAMENTO	ESTRÁTEGIA	PLANEJAR DE FORMA ESTRATÉGICA	ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	DESAFIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	FERRAMENTAS
CAPÍTULO 3- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS					
CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	UNIDADE DE ANÁLISE DA PESQUISA		COLETA DE DADOS	TRATAMENTO DE DADOS	
CAPÍTULO 4- RESULTADOS E DISCUSSÕES					
PERCEPÇÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO		DESAFIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PERCEPÇÕES SOBRE A IMPLANTAÇÃO DAS FERRAMENTAS SWOT E BRAINSTORMING	
CAPÍTULO 5- CONCLUSÕES					
CONTRIBUIÇÕES		LIMITAÇÕES		SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 PLANEJAMENTO

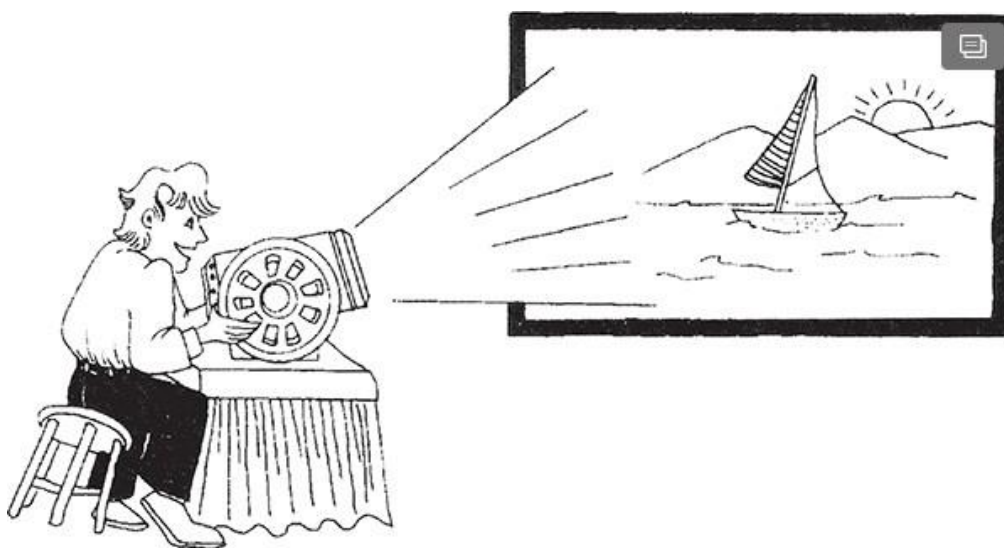
Planejar é projetar um futuro desejado, considerando e reconhecendo fatores, controláveis ou não, que podem influenciar de forma direta e indireta tal projeto, na procura atenta de se maximizar ou reduzir a influência de tais fatores. Dentre as funções que compõem a administração a função planejar é a primeira, e ela sempre nascerá de uma ou mais intenções. Para Fischmann (2018, p.5):

O processo de planejamento é inerente à natureza humana, quando temos que prever o que irá acontecer no futuro. O planejamento no nível estratégico costuma ser desenvolvido em um prazo maior e, assim, não é exato como um plano de curto prazo. Mesmo sendo impreciso, o planejamento para um prazo mais longo é necessário, pois as ações tomadas hoje poderão ter um reflexo no longo prazo, sendo importante que se passe a pensar estrategicamente para direcionar as ações do dia a dia para um futuro desejado.

O planejamento pode ser entendido como um processo de estabelecimento de um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de torná-lo realidade justificando assim sua antecedência à decisão e à ação. (OLIVEIRA, 2018, p.3).

É importante ressaltar que um planejamento é diferente de um plano, enquanto o plano é algo limitado e simples, o planejamento é contínuo, complexo e deve ser dinâmico. De acordo com Fischmann (2018, p.10), o planejamento é o processo contínuo de elaboração já o plano é o produto ou resultado do planejamento.

Figura 2- A natureza dinâmica do planejamento estratégico



“O plano é como uma fotografia (estático) e o planejamento é como um filme (dinâmico)”

Fonte: Fischmann (2018,p.11)

3.2 ESTRATÉGIA

A Estratégia foi utilizada inicialmente como um caminho para vencer e sua essência não mudou, ela baseia-se na ponderação e projeção de uma sequência de ações coordenadas e conectadas para que as empresas alcancem suas aspirações.

A estratégia não é sobre pensar antes de agir e sim sobre pensar para agir (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p.4).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.19) descrevem dez escolas de pensamento sobre formulação da estratégia (design, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental e configuração), as escolas possuem perspectivas diferentes sobre a formulação da estratégia cada uma apresentando em certo sentido, perspectivas restritas e exageradas, em outro, porém, interessantes e criteriosas.

Para Mintzberg (1983, p.9) a estratégia consiste na “forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em programa previamente estabelecido”. Já para Stoner e Freeman (1995, p.141) a estratégia seria um “programa amplo para se definir e alcançar as metas de uma empresa, sendo a resposta desta a seu ambiente através do tempo”.

O contexto militar é caracterizado por grandes invenções o primeiro computador, o GPS e a internet foram criações desse contexto, semelhantemente “a palavra estratégia vem do grego *strategos*, que significa “chefe do exército”, esse conjunto de técnicas administrativas (planejamento estratégico) tem a ver com os planejamentos das guerras realizados pelo chefe do exército com a ajuda de seus generais” (FISCHMANN, 2018, p.3).

O ambiente empresarial apropriou-se de forma inteligente dessa ideia de estratégia, que veio se aperfeiçoando ao longo do tempo, e lhe é útil não somente pela estreita ligação entre a ideia de estratégia e competitividade, mas também por permitir a elaboração de estalos que promovem a condução dos propósitos corporativos.

Outro ponto importante é a mudança que vem ocorrendo na orientação estrategista das empresas, antes ela consistia na escolha de um caminho eficiente e eficaz de se preparar para um futuro desejado, porém nos últimos anos ela tem assumido uma direção

diferente- a de estar preparada para um ambiente conhecido como VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), caracterizado por incertezas, volatilidades, complexidades e ambiguidades. A estratégia no passado era orientada para criar eficiência, eficácia e redução de incertezas, hoje vive-se com a incerteza, com a volatilidade, assim a estratégia das empresas de hoje é a preparação para uma mudança ágil, flexível em relação aos acontecimentos de seu entorno (CHIAVENATO, 2020, p.v).

3.3 PLANEJAR DE FORMA ESTRATÉGICA

Para planejar de forma estratégica antes de qualquer coisa, é necessária uma definição clara do que queremos fazer, e então planejamos como iremos fazer (FISCHMANN, 2018, p 30). Assim sejam grandes ou pequenas corporações as primeiras análises a serem realizadas vêm do ambiente interno da empresa, uma autorreflexão que a conduz a ponderar não somente fatores como a rentabilidade e a viabilidade do negócio, mas seu propósito mediante a sociedade. Nesse sentido, cenários ambientais desfavoráveis tendem a ser melhor enfrentados.

Uma das benesses do planejamento estratégico é o fato de sua natureza direcional. O planejamento estratégico consiste numa técnica que concede um significado maior a presença da empresa no Mercado à medida que seus pilares (missão, visão e valores, propósito) fazem com que a empresa saiba a razão de existir, sua finalidade, onde deseja chegar, o que valoriza e essas diretrizes permitem que a corporação vá além do tradicional anseio por retornos financeiros, mas cria nela uma atmosfera de direção onde esses retornos almejados vêm. Conforme Fischmann (2018, p.13):

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, por meio da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e vocação e, por meio dessa consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

É notável a importância do planejamento estratégico para a empresa e o quanto sua necessidade é crescente. “Sem o planejamento os gerentes acabam consumindo muito de seu tempo “apagando incêndios”, ou seja, em vez dos gestores anteciparem estratégias de mudanças e formas de lidar com as crises, eles acabam apenas reagindo a elas.” (BECKER, GIOVANELA, FURTADO, 2016, p.60).

Cinquenta organizações foram pesquisadas em diversos países e setores, mostrando que os principais benefícios do planejamento estratégico são (WILSON, 1994 apud CHIAVENATO, 2020, p.34):

- Claro sentido de visão estratégica para a organização. ■Compreensão aprimorada de um ambiente altamente mutável, dinâmico e competitivo.
- Foco sobre aquilo que é estrategicamente importante para a organização no futuro, com objetivos de longo prazo. ■Comportamento proativo em relação aos elementos do ambiente externo, de modo interdependente com os elementos do ambiente interno. ■Comportamento sistêmico e holístico envolvendo toda a organização. ■Interdependência/interatividade com o ambiente externo.

Em termos panorâmicos alguns autores concordavam que o planejamento estratégico deveria ser projetado para um período de 5 anos, porém atualmente devido a cenários cada vez mais complexos a literatura já converge à adequação de projeções para 2 a 3 anos no máximo (SOARES, 2016). Dados do SEBRAE relatam que a primeira “causa mortis” das empresas no Brasil, ou seja, o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida decorre devido à falta de planejamento prévio (SEBRAE, 2016).

Outro aspecto importante do planejamento estratégico é a moldabilidade, ou seja, a capacidade que ele deve possuir de ser moldável e flexível para alcance de resultados reais e imprevisíveis. Acompanhar, monitorar, mudar os planos de ações deve integrar a aplicação do planejamento estratégico nas organizações quando identificadas tais necessidades e isso geralmente se torna cada vez mais pertinente devido às configurações atuais da sociedade. “O Plano de uma empresa é para servir a esta e não o inverso. Existem empresas que às vezes insistem em querer “passar por uma ponte que caiu” só porque isso estava no plano” (FISCHMANN, 2018, p.21).

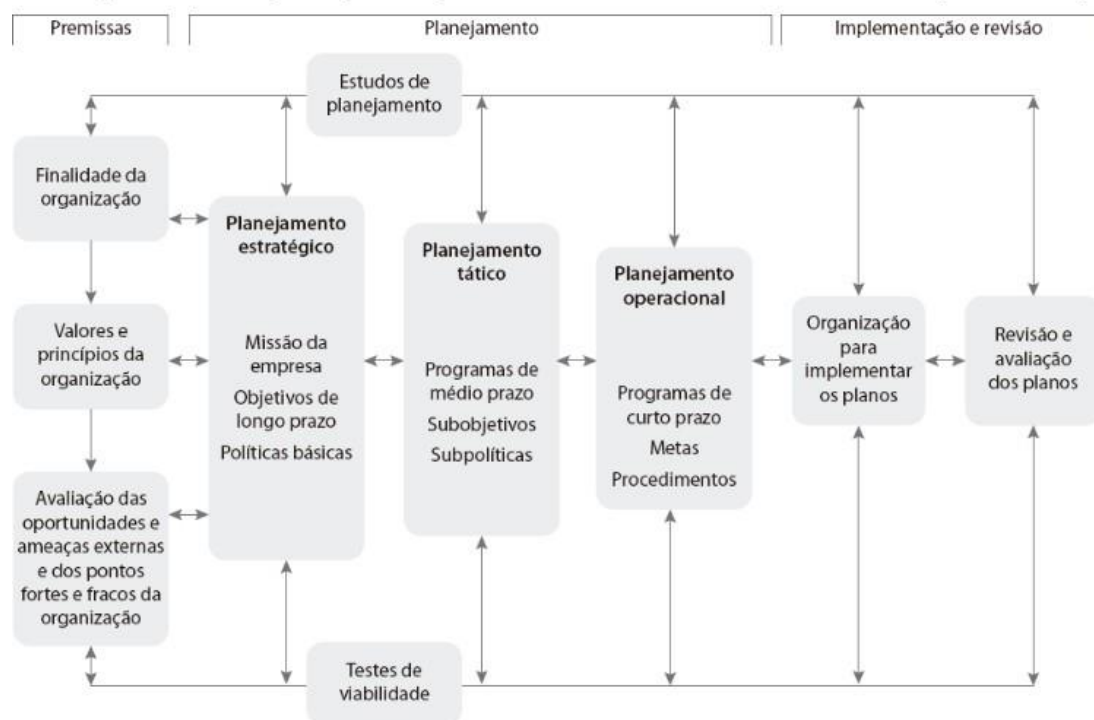
3.4 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é construído por etapas e na literatura encontramos basicamente as mesmas etapas: formulação ou elaboração e implementação e /monitoramento com a existência de sutis variações. A sequência de etapas do planejamento estratégico não é algo rígido, variando tanto entre autores como entre organizações (FISCHMANN, 2018, p.27). Para Fischmann (2018) e Chiavenato (2020), por exemplo, a definição da missão deve preceder o diagnóstico ambiental. Já

para Oliveira (2018), a missão (um dos pilares organizacionais) é definida depois do diagnóstico estratégico.

Seja qual for a ordem do estabelecimento desses elementos o planejamento estratégico nas corporações será formado, de uma maneira geral, pelos seguintes elementos: Elaboração das diretrizes organizacionais (missão, visão, valores, finalidade), análises ambientais de natureza interna e externa (diagnóstico estratégico ou ambiental), análise do ambiente competitivo e dos fornecedores, determinação de objetivos, produção de indicadores, estabelecimento de metas, monitoramento/controle dos itens estabelecidos e redirecionamento, quando necessário.

Figura 3- Etapas do planejamento estratégico segundo a Escola do posicionamento

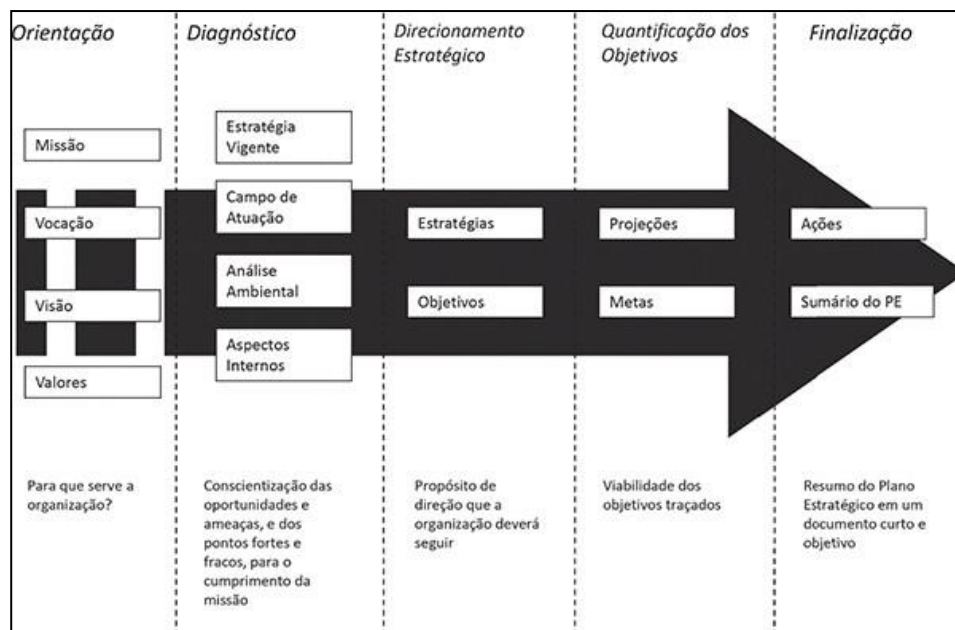


Fonte: Chiavenato (2020, p.43)

Na perspectiva da Escola do posicionamento (CHIAVENATO, 2020), a Figura 3 ilustra que a primeira etapa do planejamento estratégico nas organizações é a construção de premissas. Elas consistem nas definições do propósito ou finalidades empresariais, valores e o mapeamento dos ambientes internos e externos. Na segunda fase é construída a missão e são produzidos sequencialmente os planejamentos estratégico, tático e operacional e já na terceira fase a empresa implementará e revisará seus planos sendo realizados em todas as etapas testes de viabilidade das ações.

Fischmann (2018, p.18) apresenta uma perspectiva interessante das etapas que constituem o planejamento estratégico, para ele são basicamente duas: formulação; implementação e acompanhamento.

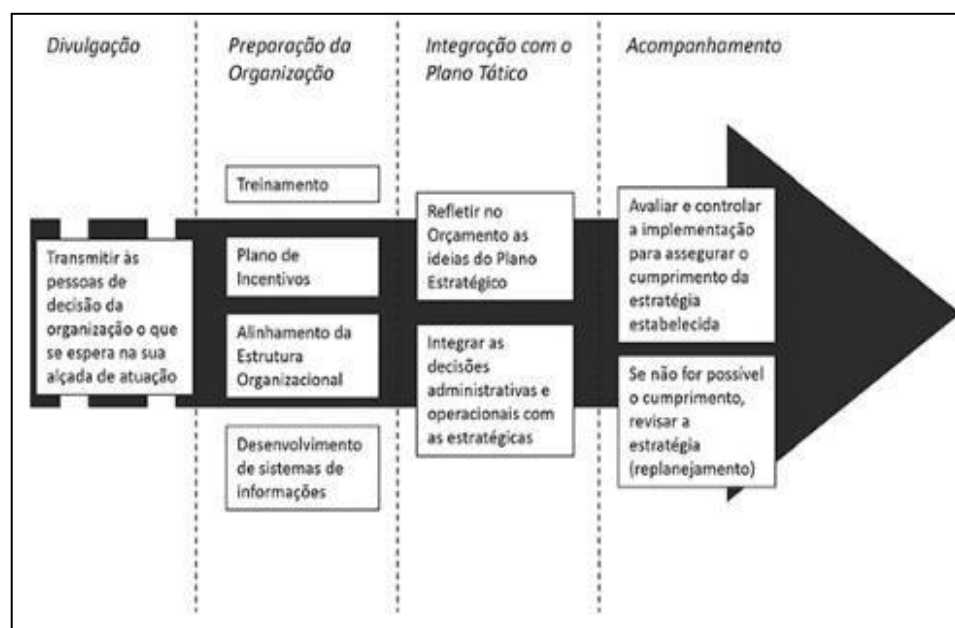
Figura 4- Primeira etapa do planejamento estratégico.



Etapa de
Formulação

Fonte: Fischmann (2018, p.18)

Figura 5- Segunda etapa do planejamento estratégico.



Etapas de
Implementação e
acompanhamento

Fonte: Fischmann (2018, p.18)

No presente trabalho optou-se para fins explicativos pela sequência definida por Fischmann, (2018), apresentada nas Figuras 4 e 5. Para Fischmann (2018, p.18) primeiro é realizada a etapa de formulação (definição dos pilares, diagnóstico estratégico, direcionamento estratégico, quantificação dos objetivos e finalização). Por conseguinte, tem-se a etapa de implementação e acompanhamento formada basicamente pela divulgação do plano à organização, pela preparação, a integração do planejamento estratégico ao tático e pelo acompanhamento daquilo que foi planejado.

3.4.1 Definição dos pilares organizacionais

Os pilares ou diretrizes organizacionais para o planejamento estratégico são a missão ou vocação, visão, valores e finalidade corporativa. A missão de uma empresa é um dos marcos iniciais para a elaboração de seu planejamento estratégico, a sua elaboração permite que a empresa defina porque existi e o que faz. A missão deverá estar alinhada com o campo de atuação da empresa, e se este muda, ela também deverá ser revista. Quando nos referimos a uma empresa de estrutura menor a missão se confunde com a vocação do empreendedor (FISCHMANN, 2018, p.7).

Para Cruz (2017, p. 6), “a visão é a antecipação do futuro desejado para a organização e deverá conter tanto a inspiração como a aspiração, a aspiração no sentido do que ela quer se tornar e a inspiração, porque a aspiração deve merecer e valer a pena ser concretizada”.

Já os valores consistem em tudo o que a organização valoriza em termos de comportamento e deve nortear todos os relacionamentos estabelecidos na empresa e por ela. “Na literatura internacional os valores são também conhecidos como *way of life*, modo de vida” (CRUZ, 2017, p. 6).

Outra definição recente e relevante para a constituição da etapa de implementação do planejamento estratégico, é a definição de finalidade ou propósito. Atualmente além de serem definidos os pilares empresariais missão, visão e valores é definida pelas organizações a sua finalidade, que é o para que as organizações existem. O propósito da empresa pode ser definido como um motivo que faz com que a marca se orgulhe e entenda como colaborar para fazer do mundo um lugar melhor de se viver (SEBRAE ALAGOAS, 2020).

3.4.2 Diagnóstico estratégico

Depois de uma autorreflexão, e estabelecidos os pilares organizacionais, a empresa realizará as análises do ambiente em seu entorno e dos seus aspectos internos.

Segundo Fischmann (2018, p.18), o diagnóstico estratégico é o segundo passo no processo de elaboração do planejamento estratégico, ele é composto pela identificação da estratégia vigente, campo de atuação e realização das análises ambientais. As análises ambientais são realizadas para identificar tudo aquilo que pode influenciar o desempenho das organizações no ambiente externo e interno.

As análises ambientais externas (ameaças e oportunidades) e internas (forças e fraquezas) constituem o que se chama de matriz SWOT, uma ferramenta criada em meados dos anos de 1960 desenvolvida com o objetivo principal de auxiliar às tomadas de decisões (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p.129).

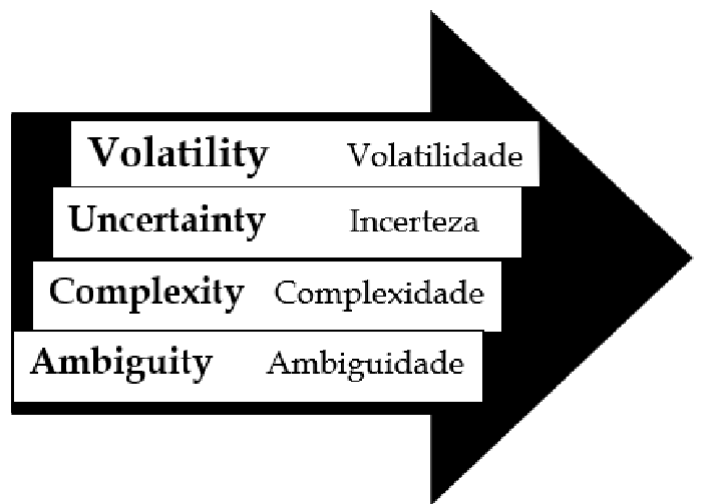
As análises ambientais externas são constituídas pelas ameaças e oportunidades do ambiente no qual está inserida a empresa bem como as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. Integram o ambiente externo, dentre outros, fatores políticos, socioeconômicos, culturais, de evolução tecnológica, fornecedores, concorrentes (OLIVEIRA, 2018, p 43). O fator ambiental externo quando considerado em primazia consiste num princípio de adaptação que pressupõe um ajustamento ao ambiente externo a fim de adquirir uma posição dominante e defendê-la, essa postura ficou conhecida como abordagem ou modelo da organização setorial e prevaleceu por mais de 20 anos até o início dos anos de 1990 (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p.16).

O ambiente externo não é previsível em si, pois não “consiste numa espécie de pera a ser colhida da árvore da avaliação externa, mas sim, uma importante e, às vezes, imprevisível força a ser levada em conta.” (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.50).

Para Chiavenato (2020, p.9) atualmente as empresas estão inseridas num ambiente externo até então não identificado anteriormente reconhecido como VUCA caracterizado por incertezas, volatilidades, complexidades e ambiguidades. Dessa forma elas precisam desenvolver um tipo de Darwinismo organizacional onde o que se entende é que aquelas que não se adaptam de maneira muito ágil às mudanças de um ambiente

confuso, instável e dotado por uma infinidade de informações não conseguem sobreviver.

Figura 6- Ambiente externo de inserção das empresas



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Já no ambiente interno empresarial devem ser identificados os pontos fortes e fracos. Os pontos fracos são denominados por alguns como pontos a melhorar e são as fragilidades internas organizacionais. Os pontos fortes são aqueles que a empresa tem disponível e que favorecem o alcance de seu propósito e de seus objetivos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020, p.v).

Quadro 2- Diagnóstico organizacional

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL		
	FORÇAS	FRAGILIDADES
OPORTUNIDADES	Abordagem agressiva: Aproveitamento da área de domínio da empresa	Abordagem de manutenção ou segmentação: Área de aproveitamento potencial
AMEAÇAS	Abordagem defensiva: Enfrentamento: Área de risco a ser enfrentado	Abordagem de desinvestimento, desativação ou blindagem

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2020, p.v)

É importante ressaltar a importância das análises realizadas da concorrência e fornecedores. “Quanto aos fornecedores, alguns dos aspectos a serem analisados são: quem são, quantos são, onde estão localizados, qual a oferta total, seus preços de venda, seus prazos de venda e de entrega e a qualidade de seus produtos e serviços (OLIVEIRA, 2018, p.81). E o “nível de conhecimento de cada concorrente influência diretamente no risco estratégico perante as estratégias desse concorrente e [...] quanto maior o nível de conhecimento, menor o risco estratégico.” (OLIVEIRA, 2018, p.96).

3.4.3 Direcionamento estratégico

Depois de realizadas às análises e selecionado o conjunto de informações mais relevantes à empresa então esta escolherá uma ou mais estratégias e estabelecerá seus objetivos. Definidos seus objetivos serão realizadas projeções e estabelecidas consecutivamente suas metas.

O tópico 2.2 abordou sobre estratégia, além disso é interessante expressar também a interligação entre situações de sucessos ou insucessos provocados pelo nível de eficiência das estratégias e dos correspondentes projetos. A estratégia vai estabelecer “o que” vai ser feito para se chegar à situação desejada (objetivos, desafios e metas); o projeto vai explicitar “o como” atuar e operacionalizar as ações para realizar a decisão

estratégica; ou seja, é nos projetos que se aloca e administra os recursos necessários à ação estratégica (OLIVEIRA, 2018, p. 222).

Quadro 3- Interligação entre estratégias e projeto

		Estratégias	
		Eficientes	Ineficientes
Projetos	Eficientes	• Sucesso da empresa • Otimizado ambiente de trabalho	• Possibilidade de sucesso no controle • Insucesso no futuro
	Ineficientes	• Insucesso no controle • Possibilidade de sucesso no futuro	• Insucesso da empresa • Gestão ambiente de trabalho confuso

Fonte: Oliveira (2018, p.221)

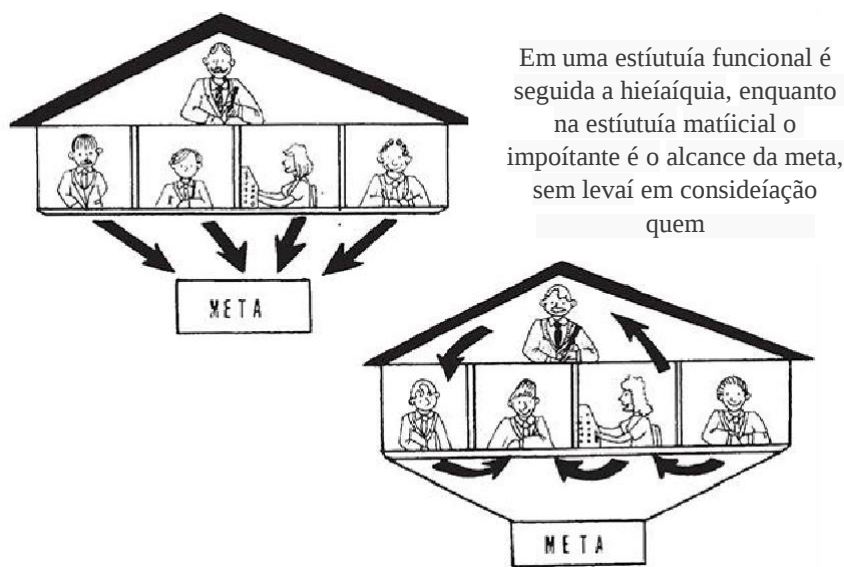
O Quadro 3 estabelece a relação entre estratégias e projetos realizados de forma eficientes e ineficientes, cada célula é o resultado do cruzamento dos dois segmentos.

É importante transformar a intenção estratégica em resultados concretos (CHIAVENATO, 2020). “Um OBJETIVO é simplesmente O QUE deve ser alcançado”. Nem mais, nem menos. Por definição, os objetivos são significativos, concretos, orientados por ações e (de maneira ideal) inspiradores (DOERR, 2019, p. 7). As projeções têm caráter financeiro e permitem a verificação da viabilidade dos objetivos propostos (FISCHMANN, 2018, p.27).

O planejamento estratégico não deve ser considerado apenas uma afirmação das aspirações de uma empresa. Deve incluir, também, o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade (OLIVEIRA, 2018, p.36). Quando o planejamento estratégico se desdobra nos níveis tático e operacional temos a fragmentação dos objetivos em metas e posteriormente a construção do plano de ações.

As metas são segmentações dos objetivos para um período mais curto, tendo tanto seu aspecto quantitativo quanto o detalhamento de suas especificações mais precisos do que o objetivo (FISCHMANN, 2018, p.7).

Figura 7- Fluxos de metas



Fonte: Fischmann, (2018, p.119)

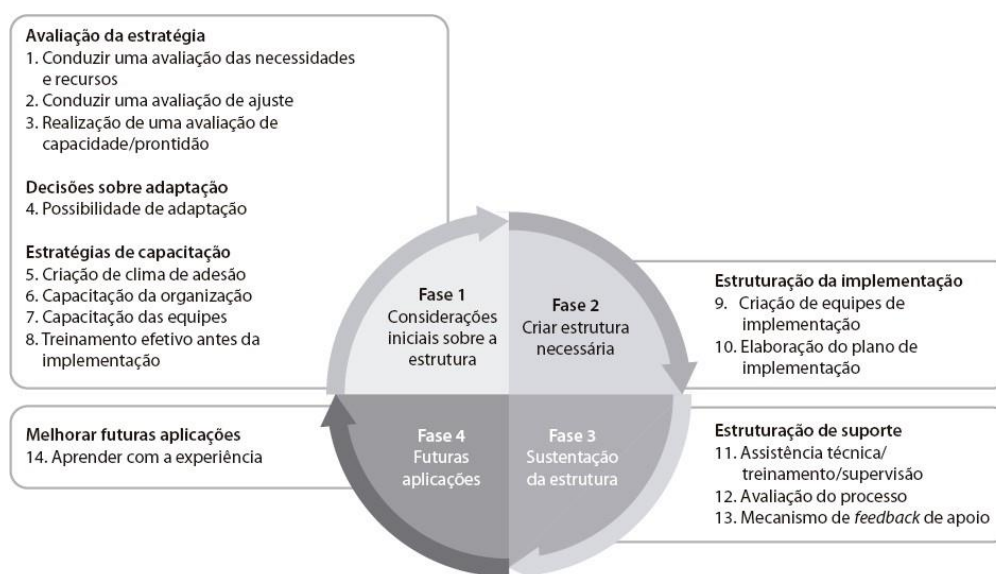
3.4.4 Quantificação dos objetivos e finalização da formulação do planejamento estratégico

Conforme Fischmann (2018, p.21) a última etapa da formulação do planejamento estratégico é a “finalização” ela deve ser marcada por um resumo do Plano Estratégico, um documento curto e objetivo, onde aparecem as ações e o Sumário de PE. Esse documento deverá ser submetido à aprovação de toda direção da empresa. “O sumário é um documento bastante curto, por exemplo, de duas folhas, onde são descritas as estratégias. Na redação do sumário também podem aparecer dúvidas ou incoerências que exijam revisões de etapas anteriores.” (FISCHMANN, 2018, p.27). As ações têm seu sentido fundamentado na visão, de modo que, ao desenvolvermos as atividades, temos um sentido maior por trás, que nos motiva a realizá-las (FISCHMANN, 2018, p. 132).

3.4.5 Implementação e Acompanhamento

A etapa de implementação é uma das mais desafiadoras do planejamento estratégico já que nela se encontram obstáculos como a resistência a mudanças pela organização.

Figura 8- Quatro fases de implementação do Planejamento Estratégico e suas 14 dimensões



Fonte: Chiavenato (2020, p.160).

A figura 8 apresenta uma perspectiva interessante e detalhada das fases que constituem a implementação do planejamento estratégico. Nela a implementação é constituída por 4 partes onde na primeira encontram-se as ações ligadas à avaliação da estratégia escolhida, abordando aspectos de adaptação e capacitação, na segunda situam-se estruturas de implementação e já na terceira estruturas de suporte à estratégia escolhida. A 4ª fase da figura contempla a importância do aprendizado nas corporações. No Brasil, a FNQ (Fundação Nacional de Qualidade) tem como carro-chefe de sua missão o (MEG) Modelo de Excelência da Gestão®, este por sua vez tem como um de seus fundamentos o aprendizado organizacional.

Já o acompanhamento segundo Fischmann (2018, p.27) consiste na atividade de avaliar e controlar o processo de implementação e de mudanças organizacionais. Geralmente é realizado através de indicadores.

Os indicadores de desempenho ou de performance, ou ainda em inglês *key performance indicators*, por sua vez, servem, como o próprio nome diz, para revelar como alguma coisa está indo (ATLAS, 2018, p.234).

Para Caldeiras (2018) as 15 características que tornam um indicador um bom mensurador de desempenho são: pertencer aos indicadores para a gestão, apresentar credibilidade de resultados, apresentar esforço aceitável para o apuramento do resultado, simplicidade de interpretação, simplicidade do algoritmo, fonte de dados dentro de “casa”, poder ser calculado automaticamente, possibilitar a auditoria de fontes de dados com eficácia, exibir alinhamento com a frequência de monitorização, possibilitar cálculos em momentos extraordinários, proteger de efeitos externos ,não gerar efeitos perversos, ser possível de benchmarking , ser atual e poder estar vinculado a uma meta.

3.5 DESAFIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.75) as falácias de um planejamento estratégico são a falácia da predeterminação, a falácia do desligamento e a falácia da formalização. Na falácia da predeterminação encontra-se a incapacidade das empresas de preverem o curso do seu ambiente, controlá-lo ou lhe darem com sua “estabilidade”; a falácia do desligamento supõe que níveis gerenciais são desligados de suas incumbências decisórias, já que o planejamento determinaria “todas as ideais decisões” e a falácia da formalização exprime o fato das estratégias eficazes exibirem, inevitavelmente, algumas qualidades emergentes.

Além das falácias mencionadas anteriormente outros enfoques dados às razões pelas quais os planejamentos estratégicos não cumprem seus propósitos de forma exitosa está: na resistência corporativa à mudanças “difícilmente se consegue introduzir o planejamento estratégico em uma empresa quando as pessoas responsáveis pelas decisões não têm claros os conceitos do mesmo existindo, como é natural, uma resistência por aquilo que é desconhecido. ” (FISCHMANN, 2018, p.7); no engajamento dos colaboradores “as principais estratégias devem ser de conhecimento de toda a organização, para que os funcionários conheçam a direção que a empresa seguirá, e se engajem na implementação. [...] com exceções de estratégias confidenciais como um novo produto ou nova atividade” (FISCHMANN, 2018, p.101); na negação de sua

natureza dinâmica “Para que a empresa usufrua das vantagens do planejamento estratégico, é necessário que ele seja um processo contínuo com atualização, entendimento, avaliação e aprimoramento constantes” (OLIVEIRA,2018, p.309); e no monitoramento constante, pedagógico e ininterrupto do planejamento. De acordo com Chiavenato (2020, p. 36):

Planejamento estratégico é um processo emergente e incremental de aprendizado, tanto individual como coletivo: agir primeiro – fazer algo –, depois descobrir e selecionar aquilo que realmente funciona – compreender as ações – e finalmente reter apenas aqueles comportamentos que parecem desejáveis ou bem-sucedidos. As organizações precisam se transformar em sistemas de aprendizagem organizacional onde o trabalho de equipe seja incentivado e as pessoas possam conquistar autonomia, engajamento e autorrealização.

Quadro 4- Barreiras à execução da estratégia organizacional

Barreiras de visão	Barreiras pessoais	Barreiras administrativas	Barreiras de recursos
Somente 5% da força de trabalho compreende satisfatoriamente a estratégia organizacional	Somente 25% dos gerentes e executivo recebem incentivos e recompensas ligados à estratégia organizacional	85% das equipes executivas gastam menos de 1 hora por mês para discutir a estratégia organizacional	60% das organizações não alinham o orçamento com a estratégia organizacional

Fonte: Chiavenato (2020, p.220)

O Quadro 4 apresenta em percentuais algumas outras barreiras encontradas para implementação do planejamento estratégico ligadas à compreensão, incentivos a gerentes e executivos, tempo disponível a discussão e alinhamento orçamentário à estratégia organizacional.

Outro aspecto abordado por Chiavenato (2020, p.154) é o desalinhamento na execução dos níveis, “A dificuldade de sempre é que, enquanto a formulação estratégica é feita nos níveis institucional e tático, sua execução é geralmente realizada no nível operacional que nem sempre participa de sua formulação ou sequer tem a devida informação sobre a estratégia escolhida.”.

3.6 FERRAMENTAS

O Quadro 5 descreve de forma resumida e simples algumas ferramentas utilizadas no planejamento estratégico:

Quadro 5- Ferramentas do planejamento estratégico

Ferramentas	Definição	Características
PDCA	Auxilia na tomada de decisão para garantir o alcance das metas necessárias JURAN E DEFEQ. (2015, p 171)	Constituído por quatro passos: Plan(planejamento); do(ação); check (verificação) e act (ação).
SWOT	É a avaliação dos pontos fortes [strenghts] e dos pontos fracos [weaknesses] da organização à luz das oportunidades [opportunities] e das ameaças [threats] em seu ambiente. MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL (2010, p. 35)	Cada célula permite uma indicação de que rumo tomar. CHIAVENATO (2020, p.129)
BSC	Técnica desenvolvida por Kaplan e Norton que focaliza quatro perspectivas: finanças, clientes, processos internos, e aprendizagem e conhecimento. FISCHMANN (2018, p.111)	As dimensões se desdobram em medidas específicas, podendo gerar indicadores. FISCHMANN (2018, p.111)
ANSOFF	Também conhecida como Matriz Produto-Mercado, permite à organização avaliar quatro estratégias de crescimento de produto-mercado. CHIAVENATO (2020, p.181)	As estratégias abordadas são de penetração de Mercado, de desenvolvimento de mercado, de desenvolvimento de produto, de diversificação. CHIAVENATO (2020, p.129)
GUT	Possibilita a análise da questão da prioridade, cuidado necessário no tratamento de fatores e variáveis ambientais. OLIVEIRA (2018,P.46)	Os fatores e variáveis são avaliados quanto a gravidade, urgência e tendência. OLIVEIRA (2018,P.46)
OKRs	Proporciona a agilidade das decisões gerenciais potencializando a agilidade organizacional. MARIA ANGÉLICA CASTELLANI (2021, Sympia)	É constituído por quatro “superpoderes”: foco, alinhamento, acompanhamento e esforço DOERR (2019, p.16).
BRAINSTORMING	Ferramenta associada à criatividade e é, por isso preponderantemente usada na fase de planejamento. MEIRELLES (2001, P.20)	Grupo de pessoas que criam o maior de ideias, sobre um tema previamente selecionado. MEIRELLES (2001, p.20)

Fonte: Elaborada pela autora (2021)

Além de se conhecer as ferramentas é importante saber quando e como usá-las. Uma das ferramentas que apresenta perspectiva empresarial mais global é o PDCA, permitindo que outras ferramentas se encaixem em uma ou mais de suas etapas. O ciclo PDCA, assim como o planejamento estratégico, tem característica contínua sendo girado frequentemente. Meirelles (2001, p.16) afirma que para cada etapa do ciclo há ferramentas apropriadas, e a mesma ferramenta pode ser eficiente em duas ou mais etapas, o brainstorming, por exemplo, pode ser usado nas fases de planejamento e verificação.

A análise SWOT é uma das práticas mais utilizadas no processo de planejamento estratégico que possibilita o diagnóstico ambiental pelas empresas, identificando seus pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades do meio na qual está inserida (CHIAVENATO, 2020, p.129).

O Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia em que são utilizados indicadores de desempenho não apenas de natureza financeira-econômica, mas também de ativos intangíveis que agregam valor as empresas (DAYCHOUM, 2012, p.50).

A matriz Ansoff ou Produto-Mercado permite às organizações analisarem como andam seus produtos e mercados, e delinearem um caminho de crescimento. “Para isso ela segmenta a análise em produtos já existentes e produtos novos, em mercados atuais e futuros” (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2010, p.130).

A matriz GUT, por sua vez, realiza a classificação de problemas indicando a ordem na qual eles devem ser resolvidos, cada problema identificado recebe pontuação que vai de 1 a 5 em cada linha da matriz (gravidade, urgência, tendência) (DAYCHOUM, 2012, p.110).

“Ideias são fáceis. Execução é tudo” (DOERR, 2019). Uma das ferramentas mais atuais são as OKRs, “sistemas que consistem num protocolo colaborativo de definição de metas para empresas, equipes e indivíduos.” (DOERR, 2019, p.7). Ele visa conectar os objetivos de todos, sendo possível apenas ser implementado em organizações com cultura organizacional adequada, “Sem um alinhamento cultural, nem a melhor estratégia operacional do mundo daria certo” (DOERR, 2019, p.224).

Brainstorming, por fim, permite a “oportunidades de insights resultantes de percepções mais amplas”, já que participam os 3 níveis empresariais (DOERR, 2019, p.37).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A tendência à classificação é inerente a natureza humana possibilitando assim a melhor organização dos fatos e conseqüentemente o seu entendimento. Dessa forma é importante classificar as pesquisas (GIL, 2017, p.24). A presente pesquisa consiste em uma pesquisa bibliográfica e de campo, de finalidade aplicada, caracterizada por um estudo transversal, cujos objetivos se concretizaram de formas exploratória e descritiva, natureza qualitativa e construída com o uso de dados primários e secundários.

O Quadro 6 sintetiza a classificação dos trabalhos científicos e as células de cor azul representam a classificação da presente pesquisa.

Quadro 6- Classificação da Pesquisa

TIPOS DE PESQUISA	Quanto ao procedimento técnico	Bibliográfica Documental Experimental Estudo de caso Dentre outros procedimentos	A pesquisa bibliográfica é aquela elaborada a partir de material já publicado constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e, atualmente, com material disponibilizado na Internet Envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento
	Local de realização	Campo Laboratório	Realizada num campo institucional (empresas), social (em comunidades) ou outros que não sejam um “laboratório”
	Finalidade	Aplicada Básica	Seus resultados são direcionados à aplicação prática
	Abrangência Temporal	Transversal Longitudinal	Quando os estudos são feitos uma vez e representam apenas um determinado momento
	Objetivo	Exploratória Descritiva	Visa proporcionar maior familiaridade com o problema Visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis

	Explicativa	
Natureza	Qualitativa	Relação dinâmica entre o mundo objetivo e a subjetividade de quem o observa, que não pode ser traduzida em números
	Quantitativa	Tradução em números de opiniões e informações
Uso de Dados	Primários	Os dados são coletados em “primeira mão” pelo pesquisador, de forma original
	Fonte: Adaptado de Arruda Filho, Emílio J. M (2015, p. 60-68) atados	

4.2 UNIDADE DE ANÁLISE DA PESQUISA

A empresa consiste num colégio de Ensino Infantil e Fundamental atuante há aproximadamente 40 anos no Mercado estando situada na área Norte da cidade de João Pessoa.

O setor de escolas particulares de ensino básico e fundamental no Brasil é considerável, e esse cenário reflete-se na cidade de João Pessoa. Em 2019 o Sebrae trouxe números desse segmento:

Segundo Censo Escolar da Educação Básica divulgada pelo Mec – (Ministério da Educação) 2018, o Brasil conta com 184,1 mil escolas, sendo que 21,7% são escolas particulares, e segundo Anuário Brasileiro da Educação Básica 2019, da entidade Todos Pela Educação, cerca de 7 milhões de alunos foram matriculados na educação infantil e ensino fundamental, em aproximadamente 40 mil escolas particulares do país no ano de 2018. Todos esses números mostram a grandiosidade desse setor.

Atualmente a empresa conta com aproximadamente 45 funcionários, sendo uma diretora, uma vice-diretora, três coordenadoras, 35 professores e 5 funcionários.

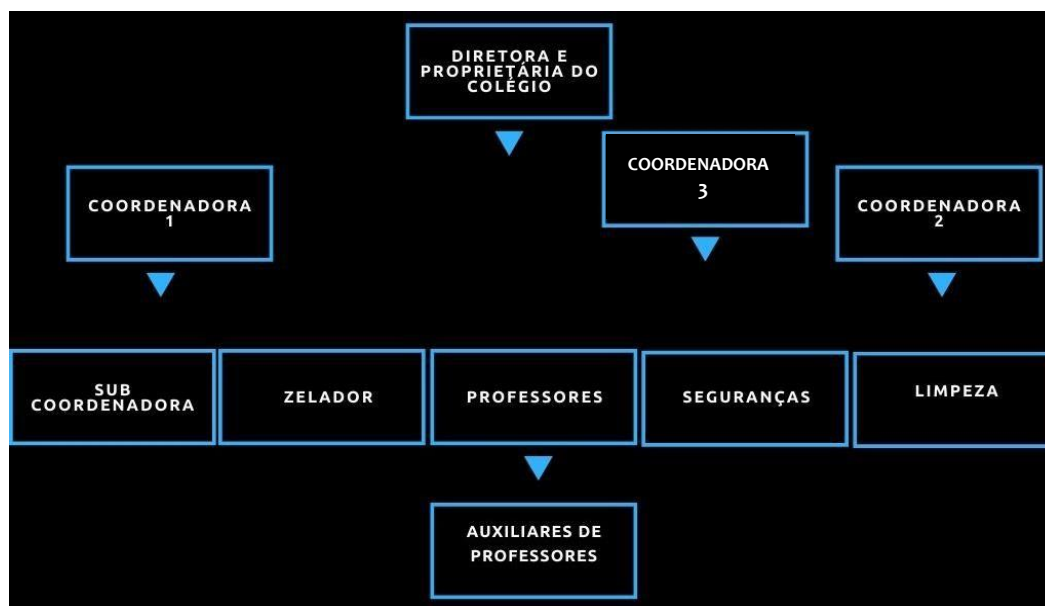
A escola é caracterizada pela busca contínua na qualidade do ensino e a preocupação com a inteligência emocional de seus alunos apresentando como slogan a expressão “Seja protagonista do seu futuro” sua fundamentação pedagógica é expressa em quatro

pilares: educação de criança, idealizada para crianças; família como protagonista e formação de cidadãos.

Uma das características mais evidentes de seu ambiente interno é a manutenção de vínculos empregatícios duradouros, geralmente seus funcionários têm mais de 5 anos de atuação profissional, o zelador por exemplo, trabalha na empresa desde de sua fundação há aproximadamente 40 anos atrás. Esse cenário produz inevitavelmente um ambiente de compromisso razoável com o desempenho organizacional, um anseio no crescimento da empresa e o estabelecimento de relações socioafetivas com seus clientes.

O organograma na Figura 9 representa a estrutura organizacional atual da empresa:

Figura 9- Estrutura Organizacional da empresa



Fonte: Elaborada pela autora (2021)

As auxiliares de professores são estagiárias e alunas do curso de pedagogia direcionadas por uma empresa de estágio encontrando-se subordinadas diretamente as professoras.

A empresa possui duas unidades bem localizadas nos bairros do Bessa e Manaíra, porém atualmente o espaço físico de Manaíra é destinado a encontros, reuniões administrativas e treinamentos, tendo havido suspensão temporária de suas atividades pedagógicas.

4.3 COLETA DE DADOS

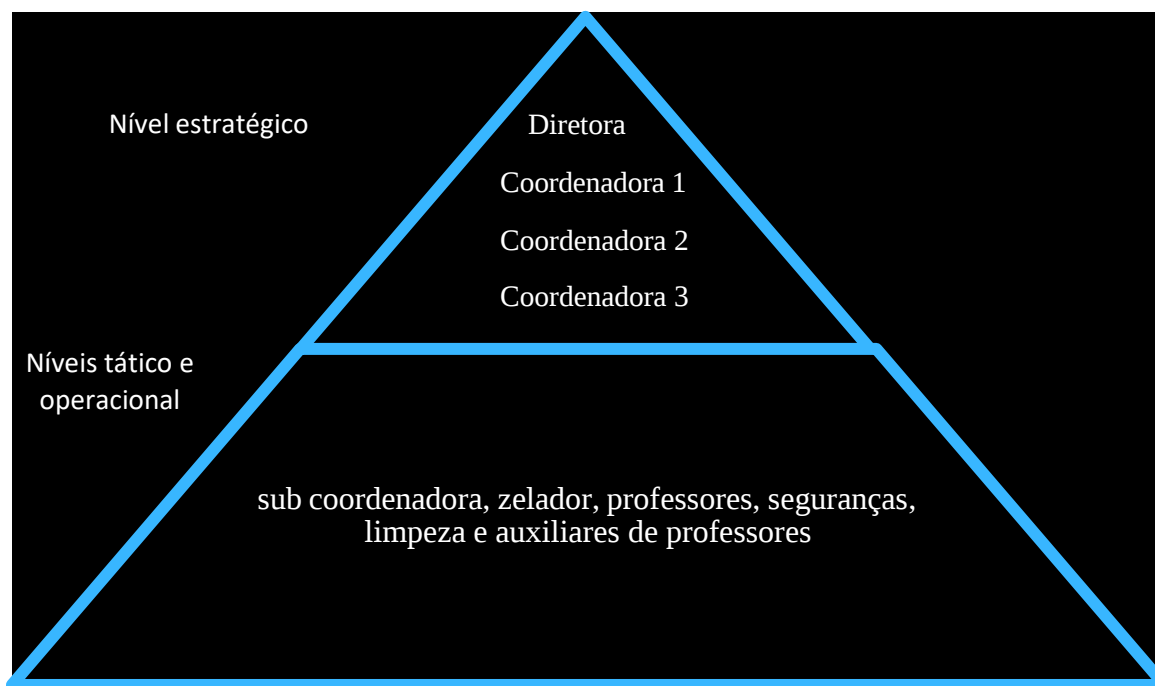
A coleta de dados se deu de forma primária a partir dos resultados da aplicação das entrevistas e da realização das observações de campo sendo e também pela coleta de dados secundários oriundos da literatura disponível.

A pesquisadora trabalhou na empresa do início do ano de 2019 até os primeiros meses de 2020 que antecederam o período de pandemia COVID-19. As entrevistas foram realizadas em maio de 2021. A observação foi realizada de forma participativa que consiste na situação em que o observador integra a situação ou o grupo observado (FAUZE, 2013, p.134).

A coleta de dados por observação direta se deu através de experiência profissional desencadeada por uma conversa informal e pelo despertar do interesse pela proprietária de implantar os conhecimentos oriundos da área de planejamento estratégico em sua empresa. Porém, devido a demanda intensa de atividades pela diretoria e coordenações, a primeira etapa do planejamento estratégico não foi concluída (definição da missão, visão, propósito e valores da empresa) e a pesquisadora acabou realizando outras atividades identificadas por ela mesma como importantes para o desenvolvimento e crescimento da empresa como mapeamento de custos, implantação e análise de pesquisas de satisfação de clientes, projeção de layouts mais adequados, pesquisa de nível de satisfação dos funcionários, treinamentos motivacionais, direcionamentos na área de comportamento organizacional e contratações. As atividades estavam presentes num conjunto perceptível de implantações e melhorias necessárias à empresa, contudo a atuação simultânea nas mesmas impossibilitou em nível desejável o desfecho de resultados mais gratificantes ou bem-sucedidos, pois além de muitos desses resultados só poderem ser percebidos a médio e longo prazos seriam necessárias também a distribuição das atividades a uma equipe.

A coleta de dados por meio de entrevistas foi baseada em um roteiro elaborado com base no referencial teórico apresentado no Capítulo 2 (Ver Apêndice A). A Figura 10 representa a composição dos níveis da empresa.

Figura 10- Composição dos níveis da empresa



Fonte: Elaborada pela autora (2021)

Compuseram a pesquisa 3 entrevistadas ou respondentes que integram o nível estratégico da empresa. Os processos de tomada de decisão são geralmente realizados por sua diretora e coordenadoras, sendo consultados eventualmente os filhos da proprietária.

Através do período da experiência profissional e mediante observações e participações constantes em reuniões do nível estratégico no período de estudo foi observado o desnível de influência no processo de tomada de decisão. O Quadro 7 representa de forma resumida esses desníveis:

Quadro 7- Respondentes

REPRESENTAÇÃO DAS RESPONDENTES		
Entrevistada	Função	Nível de influência em decisões estratégicas da empresa
Respondente A	Proprietária e diretora das unidades escolares	Decisivo
Respondente B	Coordenadora	Alto
Respondente C	Coordenadora	Baixo
Respondente D	Coordenadora	Altíssimo

Fonte: Elaborada pela autora (2021)

O nível decisivo diz respeito a força de decisão pela empreendedora que decide soberanamente quando deseja, já os reconhecidos como altíssimo, alto e baixo expressam o nível de influência em decisões estratégicas da empresa

O trabalho não considerará o desnível, atendo-se apenas a análise do conteúdo das respostas e tratando-as de forma qualitativa e com pesos iguais, o dado foi trazido apenas com intuito informativo.

Todas as respondentes possuem trajetórias profissionais extensas na empresa. A respondente A começou sua trajetória aos 19 anos e depois de 2 anos de experiência como professora decidiu implantar uma escola junto a uma colega, anos mais tarde a sociedade se desfez e ela continuou como diretora, coordenadora, professora e também realizava o transporte de crianças. Seu perfil é participativo e atualmente continua realizando atividades pertinentes aos três níveis da empresa.

A respondente B começou sua carreira como professora na escola em 2002, assumindo posteriormente a função de coordenadora.

A respondente C trabalhou na escola durante 23 anos como professora passando por um período de afastamento e retorno como coordenadora há dois anos, na entrevista ela expôs que devia a vida profissional a empresa pelo fato da mesma investir constantemente em capacitações.

A respondente D possui altíssimo grau de influência nas decisões estratégicas da empresa, sua formação é arquitetura e auxiliou em algumas projeções de layout realizadas durante o período da experiência profissional realizado pela autora do trabalho, porém no período de realização das entrevistas não pôde participar devido as atividades do período junino na escola.

As entrevistas dirigidas às respondentes A e B foram realizadas através da plataforma Google Meet, já a entrevistada C respondeu o questionário através do aplicativo Whatsapp.

Apesar do momento de fragilidade e desafios atuais inerentes ao setor educativo a diretora e as coordenadoras mostraram-se solícitas a implantação das entrevistas de uma forma geral.

4.4 TRATAMENTO DE DADOS

Os dados foram analisados de forma qualitativa. Devido à forma pela qual o roteiro foi implantado, a análise se deu pelo conteúdo, ou seja, a análise se concentra apenas no conteúdo digitalizado pelo entrevistado, sem considerar outros aspectos (DE ALMEIDA ET AL, 2018, p.84). “Há dois objetivos básicos procurados na análise de dados: descrição dos dados e inferências para a população a partir dos resultados da amostra, os métodos de análises correspondentes denominam-se descritivos e inferenciais.” (MATTAR, 2013, p.279). O presente trabalho trata os dados através dos dois métodos.

A pesquisa foi caracterizada também pela triangulação dos métodos utilizados: a observação direta e as entrevistas, realizando-se a comparação entre os resultados e a literatura. As perguntas e as respostas foram sintetizadas nos quadros de entrevistas presentes no Capítulo 4 dos resultados e discussões. Neles estão presentes os textos mais semanticamente relacionados às perguntas do roteiro de entrevistas. A letra A representa as respostas concedidas pela proprietária da empresa e as respondentes B e C as respostas de duas de suas três coordenadoras. O quadro 8 representa a análise da percepção da importância do processo de planejamento estratégico pela empresa do estudo de caso. O quadro 9 apresenta a síntese das formas pelas quais são conduzidas suas etapas. O quadro 10 contém as respostas de cada entrevistada quanto ao objetivo 3 que se refere aos desafios do processo de planejamento estratégico presentes na empresa. Os quadros 8, 9 e 10 a serem apresentados no Capítulo 4 seguem a estrutura da Figura 11 abaixo:

Figura 11- Quadros síntese perguntas e respostas dos objetivos específicos

OBJETIVO ESPECÍFICO			
Perguntas	Descrição do objetivo		
	Respostas		
	A	B	C

Fonte: Elaborada pela autora (2021)

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O capítulo 4 de Resultados é composto por 4 subseções e cada uma delas representa um objetivo específico do trabalho. As subseções contêm quadros que representam a síntese das perguntas e respostas de cada objetivo.

5.1 PERCEPÇÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A pergunta 1 do quadro 8 mostra que todas as respondentes já ouviram falar do termo planejamento estratégico, porém a pergunta 2 indica que a camada estratégica da empresa parece ainda apresentar uma percepção relativamente genuína e simplista do processo, compreensível àqueles que não realizam um maior aprofundamento da área. Na pergunta 3 do quadro 9 as respondentes são unânimes em reconhecer a importância do processo. Conclui-se, assim atingindo o primeiro objetivo da pesquisa (percepção da importância do processo de planejamento estratégico), que a empresa possui sim relativa percepção da importância do processo de planejamento estratégico.

Quadro 8- Perguntas e respostas referentes ao primeiro objetivo específico.

1º OBJETIVO ESPECÍFICO			
Analisar a percepção da importância do processo de planejamento estratégico pela empresa do estudo de caso			
Pergunta	Respondente A		
	Sim	Respondente B	Respondente C
1- Você já ouviu falar em planejamento estratégico	Estudar as possibilidades	Sim	Sim
2-Para você, o que é um planejamento estratégico	Sim, pois auxilia no dia a dia	Planejamento antecipado das ações/ter um plano A, B e C	Exploração das melhores condições para se alcançar um objetivo
3- Você consideraria importante a implementação do planejamento estratégico em uma empresa. Se sim, por quê?	Sim, pois auxilia no dia a dia		

Fonte: Elaborada pela autora (2021)

5.2 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Considerando o objetivo específico 2 (analisar de que forma são conduzidas as etapas do planejamento estratégico na empresa), foram obtidas as respostas apresentadas no Quadro 9.

Quadro 9- - Perguntas e respostas referentes ao segundo objetivo específico

2º OBJETIVO ESPECÍFICO				
Analisar a forma na qual são conduzidas as etapas do planejamento estratégico na empresa				
	Pergunta	Respondente A	Respondente B	Respondente C
1º etapa- Definição dos pilares organizacionais	5- Para você por que a escola existe?	Fazer a diferença na vida das pessoas, contribuir	Oferecer um ensino de qualidade com a visão de formar cidadãos críticos	Levar saberes às crianças, inserir a criança no mundo
	6- Para você, pra que a escola existe	Para contribuir com o desenvolvimento escolar e socioemocional das crianças. Sem o emocional ser trabalhado não agrega	Contribuir na formação de cidadãos críticos capazes de mudar o mundo	Porque a educação é muito importante, sua importância vai além do aumento de renda individual
	7- Você consegue identificar como a empresa se projeta para daqui a 3 anos	Sim	Sim	Não
2º etapa- Diagnóstico estratégico ou ambiental	8- Quais as oportunidades e ameaças que você consegue ver em torno da escola	Oportunidades= Uso maior da tecnologia e reconfiguração do sistema de informações Ameaças= Ensino híbrido, queda da demanda de alunos	Oportunidades= não identificadas Ameaças= valor das mensalidades, instabilidade dos governantes,	Oportunidades= unir-se a comunidade escolar; avanço no universo digital Ameaça= desafio financeiro, falta de afeto e convívio por parte das crianças e dos jovens
	9- Quais os pontos fortes e fracos que você consegue identificar na empresa	Pontos fortes= posicionamento geográfico, estrutura interna física, olhar particularizado às necessidades das crianças Pontos fortes= gestão financeira, carga tributária	Ponto forte= ensino de qualidade Ponto fraco= necessidade de melhor estrutura física	Ponto forte= a comunidade escolar como força motriz Ponto fraco= Devido ao medo da mudança, perderem o tempo e a ocasião para se reinventarem
3º etapa- Direcionamento estratégico	10- Você acha que a escola se diferencia de outras? Se sim, em que seria na sua opinião	Sim. Atendimento individualizado	Sim. Olhar individualizado para as crianças	Sim. Na qualidade do ensino
	11- Se você respondeu sim na pergunta anterior, você acredita	Não. Redução de preço	Não. Trabalhar com menores valores	Sim

	que esse diferencial é eficaz no Mercado? Se não, que outro caminho a empresa poderia seguir para se diferenciar?			
4ª etapa- Quantificação dos objetivos e finalização da formulação do planejamento	12- A escola possui algum documento que contém de forma resumida as análises realizadas pela empresa, seu diferencial, suas metas, e seus objetivos e ações?	Sim	Não	Acredito que sim, mas não tenho certeza
5ª etapa- implementação e o acompanhamento	13- Em sua opinião, o quê e como a empresa faz para alcançar seu diferencial no dia a dia?	Tem um olhar observador para a criança, realiza registros individuais e reuniões particulares e grupais com os pais	Olhar individualizado com a criança, contato constante com os pais	Sendo atenta e proativa
	14- Como você acha que a empresa monitora e acompanha as ações que visam o alcance de seus objetivos?	Registros individuais, delegação de tarefas, o que precisa melhorar, reavaliações realizadas constantemente no dia a dia	Através de reuniões e retornos aos pais	Por meio do Plano de Trabalho, planejando todos os passos, tendo um cronograma de ações e disciplina para cumpri-los.

Fonte: Elaborada pela autora (2021)

O referencial teórico da pesquisa apresentou as etapas constituintes do planejamento estratégico. No trabalho foram adotadas as mencionadas e sequenciadas por Fischmann (2018): definição dos pilares organizacionais (missão, visão, valores, finalidade ou propósito); diagnóstico estratégico ou ambiental; direcionamento estratégico; quantificação dos objetivos e finalização da formulação do planejamento e por fim a implementação e o acompanhamento.

Realizando a análise das respostas das perguntas 5, 6 e 7 percebe-se que os pilares organizacionais da empresa ainda parecem não estar bem definidos, nem ainda transmitidos de forma clara ao seu nível estratégico devido à dissonância das palavras dos discursos. Porém pela observação participante realizada pela autora e devido a ausência do discurso de uma das coordenadoras é identificável na empresa a noção de missão, poucos valores e uma noção de finalidade ou propósito o que no dia a dia repercute diretamente na motivação dos colaboradores de uma maneira geral.

As respostas das perguntas 8 e 9 apresentam a dificuldade pela empresa no discernimento entre oportunidades e pontos fortes e ameaças e pontos fracos relativos às análises das respostas pertinentes ao diagnóstico estratégico (matriz SWOT) a carga tributária, por exemplo, foi classificada na pergunta 9 pela respondente A como um ponto fraco, porém constitui uma ameaça. As respostas das perguntas 10 e 11 revelam que a escola possui um direcionamento estratégico, “*olhar individualizado às crianças*”, porém o que se percebe de duas das respondentes é que elas não identificam tal característica da empresa como competitiva no mercado no qual está inserida.

As respostas da pergunta 12 indicam divergência da existência de um documento físico ou digital que reúna as informações relativas a um planejamento estratégico elaborado. E, se ainda houver o documento, o fato se constituiria numa falácia já que “as principais estratégias devem ser de conhecimento de toda a organização, para que os funcionários conheçam a direção que a empresa seguirá, e se engajem na implementação” (FISCHMANN, 2018, p.7).

As respostas das perguntas 13 e 14 demonstram que a fase de implementação e acompanhamento não são sistematizadas nem formalizadas pela empresa.

5.3 DESAFIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O bloco três do roteiro de entrevistas diz respeito aos desafios associados ao processo de planejamento estratégico. Ele foi projetado conforme a escala Likert que “dentre as opções de respostas e considerando a escala original de 5 pontos, tem-se: discordo totalmente, discordo, indiferente (ou neutro), concordo e concordo totalmente” (MINDMINERS, 2017). As alternativas permitem que se tenha diferentes níveis de intensidade de opinião a respeito do tema, a fim de uma aproximada mensuração do nível de dificuldades enfrentadas pela empresa no que diz respeito a implementação de suas estratégias.

Quadro 10-Perguntas e respostas referentes ao terceiro objetivo específico

3º OBJETIVO ESPECÍFICO			
Analisar os desafios associados ao processo de planejamento estratégico associado à empresa			
Perguntas	Respondente A	Respondente B	Respondente C
15- Os professores e colaboradores compreendem satisfatoriamente o diferencial da escola	2	4	4
16- Percebo que os colaboradores se engajam de forma fácil as ações propostas pela diretoria	4	4	4
17- Quando a empresa decide estabelecer novos objetivos e novas ações consigo perceber resistência por parte dos professores e demais funcionários	2	4	4
18- Percebo que a empresa está sempre atualizando, confirmando, alterando ou retificando as ações ligadas à sua estratégia organizacional	5	4	4
19- A direção, de maneira geral, é recompensada quando metas e objetivos preestabelecidos da empresa são alcançados	4	4	4
20- A escola consegue alinhar seu orçamento à sua estratégia organizacional	5	3	3
21- Consigo perceber alinhamento entre os níveis estratégico, tático e operacional da escola na execução de sua estratégia	4	4	3

Fonte: Elaborada pela autora (2021)

Quadro 11- Correspondência numérica na escala Likert

ESCALA LIKERT				
Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Fonte: Elaborada pela autora (2021)

Foram abordados na entrevista os desafios descritos no capítulo 2 de referencial teórico que fazem alusão à compreensão satisfatória da estratégia organizacional (FISCHMANN, 2018, p.7), ao engajamento dos colaboradores (FISCHMANN, 2018, p.101), a negação da natureza dinâmica do processo de planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2018, p.309), aos incentivos e recompensas ligados à estratégia organizacional e ao alinhamento do orçamento à estratégia corporativa (CHIAVENATO, 2020, p.220).

As respostas da pergunta 15 do quadro 10 indicam que de uma maneira geral os funcionários da empresa compreendem de forma satisfatória seu direcionamento estratégico, todas as respondentes também concordam que eles se engajam nas atividades estratégicas propostas. Na pergunta 17 do quadro 10 duas das respondentes identificam que existe resistência por parte dos professores e demais colaboradores ao estabelecimento de novas ações e objetivos, elas também sinalizaram através da marcação das alternativas concordo e concordo plenamente da pergunta 18 que a empresa procura atualizar, confirmar, alterar ou retificar ações ligadas à sua estratégia, através da pergunta 19 deduz-se que as respondentes acreditam que a direção, de maneira geral, é recompensada quando metas e objetivos preestabelecidos pela empresa são alcançados, a pergunta 20 não pôde sinalizar claramente se a organização consegue alinhar seu orçamento à sua estratégia, pois duas das três respondentes selecionaram a opção neutro e por meio da pergunta 21 duas das três respondentes conseguem perceber alinhamento entre os níveis estratégico, tático e operacional da escola na execução de sua estratégia.

5.4 PERCEPÇÕES SOBRE A IMPLANTAÇÃO DAS FERRAMENTAS SWOT E BRAINSTORMING

O bloco 4 do roteiro de entrevistas trata do 4º objetivo específico proposto pelo trabalho que consiste na verificação da percepção da eficiência das implementações das ferramentas SWOT e brainstorming pela camada estratégica da empresa.

A análise SWOT é uma das metodologias mais exploradas no processo de planejamento estratégico que possibilita o diagnóstico ambiental pelas empresas, identificando seus pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades do meio na qual está inserida (CHIAVENATO, 2020, p.129).

Durante o período de aplicação da ferramenta SWOT a respondente C não se encontrava na empresa, assim só as respondentes A e B opinaram e reconheceram como eficaz a implementação da ferramenta por poder proporcionar o estabelecimento de melhorias e representar um manual de instruções para o posicionamento da empresa no mercado.

Já o brainstorming (ou “tempestade de ideias”), mais que uma técnica de dinâmica de grupo, é uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa do indivíduo, colocando-a a serviço de seus objetivos (DAYCHOUM, 2012, p.50).

Na empresa a investigação se deu acerca dos pontos fortes e fracos identificados na empresa e sugestões quanto a sua melhor atuação no Mercado sendo realizada nos três níveis (estratégico tático e operacional).

Durante a implementação da ferramenta a respondente C também não estava na empresa, a respondente A não soube opinar explicando que não houve tempo de verificar sua eficácia e eficiência já que o período de implementação da ferramenta antecedeu imediatamente o da pandemia. Já a respondente C expressou que ainda conseguiu verificar os benefícios da aplicação da ferramenta indicando as melhorias ocorridas na estrutura física de uma das unidades e padronização através da presença de elogios por parte de clientes e funcionários.

6 CONCLUSÕES

6.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

A partir da análise dos conteúdos das entrevistas no 1º bloco referentes ao primeiro objetivo específico, é perceptível que o nível estratégico da empresa percebe a importância da existência de um planejamento estratégico nas organizações como um todo.

Depreendeu-se também que as etapas do planejamento discutidas no trabalho não são implementadas de forma sistemática nem clara e todas as respostas foram obtidas pelo 2º bloco do roteiro de entrevistas e não de um documento físico ou digital já existente na própria empresa. Apesar da informalidade dos pilares existe uma ideia intrínseca da missão da empresa por seu nível estratégico e isso acaba direcionando ações e reações no dia a dia.

Com relação aos desafios identificados pela camada estratégica à implementação de suas ações que versam o 3º bloco de entrevistas referentes ao terceiro objetivo específico do trabalho apenas a resistência por parte de funcionários e professores ao estabelecimento de novos objetivos e novas ações foi reconhecida. O alinhamento entre o orçamento e a estratégia organizacional não pôde ser conclusivo já que duas das três respondentes mantiveram posicionamento neutro e os demais desafios não foram percebidos pelo nível estratégico da empresa.

Vale ressaltar também que com base no período de observações participantes realizadas (2019-2020) e das entrevistas obtidas (maio de 2021) pôde-se identificar que a empresa apresenta um planejamento estratégico de caráter emergente, ou seja, “o resultado de um curso de ação ao longo do tempo que forma um padrão coerente, quer tenha sido planejada ou não”. (MINTZBERG, 1978 apud ANSELMO, 2017, p.7).

E por fim, no bloco 4º que procura identificar como as respondentes avaliam a implementação das ferramentas SWOT e brainstorming no período de estudo considerado a experiência da aplicação das ferramentas mostrou-se positiva.

6.2 LIMITAÇÕES

Além do contexto pandêmico que trouxe desafios nas rotinas empresariais e nas comunicações que foram necessárias durante a produção do trabalho a pesquisa também apresentou limitação pela ausência das respostas de um dos membros do nível estratégico da empresa e pelo fato da amostra ser pequena a ausência poderia implicar

diretamente nos resultados da pesquisa, felizmente o período de observações pode ratificar muitas das palavras contidas nos discursos.

6.3 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Identificado o caráter emergente do planejamento estratégico realizado pela empresa e o estado atual no mercado – pouca visibilidade, em detrimento aos 40 anos de atuação – e considerada a importância das características formais e emergentes do planejamento estratégico, a presente pesquisa indica sugestões para novos estudos. Por exemplo, pesquisas futuras podem investigar melhor como a predominância de ações estratégicas de caráter emergente presentes nas pequenas e médias empresas do setor de educação afetam a suas competitividades de mercado. Outra oportunidade de estudo refere-se a explorar melhor a real necessidade de elementos formais para um planejamento estratégico mais efetivo em empresas desse porte, considerando que esses elementos podem variar ou não de acordo com o segmento de mercado da empresa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. D; FRANCESCONI, Milton; FERNANDES., Priscila Pereira. **Manual para Desenvolvimento de Pesquisa Profissional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

ANDRADE, A. R. D. **Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

BECKER, K. A. W; GIOVANELA, Adriana; FURTADO, Leonardo. **Planejamento estratégico**. 1. ed. [S.l.]: UNIASSELVI, 2016.

CALDEIRA; JORGE. **100 Indicadores da Gestão**. 1. ed. Lisboa: Actual, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico - Da Intenção aos Resultados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO; SAPIRO, I.; A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. São Paulo: Elsevier, 2003.

CRUZ, Tadeu. **Manual de planejamento estratégico : ferramentas para desenvolver, executar e aplicar**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DAYCHOUM, Merhi. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento** . 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

DAYCHOUM, Merhi. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 4. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

DOERR; JOHN. **Avalie O Que Importa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

FELIPE CASTRO. **OKR vs KPIs, Qual é a Diferença?**. Disponível em: <https://felipecastro.com/pt-br/blog/okr-vs-kpis>. Acesso em: 5 jul. 2021.

FILHO, M. C. F. F. E. J. M. A. **Planejamento da pesquisa científica** . 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, M. I. R. D. **Planejamento estratégico na prática**. 3. ed. 2018: Atlas, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MARCONI, M. D. A; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: Metodologia, planejamento, execução e análise. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MEIRELES, Manuel. **Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas: organizações com foco no cliente** . 1. ed. São Paulo: Arte & Ciência , 2001.

METTZER. **Apud: aprenda a fazer citação de citação conforme as normas da ABNT**. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/citacao-de-citacao-apud/>. Acesso em: 30 jun. 2021.

MINDMINERS. Entenda a escala Likert e como aplicá-la em sua pesquisa. Disponível em: <https://mindminers.com/blog/entenda-o-que-e-escala-likert/>. Acesso em: 12 jul. 2021.

MINDMINERS. **O que é pesquisa mobile**. Disponível em: <https://mindminers.com/blog/tag/ebook/> . Acesso em: 21 mai. 2021.

MINDMINERS. **Quais as vantagens de uma pesquisa mobile**. Disponível em: https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/18283/1530191785E-book_quais_as_vantagens_de_uma_pesquisa_mobile.pdf. Acesso em: 10 mai. 2021.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, D. D. P. R. D. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SANTOS, L. A. D. *et al.* PROPOSTA PARA IMPLEMENTAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO POR MEIO DA CONTABILIDADE GERENCIAL. **Revista brasileira de iniciação científica** , Itapetininga, v. 7, n. 1, p. 166-191, mai./2020.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE CONDUÇÃO DAS ENTREVISTAS

ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DA IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PELA EMPRESA E DA FORMA EM QUE SÃO CONDUZIDAS SUAS ETAPAS NA EMPRESA DO ESTUDO DE CASO REALIZADO

Dados do entrevistado

Nome	
Idade	
Tempo na escola	
Um pouco da trajetória profissional na escola	

CONSIDERAÇÕES

*Considere equivalentes os termos estratégia organizacional e diferencial

PERCEPÇÃO DA IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PELO ENTREVISTADO

- 1- Você já ouviu falar em planejamento estratégico?
- 2- Para você, o que é um planejamento estratégico?
- 3- Você consideraria importante a implementação do planejamento estratégico em uma empresa. Se sim, por quê?

IDENTIFICAÇÃO DA FORMA COMO SÃO CONDUZIDAS AS ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- 4- Qual o campo de atuação da empresa?
- 5- Para você por que a escola existe?
- 6- Para você, pra que a escola existe?
- 7- Você consegue identificar como a empresa se projeta para daqui a 3 anos?
- 8- Quais as oportunidades e ameaças que você consegue ver em torno da escola?
- 9- Quais os pontos fortes e fracos que você consegue identificar na empresa?
- 10- Você acha que a escola se diferencia de outras? Se sim, em que seria na sua opinião?
- 11- Se você respondeu sim na pergunta anterior, você acredita que esse diferencial é eficaz no Mercado? Se não, que outro caminho a empresa poderia seguir para se diferenciar?
- 12- A escola possui algum documento que contém de forma resumida as análises realizadas pela empresa, seu diferencial, suas metas, e seus objetivos e ações?
- 13- Em sua opinião, o quê e como a empresa faz para alcançar seu diferencial no dia a dia? (Pergunta sobre a implementação da estratégia)
- 14- Como você acha que a empresa monitora e acompanha as ações que visam o alcance de seus objetivos?

PERCEPÇÃO DOS DESAFIOS ASSOCIADOS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA

Atribua uma nota o quanto você concorda com as seguintes as seguintes afirmações:

15- Os professores e colaboradores compreendem satisfatoriamente o diferencial da escola () discordo totalmente () discordo () indiferente (ou neutro) () concordo e () concordo totalmente

16- Percebo que os colaboradores se engajam de forma fácil as ações propostas pela diretoria
() discordo totalmente () discordo () indiferente (ou neutro) () concordo e () concordo totalmente

17- Quando a empresa decide estabelecer novos objetivos e novas ações consigo perceber resistência por parte dos professores e demais funcionários
() discordo totalmente () discordo () indiferente (ou neutro) () concordo e () concordo totalmente

18- Percebo que a empresa está sempre atualizando, confirmando, alterando ou retificando as ações ligadas à sua estratégia organizacional
() discordo totalmente () discordo () indiferente (ou neutro) () concordo e () concordo totalmente

19- A direção, de maneira geral, é recompensada quando metas e objetivos preestabelecidos da empresa são alcançados
() discordo totalmente () discordo () indiferente (ou neutro) () concordo e () concordo totalmente

20- A escola consegue alinhar seu orçamento à sua estratégia organizacional
() discordo totalmente () discordo () indiferente (ou neutro) () concordo e () concordo totalmente

21- Consigo perceber alinhamento entre os níveis estratégico, tático e operacional da escola na execução de sua estratégia

() discordo totalmente () discordo () indiferente (ou neutro) () concordo e () concordo totalmente

VERIFICAÇÃO DA EFICIÊNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DAS FERRAMENTAS SWOT E BRAINSTORMING NO PERÍODO DE ESTUDO CONSIDERADO PELOS ENTREVISTADOS

22- Durante a experiência profissional da entrevistadora na empresa foi realizada a aplicação da ferramenta SWOT. A ferramenta SWOT consiste basicamente em uma análise detalhada de ameaças e oportunidades à empresa e identificação de seus pontos fortes e pontos a melhorar. Na sua opinião, essa ferramenta pode ser eficaz à uma empresa. Justifique.

23- Durante a mesma experiência profissional foi realizada a aplicação da ferramenta brainstorming. O brainstorming representa uma “tempestade de Ideias”, e uma de suas características mais significativas é o fato de poder permitir a participação e integração de indivíduos da camada operacional de uma instituição em decisões pertinentes ao nível estratégico. Um dos resultados efetivos da aplicação da ferramenta foi a identificação pelos seus funcionários da necessidade da pintura interna das paredes de uma de suas unidades. Desconsiderando o período pré-pandêmico, na sua opinião essa ferramenta mostrou-se eficaz. Justifique.