

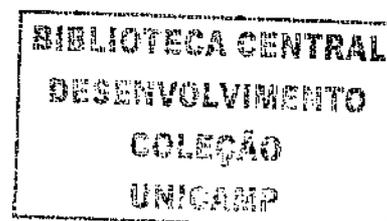
ESTE EXEMPLAR CORRESPONDE À REDAÇÃO DO TRABALHO
FINAL DE MESTRADO PROFISSIONAL DEFENDIDO POR
ADRIANA OLIVEIRA CARVALHO
E APROVADO PELA COMISSÃO JULGADORA EM
23.02.2004.

ORIENTADOR

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA

Planejamento Estratégico Orientado para o Crescimento e a Sustentabilidade Empresarial: o caso ICEP

Autora: **Adriana Oliveira Carvalho**
Orientador: **Prof. Dr. Waldemir Silva de Lima**



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA MECÂNICA

Planejamento Estratégico Orientado para o Crescimento e a Sustentabilidade Empresarial: o caso ICEP

Autora: Adriana Oliveira Carvalho
Orientador: Prof. Dr. Waldemir Silva de Lima

Curso: Engenharia Mecânica
Área de concentração: Planejamento e Gestão Estratégica da Manufatura

Trabalho Final de Mestrado Profissional apresentado à comissão de Pós-Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia Mecânica/ Planejamento e Gestão Estratégica da Manufatura.

Campinas – SP
Fevereiro/2004

UNIDADE	BC
Nº CHAMADA	UNICAMP
	C253p
V	EX
TOMBO BC/	66206
PROC.	16-p.0008605
C	<input type="checkbox"/>
D	<input checked="" type="checkbox"/>
PREÇO	11,00
DATA	09/11/05
Nº CPD	

BIT ID 322077

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA - BAE - UNICAMP

C253p

Carvalho, Adriana Oliveira

Planejamento estratégico orientado para o crescimento e a sustentabilidade empresarial: o caso ICEP / Adriana Oliveira Carvalho--Campinas, SP: [s.n.], 2004.

Orientador: Kamal A. R. Ismail

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica.

1. Planejamento estratégico. 2. Ensino profissional. 3. Ensino técnico. I. Carvalho, Adriana Oliveira. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Engenharia Mecânica. III. Título.

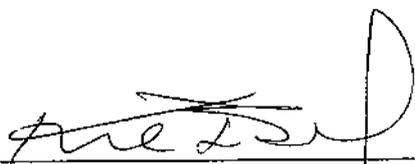
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA MECÂNICA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA MECÂNICA

Trabalho Final de Mestrado Profissional

**Planejamento Estratégico Orientado para o
Crescimento e a Sustentabilidade Empresarial:
o caso ICEP**

Autora: Adriana Oliveira Carvalho

Orientador: Prof. Dr. Waldemir Silva de Lima



Prof. Dr. Kamal A. R. Ismail, Presidente

Instituição: Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP



Prof. Dr. Waldemir Silva de Lima

Instituição: Universidade Estadual do Maranhão – UEMA



Prof. Dr. Valdemar Silva Leal

Instituição: Universidade Estadual do Maranhão – UEMA

Campinas – SP
Fevereiro/2004

Dedicatória:

Ao meu marido Steffano

Agradecimentos

A Deus, pela autorização de vir a este mundo e permitir esta caminhada.

Ao meu pai Prof. Madian, pelo exemplo deixado ao longo de sua brilhante carreira acadêmica.

A minha mãe Mirtes, pelo incentivo e força de sempre.

Ao meu marido Steffano, pelo companheirismo e amor dedicado durante este trabalho e ao longo de nossas vidas.

Aos meus filhos Jackson e Victor, pelas horas ausentes necessárias para realização deste trabalho.

A minha filha Mariana, pessoa que mais me acompanhou durante este trabalho e que atualmente é minha razão de existir.

As minhas tias Zuleika e Nilrene, pelo carinho dispensado ao longo desta caminhada.

A minha amiga Cláudia, companheira de longas datas e sempre presente quando solicitada.

Ao Departamento de Mecânica, pelo acolhimento entre seus professores.

Ao Prof. Dr. Valdemar Silva Leal, pelo apoio e orientação sempre disponível.

Ao Prof. Dr. Kamal A. R. Ismail, pela coragem e decisão de nos trazer este curso.

Ao Prof. Dr. Waldemir Silva de Lima, pela orientação e determinação de fazer deste curso uma realidade.

“Se um homem não sabe para que porto está navegando, nenhum vento lhe é favorável”.

Sêneca

Resumo

CARVALHO, Adriana Oliveira. **Planejamento estratégico orientado para o crescimento e a sustentabilidade empresarial: o caso do ICEP**, Campinas: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004. 54p. Trabalho Final de Mestrado Profissional.

A disputa das atividades na área de educação, está cada vez mais acirrada, na medida em que, a cada semestre surgem novas opções que oferecem os mais variados cursos, tanto em nível superior, quanto em nível técnico. Neste trabalho, inicialmente descreve-se conceitos sobre Planejamento Estratégico. Em seguida faz-se uma sugestão sobre o Planejamento Estratégico, objetivando o crescimento e a sustentabilidade empresarial do ICEP – Instituto de Capacitação e Ensino Profissionalizante – entidade que atua na área de educação profissional, com foco no Ensino Técnico. O ponto de partida foi o estudo do ambiente no qual a organização está inserida e a partir daí, traçou-se as Diretrizes Organizacionais. Finalizando, sugeriu-se as estratégias competitivas que serão as responsáveis pelo alcance dos objetivos propostos.

Palavras-Chave

Planejamento Estratégico, Educação Profissional, Ensino Técnico

Abstracts

CARVALHO, Adriana Oliveira. **Guided strategic planning for caompanies growth and sustainability: ICEP's case**, Campinas: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004. 54p. Trabalho Final de Mestrado Profissional.

The competition among institutions in Education field is getting more and more stimulating, as each semester new school options come forth, offering the most varied courses, both in technical and in university levels. This work describes, at first, concepts about Strategic Planning. Afterwards, we made a suggestion on Strategic Planning, aiming the development and the sustainability of ICEP – Instituto de Capacitação e Ensino Profissionalizante – institution which acts on professional education area, focused in technical teaching. The starting point was a study of the environment where the organization is inserted and, from this point on, the Organizational Directives were outlined. At last, we suggested the competitive strategies, which will be responsible for reaching the proposed objectives.

Key words

Strategic Planning, professional education, technical teaching

Índice

Lista de Figuras.....	iii
Lista de Tabelas.....	iv
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 Tema e Justificativa.....	1
1.2 Problematização.....	4
1.3 Objetivos	4
1.3.1 Objetivo Geral	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1 Análise Ambiental	7
2.1.1 Ambiente Geral.....	8
2.1.2 Ambiente Operacional	9
2.1.3 Ambiente Interno.....	10
2.2 Diretriz Organizacional.....	11
2.2.1 Negócio.....	11
2.2.2 Missão.....	12
2.2.3 Objetivos.....	13
2.2.4 Princípios.....	15
2.2.5 Visão.....	17
2.3 Estratégias Competitivas.....	18
2.3.1 Implantação das Estratégias	20
2.3.2 Viabilidade Financeira.....	23

2.4 Lançamento do Planejamento Estratégico.....	24
2.5 Acompanhamento do Planejamento Estratégico.....	24
CAPÍTULO 3 - ESTUDO DO CASO.....	26
3.1 Considerações Iniciais.....	26
3.2 Caracterização da Empresa.....	26
3.2.1 Cursos Técnicos	27
3.3 Descrição da situação atual da empresa.....	27
3.4 Análise Ambiental.....	28
3.4.1 Ambiente Geral.....	29
3.4.2 Ambiente Operacional.....	30
3.4.3 Ambiente Interno.....	31
3.5 Diretrizes Organizacionais.....	35
3.5.1 Negócio.....	35
3.5.2 Missão.....	35
3.5.3 Objetivos.....	37
3.5.4 Princípios.....	38
3.5.5 Visão.....	39
3.6 Definição das Estratégias Competitivas.....	39
CAPÍTULO 4 - CONCLUSÕES.....	45
Referências Bibliográficas.....	47

Lista de Figuras

2.1 - Organização, os Níveis de seus Ambientes e os Componentes desses Níveis.....	8
3.1 - Gráfico de Crescimento.....	28
3.2 - Organograma do ICEP.....	33
3.3 - Acróstico dos Princípios.....	38

Lista de Tabelas

2.1 - Painel de Controle dos Objetivos.....	14
2.2 - Diferenças entre Missão e Visão.....	18
2.3 - Matriz de Prioridades.....	20
2.4 - Cronograma do Processo de Planejamento Estratégico.....	21
2.5 - Plano de Ação.....	22
2.6 - Formulário para Compatibilização dos Planos de Ação.....	23
2.7 - Relatório de Avaliação do Plano de Ação.....	25

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Justificativa

Nos últimos anos muitas mudanças ocorreram na sociedade, iniciando desde a menor célula, a família, onde se observa: famílias menores, casamentos mais tardes, mais divórcios, originando assim a “família mosaico”, onde a relação de parentesco não é definida, apenas, por laços sanguíneos, mas por proximidade. Não foram só estas mudanças na família, percebe-se também pessoas que optaram por não se casarem, ou seja, moram só por opção, ou ainda que resolveram dividir o seu dia-a-dia com pessoa do mesmo sexo, que quando decidem criar um filho formam uma família ainda mais, fora dos antigos padrões.

Esta proliferação de novos estilos de vida deram origem a consumidores mais variados e também mais exigentes. Percebe-se, que as empresas para adaptarem-se precisam agilizar seus processos em função dos ciclos de vida de produtos mais curtos e encontrar uma maneira de distribuir e promovê-los a custos menores. Por consequência exigem mais de seus fornecedores, surgindo assim um ciclo cada vez mais exigente.

Segundo Rocha e Granemann (2003) “o mundo vive um momento histórico pleno de instabilidade e incertezas. Velhos paradigmas ruíram sem que outros fossem postos no lugar.

Assim, é preciso adotar políticas e escolher estratégias para conviver em ambientes de rápidas mudanças e valores”.

Esta nova realidade mundial trás oportunidades com o aumento de mercado para bens e serviços, em contra partida um grande aumento no número de concorrentes. Este novo cenário mostra uma preocupação antes não muito considerada, que é a administração voltada para o mercado, ou seja, para o cliente, onde a preocupação é satisfazer suas necessidade plenamente e assim ter um diferencial frente aos concorrentes. Os paradigmas para o novo século são outros, o ambiente empresarial aconchegante tornou-se hipercompetitivo, deixando de ser local e tornando-se global, o foco também mudou, deixando a organização interna da empresa, passando para o ambiente competitivo, a estabilidade dá lugar a descontinuidade e melhoria contínua; o controle de cima para baixo é substituído pela delegação de autoridade com responsabilidade; as rigidez organizacionais agora é trocada pela flexibilidade; o controle por meio de regras e hierarquia atualmente é feito pela visão e princípios; as informações que eram passadas em segredo, hoje são compartilhadas com a equipe ; o empresário que era reativo e avesso ao risco, transformou-se em empreendedor e proativo, deixando de ser orientado para o processo e orientando-se para os resultados.

As empresas precisam adaptar-se a esta nova realidade e para isto precisam contar com profissionais cada vez mais capazes e atualizados com competências para competir, neste novo cenário borbulhante.

Pensando nisto o Ministério da Educação adaptou o ensino a esta nova realidade com a promulgação da nova lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº. 9394, de 20/12/96) (SAVIANI,1997) em que houve uma separação entre ensino médio e ensino técnico na grade curricular. A modificação não afetou apenas o currículo dos cursos. O próprio mercado de trabalho passou por reformulações. Requer, agora, que os profissionais de nível técnico satisfaçam algumas exigências, como sólida formação geral e uma boa educação profissional. Tudo para ter um profissional pensante e flexível no mundo das tecnologias avançadas. A partir da nova LDB, poucas foram as escolas públicas que continuaram ministrando cursos técnicos. Em São Luís, escolas da rede estadual como Gonçalves Dias e Bacelar Portela tiveram que abolir

o ensino profissionalizante da sua grade curricular e permanecem somente com o ensino médio. Com a redução do número de escolas públicas que oferecem cursos profissionalizantes, surgiram, no mercado de São Luís, várias escolas técnicas privadas. Em geral essas escolas absorvem o excedente de interessados que não conseguem vagas em escolas públicas. O INSTITUTO DE CAPACITAÇÃO E ENSINO PROFISSIONALIZANTE – ICEP, faz parte do elenco das novas escolas técnicas particulares de São Luís. Com apenas quatro anos no mercado, já possui alunos distribuídos nos dez cursos que oferece: Radiologia, Enfermagem, Nutrição, Segurança do Trabalho, Design de Interiores, Gestão Empresarial, Edificações, Contabilidade, Turismo e Hotelaria e Meio Ambiente.

Este projeto destina-se a comprovar a viabilidade do negócio ICEP Treinamento, estabelecido sob forma de sociedade limitada, tendo como objetivo a prestação de serviços de treinamento em cursos técnicos.

Este ramo de negócio foi escolhido devido a oportunidade criada pela Lei nº 9394/96 e ao crescimento que o estado do Maranhão vem apresentando nos últimos anos.

A economia do Maranhão deverá ser beneficiada nos próximos dez anos com investimentos diretos e indiretos da ordem de US\$ 19,5 bilhões e que vão gerar 66.840 empregos diretos, por conta de 100 oportunidades de negócios que se apresentam em 15 cadeias: cadeia de alumínio, siderurgia, construção, agronegócios, fruticultura, pesca e maricultura, plásticos, turismo, papel e celulose, gás e petróleo, transporte e logística, energia e cobre, protéica.

O setor minério – siderúrgico tem uma potencialidade de investimentos da ordem de US\$ 2,4 bilhões, com previsão para gerar 4,5 mil empregos. Na cadeia do alumínio, os investimentos possíveis e previstos podem chegar a US\$ 305 milhões, com geração de 600 empregos diretos. A cadeia do cobre a ser explorada no estado do Pará, deverá ter seu escoamento pelo porto de São Luís.

Um destaque para a unidade de produção de petróleo e gás natural. Na costa maranhense foram identificadas três bacias, já licitadas pela Agência Nacional do Petróleo. Duas foram

arrematadas pela Pan Canadian e uma pela Petrobrás. Uma refinaria de petróleo orçada em US\$ 500 milhões é um projeto que o Maranhão poderá receber. A possibilidade do prolongamento do gasoduto de Pécem, no Ceará, a São Luís, já viabilizando a fundação da Empresa Maranhense de Distribuição de Gás (Gasmar).

1.2 Problematização

Até os seus quatro anos de existência, a cada seis meses, período que se caracteriza como módulo na grade curricular dos cursos, e inicia-se a inscrição para novas turmas, o instituto dobrava de tamanho, ou seja, a quantidade de seus clientes duplicava-se. Entretanto, atualmente, percebe-se uma dificuldade em manter este grau de crescimento.

Portanto, torna-se ponto de especial atenção compreender como se apresenta e evolui o processo de crescimento e sustentabilidade alcançados pela empresa.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

- ✓ Construir um sistema gerencial capaz de desenvolver um direcionamento estratégico que esteja em sintonia com a realidade da empresa e do mercado, considerando-se os recursos disponíveis e a missão organizacional.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Avaliar a atual situação interna da empresa;
- ✓ Avaliar o portfólio do instituto;
- ✓ Caracterizar o crescimento empresarial desde a fundação da empresa até os dias atuais;
- ✓ Desenvolver diretrizes organizacionais;
- ✓ Fornecer bases para o monitoramento dos indicadores de sustentabilidade.

CAPÍTULO 2

REVISÃO DA LITERATURA

Nos anos 50 a Fundação Ford e Carnegie Corporation incentivou, através de patrocínio, que escolas de negócios desenvolvessem um estudo sobre administração estratégica. Como resultado desta pesquisa obteve-se o relatório Gordon – Howell, que propôs a inclusão no ensino de administração da disciplina de Política de Negócios que enfatizaria o desenvolvimento de conhecimentos na identificação, análise e solução de problemas do mundo real em amplas e importantes áreas da administração.

Até então, os ciclos eram mais previsíveis, o ambiente comercial era mais estável, os clientes mais fiéis e seu comportamento previsível, as taxas de câmbio das principais moedas eram fixas e os competidores conhecidos. Na década de 70, com o choque do petróleo as taxas cambiais tornaram-se flutuantes, surgiam grandes mudanças nos custos, nas tecnologias, na concorrência, mudanças estas que se tornaram irreversíveis e exigiram uma nova visão de negócio, por consequência um novo planejamento que estivesse interagindo com o novo ambiente, agora muito mais competitivo e que exigia providências imediatas.

Este novo contexto empresarial fez com que o relatório obtivesse ampla aceitação na década de 70 e a disciplina passou a ser desenvolvida como parte integrante de vários currículos

escolares. Entretanto, com o passar do tempo o enfoque foi ampliando-se e levando em consideração, não apenas partes específicas da empresa, mas sim a organização com um todo e o ambiente tanto interno com externo. Observa-se que até então, aspectos como fatores econômicos, legislativos, políticos, responsabilidade ética e social, que não eram considerados pontos relevantes, neste novo enfoque a empresa teria uma visão contextualizada ao seu em torno, deixando de identificar oportunidades apenas na análise financeira e passando também para análise de mercado.

Foi após esta percepção mais recente, que houve a mudança de nome para Administração Estratégica e devido à evolução constante através do tempo, percebe-se que este tema não é estático e continuará a evoluir através dos tempos. Para Cusumano e Markides (2002) “a estratégia evolui, não passiva, mas criativamente e de maneira tão imprevisível apenas porque as empresas tentam ser únicas.”

Alguns conceitos básicos sobre Administração Estratégica:

Segundo Certo e Peter (1993) “Administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.”

Segundo Kotler (1998) “É o processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinhe as metas e os recursos da organização com suas mutantes oportunidades de mercado”.

Segundo Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) “É o processo que mobiliza a empresa para escolher e construir o seu futuro”.

Passando pela Administração Estratégica, chega-se ao Planejamento Estratégico, que especifica onde a empresa quer chegar, como, quando e em que condições. Para Las Casas (2001) a palavra estratégica é derivada do grego “strategos”, que significa “arte do general”, pois surgiu baseado na arte de dirigir campanhas militares.

O Planejamento Estratégico consiste no conjunto de abordagens e mudanças competitivas que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa e deste modo reforçar a posição da organização no mercado, atingir os objetivos organizacionais e promover a satisfação dos clientes. Sem o Planejamento Estratégico, a organização não sabe qual rumo seguir, não tem um programa de ação unificado para produzir os resultados almejados, ficando sujeita a atividades de “apagar incêndio”.

Convém observar que o Planejamento Estratégico é um processo e que está sujeito às constantes mudanças do mundo dos negócios, portanto sua matéria – prima, independente do seu ramo de atividades são as informações. Percebe-se a necessidade de se monitorar e acompanhar as atividades tanto internas como externas (concorrentes) para garantir e manter uma posição competitiva. Vale ressaltar que as informações são perecíveis portanto, este processo deve ser desenvolvido de forma rápida, atualmente, a realidade de um dia, pode não ser do dia seguinte.

2.1 Análise Ambiental

Para conhecer e monitorar estas informações faz-se a Análise Ambiental, que tem como propósito avaliar o ambiente organizacional de modo que a administração possa reagir adequadamente tanto a fatores internos como externos à organização, garantindo assim, que esta consiga atingir suas metas.

Para facilitar o entendimento divide-se o Ambiente Organizacional em três níveis: Ambiente Geral, Ambiente Operacional e o Ambiente Interno.

Segundo Certo e Peter (1993), a organização, os níveis e seus componentes estão representados no gráfico seguinte:

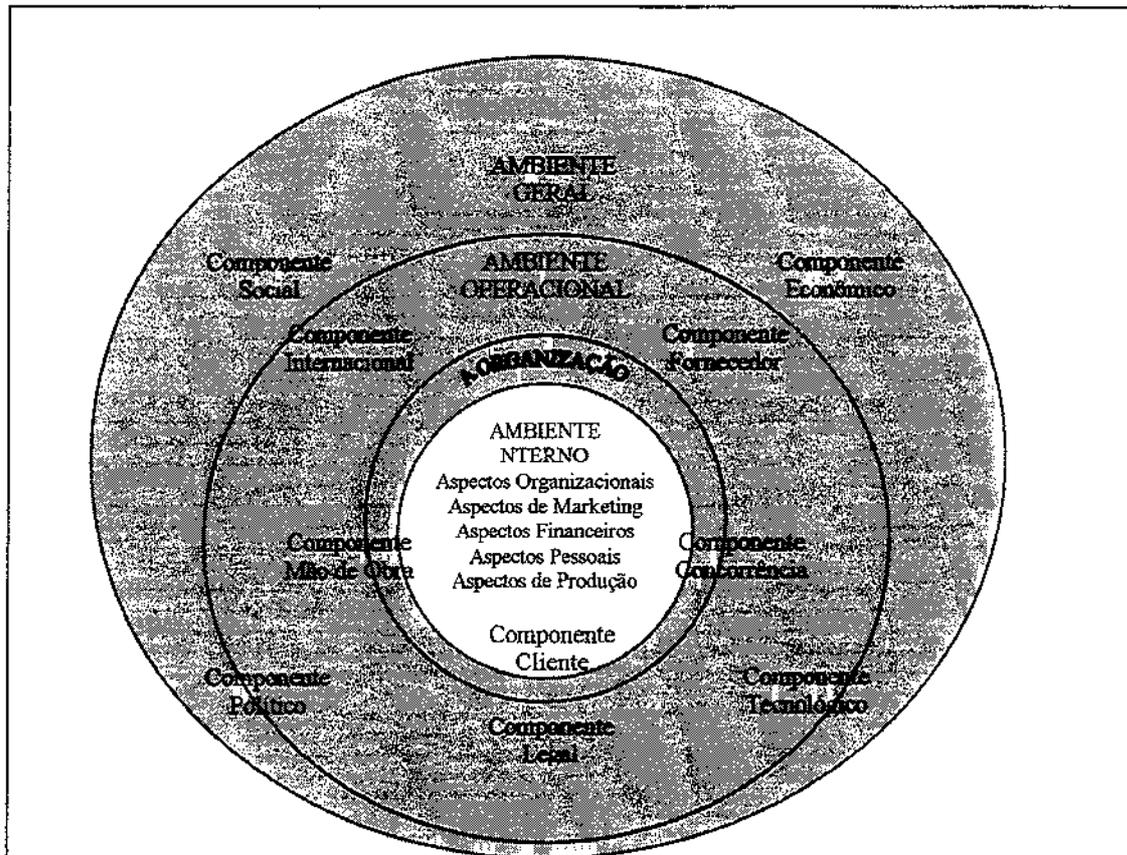


Figura 2.1 - Organização, os Níveis de seus Ambientes e os Componentes desses Níveis, (CERTO; PETER, 1993).

2.1.1 Ambiente Geral

O Ambiente Geral está no nível externo da organização e é formado por componentes amplos e de pouca aplicação imediata à empresa.

- ✓ Componentes Econômicos: explica como os recursos são usados e distribuídos no ambiente geral, através da política econômica vigente no país;
- ✓ Componente Político: compreende os elementos governamentais e de grupos políticos que influenciam a empresa;

- ✓ Componente Social: descreve as características da sociedade na qual a instituição está inserida;
- ✓ Componente Legal: consiste nas regras e leis que estão voltadas especificamente para a operação da organização;
- ✓ Componente tecnológico – inclui as abordagens relacionadas a novos procedimentos e equipamentos.

2.1.2 Ambiente Operacional

O Ambiente Operacional também está no nível externo, entretanto, tem implicações imediatas na organização. Os componentes formadores são:

- ✓ Componente Cliente: reflete as características e o comportamento daqueles que compram mercadorias e serviços;
- ✓ Componente Concorrência: refere-se àqueles que de alguma forma disputam mercado com a empresa;
- ✓ Componente Mão – de – Obra: explica as características da mão – de – obra, para realizar tarefas organizacionais;
- ✓ Componente Fornecedor: incluem todas as variáveis dos que fornecem para a instituição.

Dentro destes universos de clientes, concorrentes, mão – de – obra e fornecedores avaliam-se as ameaças e oportunidades da empresa.

As ameaças são questões externas à organização, portanto impossíveis de serem controlados pela mesma, e que de alguma forma poderão prejudicá-la, devendo assim serem monitoradas. Pois considerando que a empresa é um organismo vivo, ela existe e sobrevive interagindo e influenciando-se pelo ambiente externo.

Já as oportunidades, também estão no contexto externo, entretanto sua influência é positiva, isto é, de alguma forma oportunizará novos negócios ou melhorará os já existentes.

Observa-se, entretanto, que as oportunidades para alguns, são ameaças para outros. E organização sobreviverá graças à capacidade de adaptação às condições adversas que encontram, caso contrário, não resistirão a mudanças. O objetivo final será aproveitar as oportunidades e defender-se das ameaças.

2.1.3 Ambiente Interno

O Ambiente Interno é o que está dentro da organização e tem implicações imediatas na administração.

Os componentes relacionados a este ambiente são: Recursos Financeiros e Humanos, Domínio de Tecnologia, Localização Privilegiada, Estrutura Administrativa Diferenciada, Equipe Motivada, Boa Estrutura Física entre outros. Neste contexto está ainda a estrutura organizacional, que segundo Las Casas (2001), deverá ser flexível a fim de possibilitar rápidas alterações e adaptar-se ao ambiente.

Portanto, o sucesso da organização também passa pela avaliação e monitoramento dos pontos forte e fracos, onde o primeiro é a vantagem interna competitiva, dentro dos itens já elencados, que darão privilégios na disputa de mercado. E pontos fracos são todos os aspectos que interferem de forma negativa ao sucesso da empresa.

Na análise ambiental como um todo, leva-se em consideração a interface entre ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos, pois uma oportunidade criada pelo mercado será aproveitada mais fortemente, pela empresa que tiver maior consistência nos pontos fortes.

Vale observar que o sucesso organizacional é influenciado pelos três níveis distintos de ambientes e que eles não afetam com a mesma intensidade, dependendo da área de atuação, cada um terá sua relevância.

2.2 Diretriz Organizacional

É também fundamental definir, em termos de tempo, qual será o alcance do planejamento, isto é, o horizonte do mesmo. Para implementá-lo, deve-se desenvolver a Diretriz Organizacional, que fundamenta-se nas definições de Negócio, Missão, Princípios, Visão e Objetivos Organizacionais e para implementá-lo inicia-se após a Análise Ambiental descrita anteriormente, e ao seu final segue-se com a Formulação, Implementação e Controle Estratégico.

2.2.1 Negócio

Após a Análise Ambiental defini-se o Negócio da Organização, ou seja, qual o principal benefício esperado pelo cliente. Deve-se no entanto ter o cuidado para não confundir o produto ou serviço, caso contrário, tem-se uma miopia estratégica. Para Westwood (1996) “Lembre-se de que você não vende um “produto” a um cliente; você vende um benefício que o produto oferece ao cliente.”

Vários benefícios são contabilizados quando é bem definido o negócio da empresa como: focar no diferencial competitivo, conquistar e criar mercados futuros, identificar concorrentes e direcionar investimentos, terceirização, treinamento e o marketing. O conceito de negócio é facilmente percebido quando uma empresa de cosméticos, define que seu negócio não é cosmético, mas sim beleza.

Para definição do negócio, faz-se uma reflexão estratégica, iniciando pela identificação de quem é o cliente que realmente usa o produto, ou serviço e a partir daí verificar qual o benefício que efetivamente este procura ao adquirí-lo. Para concluir avalia-se quais são os concorrentes, que atualmente podem ser diretos ou indiretos. Uns exemplos são os Cursos Pré-Vestibulares que na década passada concorriam entre si, porém os seus principais concorrentes, que proporcionou inclusive a falência de vários foram as Universidades Particulares, ao facilitarem o ingresso ao Curso Superior sem muita concorrência entre os vestibulandos. Este exemplo nos traz uma constatação de que clientes e concorrentes não são estáticos, isto é, variam com o tempo.

2.2.2 Missão

Outro conceito importante é a Missão, que segundo Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) é a razão da empresa existir, no seu negócio.

Segundo Certo e Peter (1993), a missão contém informações tais como os tipos de produtos ou serviços que a organização produz, quem são os clientes e que valores importantes possui.

Para Thompson (2002) “Uma declaração de missão que inspira e desafia, pode ajudar a aumentar o engajamento dos empregados, servindo portanto como uma poderosa ferramenta motivacional.”

Existem também outros tópicos, que podem ser abordados na missão e que aparecem ou não segundo os interesses da empresa, dentre eles pode-se citar:

Tecnologia, que realmente inclui tópicos como equipamentos, instrumentos, máquinas, materiais, entre outros;

Filosofia da campanha, que é a declaração que reflete as crenças e valores básicos que devem guiar a equipe;

Auto-conceito da empresa, representa a visão ou impressão que a mesma tem de si;

Imagem pública, corresponde a impressão que a organização quer passar.

Vale ressaltar os vários benefícios que uma Missão bem definida agrega na sustentabilidade empresarial, tendo assim a capacidade de orientar a “partida”, ou seja, desde o seu nascimento ser orientada em um caminho previamente escolhido, tendo-a sempre como referência para decisões futuras e assim evitar armadilhas, que podem ser do próprio sucesso. Pois, segundo Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2003) os dirigentes das empresas precisam ter sensibilidade e humildade para, mesmo tendo sucesso, perceber as mudanças e tendências do ambiente e incorporá-los à sua Missão.

Para Kotler (1998), uma missão bem definida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa.

Para finalizar uma Missão bem definida ajuda a aumentar a produtividade, na medida em que estabelece uma orientação geral, assegurando assim um único propósito que será referência para alocação de recursos.

2.2.3 Objetivos

Os resultados quantitativos e qualitativos do cumprimento da Missão são os Objetivos Organizacionais.

Certo e Peter (1993), estabeleceram que o objetivo organizacional é uma meta para o qual a organização direciona seus esforços.

Para defini-lo é necessário que os objetivos estejam inseridos dentro do horizonte do Planejamento Estratégico, não ultrapassando assim, o seu limite temporal. Deve-se ainda escolher os temas pertinentes à empresa, que segundo Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001), as tendências relevantes para o Século XXI são: crescimento, participação de mercado, produtividade, qualidade, inovação e resultado econômico – financeiro. Com estes temas faz-se um Painel de Controle de Objetivos.

Tabela 2.1 – Painel de Controle dos Objetivos, VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI (2001).

Painel de Controle dos Objetivos							
Temas	Indicadores de Desempenho	Atual	Resultados Planejados				
			1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano
Crescimento	Faturamento						
Participação de Mercado	Faturamento						
	Faturamento do setor						
Produtividade	Faturamento						
	Funcionário						
Qualidade	Satisfação do Cliente interno						
	Satisfação do cliente externo						
	Pontos no PNQP						
Inovação	% do faturamento aplicado em P&D						
Resultado	LL/PL						
Econômico – Financeiro	LL/RL						
	EVA						

A avaliação do desempenho, deverá ser feita através de indicadores que varia de acordo com o tema:

- Crescimento – medida pelo faturamento e/ou em unidades produzidas;
- Participação de Mercado – avaliada através do faturamento da empresa, quando comparada ao faturamento do setor;
- Produtividade – é verificada através de um indicador geral que espelha a produtividade da empresa, variando conforme o ramo de atuação;

- Qualidade – deve ser avaliada interna e externamente através de indicadores como a satisfação da equipe e do cliente, Premiação de Qualidade e Certificação ISO;
- Inovação – estes indicadores são avaliados pelo número de novos produtos/serviços, novas patentes registradas por ano, % de faturamento aplicado em pesquisa;
- Resultado econômico – financeiro – este último varia de acordo com a empresa, variando entre receita líquida, patrimônio e lucro líquido.

Ainda segundo Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001), existem algumas dicas que quando seguidas facilitarão o alcance dos objetivos:

- Não basta definir é preciso divulgar mesmo correndo o risco de algum concorrente saber os objetivos organizacionais, é melhor do que os funcionários da empresa não saberem para onde devem direcionar os esforços;
- Não se atinge o que não se entende, para se mobilizar esforços é fundamental que a equipe tenha clareza de onde devem chegar. Assim sendo, Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) sugerem que a partir do Painel de Controle, sejam escritas frases mobilizadoras, facilitando assim a interpretação, tipo: Atingir a produtividade de 40% até 2004.
- Não deve-se, exagerar na quantidade de objetivos e perder o foco. Para tanto escolhe-se objetivos de grande abrangência e relevância, deixando os específicos para cada área;
- É importantíssimo o equilíbrio entre os objetivos, não basta alcançar apenas um, mas sim o conjunto destes é que proporcionará o sucesso empresarial.

Para Certo e Peter (1993), é fundamental o desenvolvimento da hierarquia de objetivos da organização como um todo, desenvolvendo – se assim os sub objetivos para segmentos específicos da organização, garantindo assim, que cada célula empresarial saiba que papel executar, tanto a curto como a longo prazo. Por sua vez estes será desmembrado em objetivos individual para cada pessoa, fazendo com que cada um saiba exatamente, qual seu papel dentro do Planejamento Estratégico.

2.2.4 Princípios

Também chamados de Valores, Credo, Política ou Filosofia os Princípios, segundo Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) “São balizamentos para o processo decisório e comportamental da empresa no cumprimento da sua Missão”.

Para caracterizar os princípios inicialmente deve-se identificá-lo através da percepção dos traços marcantes da empresa ao longo de sua existência, observando ainda seus valores e suas crenças. Entretanto, para que sejam absorvidos e praticados pela equipe, deverão ser explicitados e divulgá-los de forma clara e concisa. Vale ressaltar ainda, que a lista deverá ser enxuta, sem exageros concentrado-se nos pontos mais importantes fazendo com que a equipe seja capaz de descrevê-los sem colar.

Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) sugeriram ainda, que sejam feitos acrósticos, isto é, composição na qual o conjunto de letras iniciais compõe verticalmente uma palavra ou frase, tornando-o assim inesquecível. Todos estes cuidados na divulgação e assimilação, deverão culminar com a prática efetiva por toda a equipe.

Alguns temas são mais aplicados a determinados ramos de atuação, como, setores siderúrgicos que os Princípios são relacionados com ecologia, já seguradoras e bancos relacionam-se com sigilo e segurança, no caso de educação, referem-se a compromissos e ética.

Várias são as vantagens quando os Princípios são bem definidos, como os diferenciais competitivos que ficam mais forte; o que é imprescindível nesta concorrência globalizada que existe atualmente; as decisões estratégicas têm mais probabilidade de êxito quando são fundamentados em princípios coerentes e integrados, que serviram ainda como balizadores, orientando assim o comportamento de toda equipe, principalmente no recrutamento, na seleção e no treinamento.

2.2.5 Visão

Finalizando a Diretriz Organizacional, têm-se a Visão, que segundo Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) é um “sonho” ou “desafio estratégico” que a empresa vai atingir. Quando fala de “sonho” faz referência à imaginação, geralmente, de fundador. Quando Bill Gates fundou a Microsoft, sonhou colocar um computador em cada lar americano. Já o “desafio estratégico” é estabelecido através de um processo participativo da equipe.

Com uma Visão bem definida, os funcionários terão como referência caminhando todos na mesma direção e principalmente diminuirão a dependência dos seus líderes, pois saberão onde querem chegar. Cohen (1999) descreve que: “A visão é um ímã que atrai pessoas para esforços e valores comuns”.

Segundo Collins (1994), todos os gênios e líderes morrem um dia. Se uma empresa for construída apenas ao redor deles surgem muitas dúvidas sobre o futuro após sua morte. As empresas mais bem – sucedidas possuem uma Visão que se perpetua ao longo da história.

Um dos melhores exemplos é a Disney que mesmo após a morte de seu fundador, manteve-se como referência mundial no seu setor, pois é balizada pela Visão: “Criar um mundo onde todos possam se sentir criança”.

Além de orientar, motiva e inspira a equipe tirando-a da “Zona de Conforto”. Os funcionários saem da acomodação que é normal com o passar do tempo, e instigados pela visão, buscam uma melhoria constante.

Esta orientação vale não apenas para os funcionários, mas também para os objetivos e para os investimentos.

É comum a dificuldade de perceber a diferença entre Missão e Visão. Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001), define como:

Tabela 2.2 – Diferenças entre Missão e Visão, VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI (2001).

Diferenças entre Missão e Visão	
Missão	Visão
Inclui o <i>Negócio</i>	É o que se “sonha” no <i>Negócio</i>
É a “partida”	É “aonde vamos”
É a “Carteira de Identidade” da empresa	É o “Passaporte” para o futuro
Identifica “quem somos”	Projeta “quem desejamos ser”
Dá o rumo à empresa	Energiza a empresa
É orientadora	É inspiradora
Foco do presente para o futuro	Focalizada no futuro
Vocação para a “eternidade”	É mutável conforme os desafios

2.3 Estratégias Competitivas

Após a definição das Diretrizes Organizacionais é imprescindível a formulação de Estratégias Competitivas para que não corra o risco de competir com as mesmas ferramentas em um mercado cada vez mais mutante. A empresa sem estratégias fica como uma folha seca, refém dos caprichos dos ventos da concorrência.

Segundo Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2003) “Estratégia Competitiva é o que a empresa decide fazer e não fazer, considerando o Ambiente, para concretizar a Visão e atingir os Objetivos, respeitando os princípios, visando a cumprir a Missão no seu Negócio.”

Ou seja, agora que escolheu-se o futuro através da Visão e dos Objetivos, parte-se para defini-lo como construí-lo.

Existem vários benefícios que podem ser definidos quando as Estratégias Competitivas estão bem definidas com:

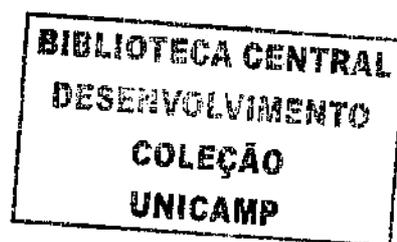
- 1º. Apóiam a escolha de caminhos;
- 2º. Criam diferenciais competitivos;
- 3º. Orientam o Marketing, a seleção e treinamento de pessoal, os investimentos;
- 4º. Motivam a equipe.

Com a consciência da importância da Estratégia Competitiva, parte-se assim para a sua formulação, considerando sempre as tendências do século XXI e o mercado sem, no entanto, esquecer os aspectos internos da organização. Estabelece-se o início pelo mercado, pois só após entender suas oportunidades e ameaças é que pode-se avaliar qual o poder das forças interna e como usá-las para enfrentar a concorrência.

As estratégias devem ser claras, duradouras, compatíveis com os recursos, criativas, inovadoras e coerentes entre si, pois assim conseguiram o compromisso da equipe que saberão quais ações tornar, a fim de alcançar as Estratégias.

Depois da sua definição deve-se checar a sua consistência, que pode ser feita através das resoluções das seguintes perguntas:

1. É uma decisão?
2. Considera o Ambiente e as **Tendências Relevantes**?
3. Ajuda a concretizar a *Visão*?
4. Está direcionada a um ou mais *Objetivos*?
5. Respeita os *Princípios*?
6. Ajuda a cumprir a *Missão* dentro do *Negócio*?
7. Está clara para todos que a lerem?
8. É uma *Estratégia* ou uma *Ação*?
9. Cria vantagem competitiva duradoura?
10. É viável e compatível com os recursos da empresa?
11. É coerente com as demais *Estratégias*?
12. Promove o compromisso das pessoas envolvidas?
13. Ela respeita o limite de risco definido pela empresa?



14. É criativa e inovadora?

Se a Estratégia conseguiu responder a estas perguntas, ela tem grande probabilidade de permitir que a organização atinja seus objetivos.

Por fim faz-se um estudo para verificar a ordem prioritária das estratégias, ou seja, quais trarão maior impacto para alcançar os objetivos organizacionais, uma ferramenta de fácil utilização e leitura é a matriz que cruza o impacto de Estratégia nos resultados, com o tempo necessário para o retorno.

Tabela 2.3 – Matriz de Prioridades, VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI (2001).

Estratégia:

	Impacto	Reduzido	Elevado
Retorno			
Rápido			Zona de Prioridade
Demorado			

Escolhida as estratégias prioritárias parte-se agora para a realização propriamente dita do plano, que é a transformação da intenção em ação e esta em resultados.

2.3.1 Implantação das Estratégias

Iniciá-se agora a Implantação da Estratégia que parte do Cronograma de Implantação do Planejamento Estratégico, definindo datas claras para o cumprimento de cada etapa. As etapas do cronograma serão detalhadas através de Planos de Ação, que serão desenvolvidos por Forças Tarefas específicas para cada uma.

As Forças Tarefas serão compostas por até cinco participantes, sendo que um (1) será o Coordenador que é o principal responsável pela atuação e compromisso dos envolvidos.

Tabela 2.4 – Cronograma do Processo de Planejamento Estratégico, VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI (2001).

Cronograma do Processo de Planejamento Estratégico	
Atividades	Datas
Formulação dos Planos de Ação (PAs)	
Reunião de apresentação e compatibilização dos PAs	
Aprovação formal do Plano Estratégico e dos Planos de Ação	
Evento de lançamento do Plano Estratégico (PE)	
Reuniões mensais de Acompanhamento do PE e PAS	
Atualização anual do Plano Estratégico	
Formulação de novos Planos de Ação	

Tabela 2.5 - Plano de Ação, VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI (2001).

Planos de Ação													
Força Tarefa										Exercício			
Coordenador					Participantes								
Objetivos													
Estratégias 1.													
2.													
Ações	Resultados Esperados	Resp.	Rec. Adic.	PRAZOGRAMA									
Ações da Estratégia 1													
1.1													
1.2													
1.3													
Ações da Estratégia 2													
2.1													
2.2													
2.3													

Para melhor entendimento verifica-se que o Planejamento Estratégico define os objetivos; por sua vez definem as Estratégias; e para alcançá-las, estabelece-se as ações através do Plano de Ação.

Após cada Força Tarefa elaborar seu Plano de Ação separadamente, os seus respectivos coordenadores se reúnem e apresentam seus planos, identificando Ações Idênticas, para definir qual Força Tarefa tem mais condições de implantá-la e as Ações Seqüenciais, ou seja, qual é pré-requisito para outra, permitindo assim ajustes no cronograma.

Tabela 2.6 – Formulário para Compatibilização dos Planos de Ação, VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI (2001).

Formulário para Compatibilização dos Planos de Ação							
Data de Elaboração: / /							
Objetivos	C r e s c i m e n t o			Q u a l i d a d e	I n o v a ç ã o	R e s u l t a d o	e f i c i e n c i a
Estratégias e Ações							
1.							
1.1							
1.2							
1.3							
1.n							
2.							
2.1							
2.2							
2.3							
2.n							

2.3.2 Viabilidade Financeira

Com a compatibilização dos Planos de Ação pronta, chegou a hora de verificar sua Viabilidade Financeira.

Observa-se que umas das principais causas de insucesso do Planejamento Estratégico é justamente neste momento quando não é feita uma avaliação criteriosa, se a empresa tem recursos suficientes ou capacidade para captá-los, garantindo assim a intersenção do que se pode, com o que se quer atingir. Uma forma de garantir o cumprimento do Planejamento Estratégico é o dinheiro carimbado, vinculado aos Planos de Ações.

Na ausência de recursos ou incapacidade de captá-los, faz-se o adequamento a atual realidade e em caso afirmativo segue-se com o mesmo.

2.4 Lançamento do Planejamento Estratégico

Com as ações definidas, distribuídas entre a equipe e os recursos assegurados segue-se para o lançamento que conforme sugestão de Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2003) deve-se iniciá-lo com um Grande Evento para lançamento do Planejamento Estratégico, onde todos os funcionários saberão concomitantemente dos seus detalhes.

Para vencer as forças concorrentes, será necessário que as pessoas envolvidas estejam motivadas e capacitadas e para isto deverão estar bem informadas. Atualmente um método muito usado, principalmente pelas grandes empresas, pois contempla eficiência e redução de custos, é a Internet. Para motivá-los ainda mais, não deve-se esquecer de comemorar todas as vitórias, mesmo as pequenas, vinculando o reconhecimento a um Programa de Incentivos e Prêmios pelos resultados obtidos no Planejamento Estratégico.

2.5 Acompanhamento do Planejamento Estratégico

Após o lançamento do plano inicia-se o acompanhamento do mesmo, para que as pessoas passem a usar os resultados como uma referência para avaliar seu desempenho. O processo mais consistente de acompanhamento segue a seguinte metodologia:

- 1º. Negócio – verificar se as principais decisões estão de acordo com o Negócio da Empresa;
- 2º. Missão – analisar se ela está sendo cumprida e se é referência no processo decisório;
- 3º. Princípios – avaliar se as decisões estão sendo balizadas pelos Princípios da Empresa;
- 4º. Ambiente – examinar se algo de novo ocorreu nas oportunidades, nas ameaças, nas fraquezas ou nos pontos fortes da empresa;
- 5º. Visão – verificar se ela está sendo cumprida;
- 6º. Objetivos – observar se o foco está sendo mantido sobre os mesmos;

- 7º. Estratégias Competitivas – verificar se no Ambiente Interno e ou Externo existiu algum fato novo e relevante que justifique sua mudança;
- 8º. Ações – acompanhar os prazos e recursos se estão sendo cumpridas e se devem ser modificadas, tendo sempre uma postura proativa, ou seja, antecipando – se aos fatos. Caso verifique - se que algo pode acontecer, mesmo que a longo prazo,. imediatamente aplica-se uma ação corretiva, evitando assim problemas maiores.

Para uma avaliação mais consistente, mensalmente o Coordenador registra os resultados no Relatório de Avaliação do Plano de Ação, cujo modelo segue:

Tabela 2.7 - Relatório de Avaliação do Plano de Ação, VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI (2001).

Relatório de Avaliação do Plano de Ação						
Objetivo:						
Força Tarefa					Prazos	
Coordenador		Equipe				
Ações	Res. Esperados	Res. Atingidos	Providências	Responsável	Início	Término

Com o conjunto desses relatórios, o principal executivo da empresa forma e Painel de Performance, para que faça a avaliação de resultados e promova a correção de rotas, caso necessário.

CAPÍTULO 3

ESTUDO DE CASO

3.1 Considerações Iniciais

Conforme Certo e Peter (1993) “ a estratégia da empresa consiste do conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa”.

Entretanto, para a definição destas estratégias faz-se necessário o entendimento do que é a empresa e em que situação esta encontra-se, para só assim, iniciar a aplicação da metodologia escolhida.

Neste contexto fez-se um levantamento da organização em questão, caracterizando-a e descrevendo a sua atual situação, para só assim aplicar a metodologia em si.

3.2 Caracterização da Empresa

A empresa a ser estudada é pioneira no Estado do Maranhão na área do ensino técnico, fundada em dezembro de 1999, possui a sua sede em São Luís e é considerada uma escola de médio porte. Sendo atualmente a segunda escola técnica, que mais coloca profissionais técnicos por ano no mercado de trabalho.

Razão Social – Instituto de Capacitação e Ensino Profissionalizante;

Nome de Fantasia – ICEP;

Endereço – Av. Getúlio Vargas, 2200A, Monte Castelo

CNPJ –03.542.793/0001-69

Inscrição Estadual – 12.202.721-3

Data de Constituição – 12/1999

3.2.1 Cursos Técnicos

Os Cursos Técnicos oferecidos pelo ICEP estão distribuídos em várias áreas. Na área da Saúde: Nutrição, Radiologia, Segurança do Trabalho e Enfermagem; área de Gestão: Gestão Empresarial e Contabilidade; área de Artes: Design de Interiores; área de Turismo e Hospitalidade: Turismo e Hotelaria; área de construção: Edificações.

3.3 Descrição da Situação Atual da Empresa

Inicialmente fez-se um levantamento da quantidade de inscritos a cada semestre e a quantidade acumulada de alunos. Percebendo-se aí, uma dificuldade de manter um crescimento constante e uniforme, como mostra o gráfico da figura 3.1.

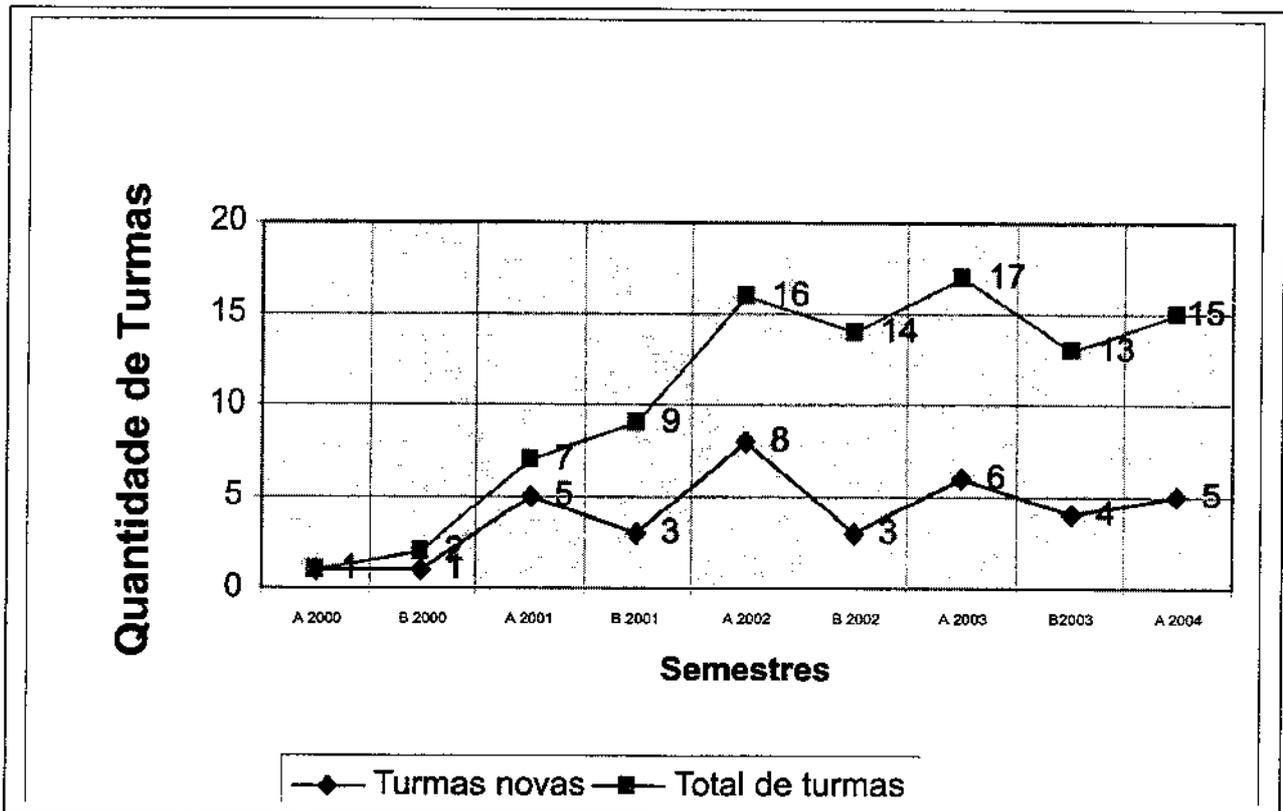


Figura 3.1 – Gráfico de Crescimento

Outra avaliação revelou a fragilidade quanto à sustentabilidade da empresa, na medida em que a inadimplência aumenta a cada dia e é acumulativa

3.4. Análise Ambiental

Como descrito anteriormente o primeiro passo para desenvolver o Planejamento Estratégico de uma organização é o levantamento da Análise Ambiental, onde vai verificar-se o ambiente no qual a organização está inserida.

3.4.1 Ambiente Geral

Considerando os três níveis de Ambiente, inicia-se avaliando o Ambiente Geral.

Componente Econômico - percebe-se atualmente uma oportunidade, considerando o grande impulso na área industrial, através da implantação do Polo Siderúrgico, que vai produzir aproximadamente 3.000.000 t/ano oferecendo 4.000 empregos diretos e 13.000 empregos indiretos totalizando 17.000 emprego. O pólo vai produzir chapas de aço, produto semi-acabado que será vendido no mercado chinês, que aumenta a cada ano.

Em virtude, do grande investimento do governo na área siderúrgica, percebe-se uma ênfase na área da educação técnica e tecnológica, o que em primeiro momento pode ser uma ameaça, pois fala-se na criação de vários cursos públicos para atender à demanda dos postos de trabalho. Entretanto, avalia – se que como os investimentos são sempre inferiores à demanda populacional interessada e estimulada pela propaganda governamental, existe um contingente que não será contemplado e terá como alternativa a busca por Escolas Técnicas Privadas. Espera-se ainda a terceirização de alguns treinamentos, que serão desenvolvidos pelo setor privado.

Componente Social - percebe-se uma busca constante por maior qualificação o que conseqüentemente aumentará a empregabilidade e a qualidade de vida, diminuindo assim a violência social.

Nota-se também a oportunidade gerada pela organização de grupos de trabalhadores com ascensão na sua instituição que unem-se em grupos e buscam a qualificação . Este fato é facilmente comprovado, quando sindicatos ou funcionários de uma empresa, procuram o instituto, para uma negociação de matrículas em conjunto, para barganhar o preço. Fato antes, não observado.

Componente Legal - pode ser considerado um dos mais importantes, pois foi ele que no ano de 1996, através da Lei n.º 9394, que promulgou a nova LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação, possibilitou o surgimento do ICEP.

Esta lei de vanguarda, trouxe novas propostas, principalmente para o ensino técnico. Foi o norte seguido para o desenvolvimento e implantação do Projeto ICEP 2003, que trouxe várias mudanças ao instituto, onde a principal foi a mudança da estrutura dos cursos, que deixaram de ser semestral passando atualmente para modular.

Esta nova metodologia, espera-se que traga melhoria para a saúde financeira da empresa, na medida em que, diminui a permanência de alunos inadimplentes por até 06 meses na escola, para 03 meses. Esta lei permite que o aluno faça apenas a matrícula e permaneça assistindo aula até o final do período sem nenhuma restrição. Este facilitador para o aluno, segundo Dornas (2001) é fundamentado na lei n.º 9.870/99, que para a empresa representa uma ameaça.

Componente Tecnológico - está intimamente ligado à aquisição e atualização de laboratórios, onde observa-se um custo muito alto. Deste modo dar-se preferência por cursos que demandem menores investimentos, visto que, o poder aquisitivo da clientela interessada não permite grandes investimentos.

3.4.2 Ambiente Operacional

Componente Cliente

Ainda referindo-se ao Ambiente Externo, têm-se o Ambiente Operacional, que inicia-se pelo cliente. No caso específico do ICEP, caracteriza-se por 61.85% de homens e 38.15% de mulheres, em uma faixa etária média de 18 a 35 anos. Quanto ao nível sócio-econômico está entre as classes B e C . A formação intelectual é de egressos do 2º grau, atual Ensino Médio, que não consegue aprovação em um vestibular público e não tem condições financeiras de pagar uma Universidade Privada, que em alguns casos, chega até a dez vezes mais que o valor do Curso Técnico. Nota-se também, um número considerado de alunos que já atuam no mercado de trabalho, e buscam uma qualificação para assim regularizarem-se na profissão. Para o instituto representam uma oportunidade.

Componente Concorrência

Na concorrência observa-se dois níveis, os mais distantes que são os concorrentes indiretos, que de alguma forma disputam alunos com o instituto, mas não oferecem exatamente o mesmo produto. Neste caso estão incluídos os centros de preparação de concurso e os cursos livres de profissionalização, que por não estarem vinculados a nenhum órgão e por consequência não terem que cumprir, nenhuma exigência, podem oferecer preços mais competitivos, conseqüentemente gerar alguma ameaça.

O segundo nível são os concorrentes diretos, que oferecem o mesmo produto, portanto concorrem muito próximo no mercado. Dentro deste nível têm-se duas categorias, os especialistas, mais tradicionais no mercado e que oferecem apenas uma opção de curso técnico, representados principalmente pelas Escolas de Enfermagem. Têm-se também os generalistas, que assim como o ICEP, oferecem várias opções de Cursos Técnicos.

3.4.3 Ambiente Interno

Componente Mão –de – Obra

A mão – de – obra do ICEP é formada por duas classes. A primeira é pelos funcionários, que compreendem a alta administração, formada pelos Diretores e Gerentes de Unidade e o restante do corpo funcional. Todos selecionados por uma empresa de Recursos Humanos terceirizada que avalia e encaminha os colaboradores, munidos de seu laudo psicológico, que será balizador de sua conduta na instituição.

Compreende-se que este é um ponto forte empresarial, na medida em que se tem funcionários comprometidos e com uma previsibilidade mínima de conduta.

A outra categoria são os professores que confundem-se com o componente fornecedor, pois considerando que o instituto é um prestador de serviços, são estes que fornecem o principal insumo, o conhecimento.

O grupo de professores é basicamente formado por profissionais de nível superior e em alguns casos específicos como é o de Segurança do Trabalho, por especialistas. É importante ressaltar que em determinado momento a necessidade específica de especialistas, para o principal curso do instituto, que a cada dia aumentava, foi uma ameaça, pois na cidade de São Luís, não havia formação constante de mão-de-obra. Neste caso, a solução encontrada foi a especialização de técnicos de nível médio, no caso Técnico de Segurança do Trabalho, através de um Curso de Didática, a fim de prepará-los para a sala de aula. Esta medida foi vitoriosa e tirou o ICEP da dependência direta de especialistas.

Componente Localização

Localizado à Av. Getúlio Vargas, nº 2200A – Monte Castelo, este é considerado um ponto forte, pois é uma avenida de grande fluxo na capital e serve de canal de escoamento para toda população que desloca-se diariamente para o centro da cidade. E quanto à localização específica dentro da avenida, também é privilegiada, pois ao lado do instituto encontra-se uma parada, onde os ônibus que por ali passam, levam a qualquer lugar da cidade.

Desde sua fundação o ICEP passou por 03 sedes, a primeira na Av. Rio Branco, no centro da cidade, a segunda na Rua do Trapiche, no bairro da Praia Grande e a terceira a atual sede.

Percebe-se a importância que houve nesta última mudança, onde neste momento houve um crescimento substancial e a empresa dobrou de tamanho.

Componente Estrutura Administrativa

O organograma da empresa é anualmente atualizado para torná-la cada vez mais ágil e atender ao crescimento.

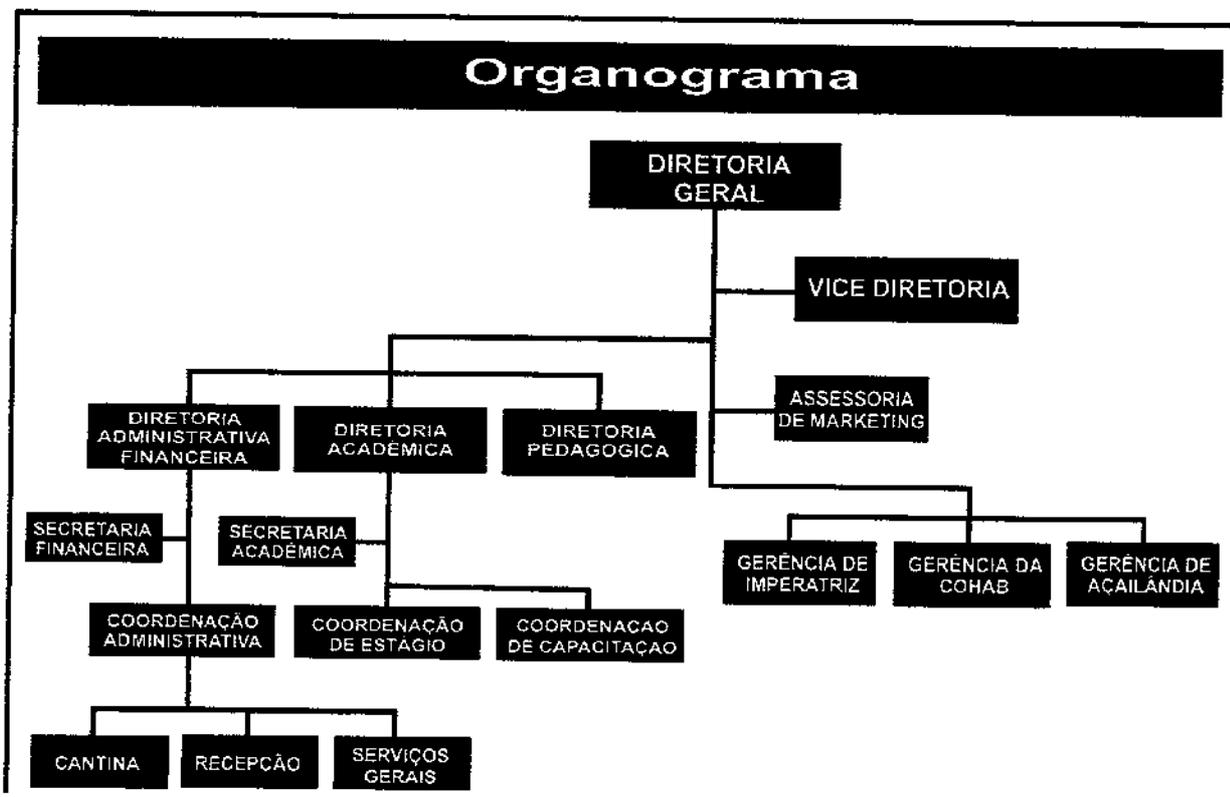


Figura 3.2 – Organograma do ICEP

✓ Diretoria Geral e Vice – Diretoria

Administra o instituto de acordo com o seu Regimento e define as Diretrizes Organizacionais.

✓ Diretoria Pedagógica

Elabora e cumpre as normas, resoluções, indicações, emanadas do Conselho Estadual de Educação.

✓ Diretoria Acadêmica

Cumprir as normas regimentais do instituto; mantém atualizados os registros de professores e garante o bom funcionamento do trabalho pedagógico do instituto.

✓ Diretoria Administrativa Financeira

Faz o recolhimento nas datas devidas, realiza os pagamentos e administra o dia a dia do instituto enquanto empresa.

✓ Coordenação Administrativa

Cuida da manutenção das instalações do prédio e dos equipamentos e do funcionamento direto da cantina, da recepção e dos serviços gerais.

✓ Coordenação de Estágio

Coordena e orienta as atividades de Estágio Supervisionado dos alunos.

✓ Gerente de Unidade

Coordena a Unidade de acordo com as normas pré – estabelecidas pela Matriz, atuando nas áreas acadêmicas, administrativas e financeiras.

✓ Assessoria de Marketing

Assessora a Diretora Geral no acompanhamento do controle de qualidade das atividades desenvolvidas pelo ICEP e contribui na divulgação do mesmo.

3.5. Diretrizes Organizacionais

3.5.1 Negócios

Para definir precisamente qual o negócio da empresa faz-se necessário identificar quem é o cliente, ou seja, quem tem o papel decisório de fazer o curso. Percebeu-se que existiam dois, os pais de aluno que correspondem a 10% e os próprios alunos que correspondem a 90%, na medida em que, este é o percentual de estudantes maior de idade.

O próximo passo foi a definição dos concorrentes diretos e indiretos da empresa, que já foram avaliados na análise ambiental operacional, no componente cliente.

O último passo foi a definição dos benefícios esperados pelos alunos, sendo elencados vários, como: conhecimentos novos, nova profissão, educação e inserção no mercado de trabalho. Onde verificou-se ser este último, o principal.

Finalizando, percebe-se que de imediato o negócio da empresa é ensino, porém esta é uma visão míope, pois o que os alunos buscam no final é a inserção no mercado de trabalho.

Chegou-se então à seguinte conclusão:

Negócio Míope: educação;

Negócio Estratégico: Inserção no Mercado de Trabalho.

3.5.2 Missão

Para facilitar a definição de missão, fez-se quatro perguntas que ao respondê-las, concluiu-se a missão.

- ✓ O que faz o ICEP?

Proporciona a inserção no Mercado de Trabalho.

- ✓ Como ele faz?

Capacitando pessoas.

- ✓ Onde ele faz?

No Estado do Maranhão.

- ✓ Com qual responsabilidade social?

Contribuir para o desenvolvimento do Estado;
Melhorar a qualidade de vida dos alunos.

Definição da missão:

Proporcionar a inserção no mercado de trabalho, capacitando pessoas, melhorando sua qualidade de vida e proporcionando a busca por novas expectativas, contribuindo assim para o desenvolvimento do Estado do Maranhão.

Entretanto, não basta definir a missão, é preciso explicá-la, parte a parte, e divulgá-la, para que todos tenham consciência de qual é o propósito da empresa.

Inserção no mercado de trabalho: O objetivo central de todas as atividades desenvolvidas pelo ICEP é num futuro próximo contribuir pela absorção de seus alunos ou ex- alunos pelo mercado.

Capacitando pessoas: Esta é a ferramenta utilizada pelo ICEP, para preparar aluno para o mercado de trabalho cada vez mais exigente.

Melhorando sua qualidade de vida: Na medida em que, o aluno está capacitado e consegue a inserção no mercado é consequência natural a melhoria de sua qualidade de vida e de todos que estão no seu entorno.

Proporcionando a busca por novas expectativas: Ao estar inserido no mercado e com capacidade de melhorar a sua vida e de seus familiares, automaticamente ocorre o resgate da cidadania e da auto – estima, e cada vez mais a busca por novas expectativas é mais latente.

Contribuindo assim para o desenvolvimento do Estado do Maranhão: Esta é a responsabilidade social do instituto, pois com cidadãos preparados o Estado estará cada vez mais apto a buscar por novos investimentos para grandes empreendimentos, na certeza de que terá mão- de – obra qualificada para contribuir com o sucesso do mesmo.

3.5.3 Objetivos

O momento da definição dos objetivos é a hora de definir o futuro a ser construído e para tanto deve-se definir o aspecto temporal, que nunca pode ultrapassar o horizonte pré – estabelecido do Plano Estratégico.

Com o tempo definido, faz-se a escolha dos temas pertinentes ao instituto e a definição dos indicadores de desempenho, que permitam a concreta avaliação de resultados

Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001), sugerem que para organizar os dados dos objetivos (temas, indicadores de desempenho e horizonte), faça-se o Painel de Controle dos Objetivos, que facilita a visualização e o controle.

Tema: Crescimento

Ter até fevereiro de 2006, 500 alunos matriculados.

Indicador de desempenho: quantidade de alunos.

Tema: Sustentabilidade

Consolidar até 2006 três novas Unidades (Cohab, Açailândia e Imperatriz) abertas em 2004.

Indicador de desempenho: possuir no mínimo 40% dos alunos matriculados na matriz.

Tema: Participação de Mercado

Manter-se Líder no Estado do Maranhão, na área de Cursos Técnicos.

Indicador de desempenho: Escola técnica com maior quantidade de aluno matriculado.

Tema: Qualidade

Atingir em julho de 2004, 50% de satisfação do cliente e em dezembro de 2004, 70%.

Indicador de desempenho: pesquisa de satisfação do cliente.

3.5.4 Princípios

Servem de balizamento para tomada de decisões e comportamentos na empresa.

Para tornar inesquecível os princípios usaremos o acróstico da palavra ALUNO, este que é a razão de existir do ICEP.

ÉticA
QuaLidade
LUcro
RespoNsabilidade
COnfiança

Figura 3.3 – Acróstico dos Princípios

Assim como a missão, os princípios devem ser explicados e divulgados para que toda equipe os tenha como balizadores que conduziram suas atitudes e decisões.

- ✓ Ética: Esta é o eixo que norteia todas as nossas atividades, princípios que pauta as tomadas de decisões, garantindo o direito legítimo de toda a comunidade envolvida.
- ✓ Qualidade: A busca incessante, pela mesma em todos os níveis, administrativo, pedagógico e acadêmico, passando sempre pela organização e planejamento, tem como objetivo final a qualidade.
- ✓ Responsabilidade: O compromisso que assume-se frente a cada aluno que se inscreve, atribuindo a obrigação de responder pelos nossos atos e pelas propostas assumidas.
- ✓ Confiança: Deverá ser adquirida por todos que compõe a comunidade ICEP, na medida em que sabendo dos princípios pré – estabelecidos, perceberão que estão sendo cumpridos.
- ✓ Lucro: Proveniente do trabalho e do esforço e que seja obtido com honestidade e integridade após cumprimento de todos as obrigações.

3.5.5 Visão

As definições feitas até agora Negócio, Missão e Princípios foram feitas considerando o presente, o momento atual, já a Visão será definida voltada para o futuro, isto é, onde o instituto quer chegar, sendo portanto o Desafio Estratégico, a ser perseguido pela equipe.

“Consolidar-se como referência obrigatória para todos os que procuram inserção no Mercado de Trabalho, sendo o maior e melhor instituto de profissionalização do Estado do Maranhão, estando até 2010 entre os dez melhores do país”.

3.6 Definição de Estratégias Competitivas

Com a conclusão das Diretrizes Organizacionais e a percepção de onde se quer chegar, após a definição da visão e dos objetivos, o desafio é como atingi-los, ou seja, como construí-los.

Considerando os dois principais objetivos, a sustentabilidade e o crescimento, seguem-se as estratégias competitivas.

Inicialmente, fez-se o lançamento do projeto ICEP 2003, que apresentava varias mudanças no projeto pedagógico e que trouxe conseqüências imediatas na forma de pagamento.

Baseada na nova LDB, a estrutura do Curso Técnico deixou de ser semestral. Antes este era composto por 3 períodos de 6 meses, totalizando 18 meses, e passou a ser modular. Nesta nova modalidade, o curso técnico é oferecido com duas durações: uma de 24 meses, sendo dividido em 8 cursos de 3 meses; e a outra opção são cursos com duração de 22 meses, sendo 6 cursos de 3 meses e 1 curso de 4 meses.

A divisão do Curso Técnico deixou de se chamar período e passou a se chamar Curso Modular, apresentando como principal característica o caráter de terminalidade, isto é, ao final de cada etapa o aluno recebe um certificado comprovando a carga horária cursada e permitindo o acesso ao mercado de trabalho antes da conclusão do Curso Técnico.

Na forma anterior, a terminologia usada era 1º, 2º e 3º períodos. Na forma atual, chama-se Curso Básico, Médio, Intermediário I, Intermediário II, Formação, Avançado e Profissional, para os cursos com conclusão em 22 meses e acrescenta-se o termo Formação II nos cursos com conclusão em 24 meses.

A cada 3 meses ocorre a mudança de contrato de prestação de serviços educacionais, o que ajuda consideravelmente na sustentabilidade da empresa, uma vez que só pode fazer matrícula para o próximo Curso Modular o aluno que não possuir débitos do curso anterior. Esta medida, que é baseada na lei 9.870/99, ajuda a combater o principal problema encontrado na organização, que é a inadimplência. O aluno que fazia matrícula em janeiro, podia ficar devendo até o mês de junho – ou seja, até 5 mensalidades -, e continuar freqüentando a escola normalmente, usufruindo todos os seus serviços. Atualmente, se a matrícula for em janeiro, poderá dever somente até 2 meses, ou até o mês de março, pois em abril já deverá fazer nova matrícula e, para tanto, deverá pagar débitos passados.

Outra mudança proposta é quanto à forma de pagamento, que deixou de ser praticado mensalmente e passou a ser em parcelas. No ato da matrícula é apresentado ao aluno o preço do Curso Modular e suas formas de pagamento: à vista, com desconto de 10%; em duas vezes, com desconto de 5%; ou em 3 parcelas. Essas propostas de pagamento, proporcionaram em muitos casos, antecipação de receita.

Todas essas propostas que trouxeram mudanças significativas aos alunos lhes foram passadas através de uma campanha interna. Houve também o desenvolvimento de peças como “banners”, que foram distribuídos nos corredores da escola, e camisas que foram entregues nas salas de aula, durante palestras explicativas sobre o novo sistema.

Outra estratégia adotada foi a instalação dos programas, que atualmente dão suporte ao projeto pedagógico.

PROGRAMA DE EXTENSÃO: Possibilita aos estudantes do ICEP capacitação em seu campo de atuação por meio de cursos, palestras e seminários que complementaram sua formação profissional e enriquecem o seu currículo, facilitando o ingresso dos alunos do ICEP no concorrido mercado de trabalho.

Curso “Preparação para o Mercado de Trabalho”: O Curso “Preparação para o Mercado de Trabalho” é desenvolvido pela Diretoria Acadêmica, através da Coordenação de Estágio, que é a responsável direta pela sua aplicação .

PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO: Proporciona a formação continuada e de qualidade aos profissionais formados nos vários cursos técnicos oferecidos pelo ICEP, especializando-se nos campos de atuação mais solicitados pelas grandes empresas prestadoras de serviços em nosso Estado.

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO: Através de um calendário mensal, serão oferecidos à comunidade do ICEP e a comunidade em geral cursos rápidos nas mais variadas áreas, que garantirão acesso imediato ao mercado de trabalho e retorno do capital investido.

PROGRAMA DE ASSISTÊNCIA AO ESTUDANTE: Proporciona garantia de bom atendimento para os alunos do ICEP e melhoria da qualidade de vida durante o processo de aprendizagem, são eles:

Cartão ICEP: É um benefício oferecido à comunidade escolar possibilitando descontos especiais em uma extensa rede de empresas conveniadas, nos mais diversos setores de prestação de serviço, que se estendem desde os de lazer até os de saúde, incluindo o plano odontológico, para atender às necessidades e facilitar o dia a dia.

Seguro de Vida: Oferecido aos alunos a partir do Curso Intermediário, dando-lhes cobertura dentro e fora da escola. O contrato é coletivo, cobrindo morte acidental, invalidez total ou parcial permanentes, causadas por acidentes.

Coordenação de Estágio: Coordena e orienta as atividades de estágio, supervisionando os trabalhos e palestras da Empresa Jr., atendendo aos alunos sobre assuntos relativos à sua vida escolar, aos estágios no mercado de trabalho para o cumprimento de sua formação, firmando e mantendo convênios com empresas onde os alunos estão estagiando.

Empresa Jr: Tem como objetivo oferecer aos alunos espaço para prática de sua aprendizagem; este programa está direcionado a todos os cursos do ICEP e é um espaço que visa complementar os conhecimentos adquiridos pelo aluno, capacitando-o para o desempenho profissional. Esta ferramenta é muito importante para a multiplicação de vagas para estágio, visto que o mercado não as oferece em quantidade suficiente para absorver todos os alunos.

Outra medida adotada, ainda pensando na sustentabilidade - pois promove o envolvimento de todos da comunidade ICEP, incluindo os 3 níveis de alunos, professores e funcionários e, sobretudo, o aumento da auto-estima - é a promoção de eventos nacionais e internacionais na área de Segurança do Trabalho. Para Costa e Talarico (1996) a promoção de eventos aproxima o público da empresa e do produto, cria imagem favorável junto à opinião pública, amplia o nível de conhecimento da marca e associa a marca ao evento, criando um residual de lembranças.

A primeira experiência foi em setembro de 2002 quando, com parceria com a Fundacentro, fez-se o “I Encontro de Segurança do Trabalho do Maranhão” que, apesar de um público basicamente da cidade de São Luís, conseguiu lotar um auditório de 400 pessoas.

A segunda experiência aconteceu em setembro de 2003. Com um caráter bem mais amplo, denominou-se, Jornada Internacional de Segurança na Indústria da Construção. Neste segundo momento, houve uma associação direta da marca ICEP a grandes entidades nacionais e internacionais, com a presença de palestrantes do Instituto Técnico de Lisboa, da OIT – Organização Internacional do Trabalho Genebra – Suíça e da Fundacentro – Fundação do Ministério do Trabalho. Um dado relevante deste encontro foi a presença de representantes de vários estados do país e também do interior do Estado.

Como resultado de todo este trabalho o instituto foi indicado no Anuário da Revista Proteção - veículo de maior divulgação sobre Segurança do Trabalho no país, em 2003 - como referência na área de educação de Segurança do Trabalho, no Estado do Maranhão. A partir de então, iniciou-se uma aproximação que culminou com uma parceria, onde a escola tornou-se representante desta entidade no Estado.

Para a campanha de 2004, foram feitas várias mudanças, a fim de proporcionar maior eficácia à mesma. Inicialmente, modificou-se o “lay-out” da recepção, que ficou isolada da área administrativa, fazendo assim com que o recepcionista não fique envolvido com outras questões e possa se dedicar totalmente ao cliente que chega. Seguindo este mesmo princípio, a copiadora também foi retirada da recepção e colocada num lugar de fácil acesso.

O conforto também foi uma preocupação constante, a fim de proporcionar maior permanência do cliente. As cadeiras de espera foram trocadas por assentos mais confortáveis e em maior quantidade. O balcão de atendimento, antes alto, foi trocado por outro de design mais moderno, onde recepcionista e cliente ficam confortavelmente sentados em cadeiras de modelos atuais. A nova distribuição dos móveis permite até três (3) recepcionistas, cada uma atendendo 1(um) cliente ao mesmo tempo. Houve também preocupação com o conforto térmico, instalando-se ventiladores, aumentando a circulação de ar.

A identidade visual da empresa também foi trabalhada através da mudança das cores da recepção por cores mais modernas. E, para finalizar, a logomarca foi impressa em lâmina de vidro na parede localizada em frente a porta principal, fazendo com que o cliente defronte-se com ela ao entrar, aumentando assim a fixação e a valorização da mesma. Para Sampaio (2002) a comunicação é um dos fundamentos essenciais da marca, especialmente no panorama atual e futuro dos mercados. A preocupação com a estética fundamenta-se quando Schmitt e Simonson (2002) dizem que “Quanto mais potente o aspecto estético e quanto mais se manifestar numa quantidade maior de elementos de identidade, maior a facilidade de proteção do ponto de vista prático.”

O treinamento de pessoal também foi levado em consideração. A recepcionista obteve treinamento em vendas junto com todos os outros funcionários. Além disso, todos receberam treinamento específico para fazer inscrição e matrícula, pois considera-se que todos deverão estar aptos e envolvidos para executá-las. Esse envolvimento dar-se-á principalmente através de um Plano de Distribuição de Bônus, onde todos os que fizerem inscrição ou matrícula, ou atingirem metas pré-estabelecidas serão bonificados. Sem contar um Fundo de Participação, onde, serão depositadas 5% dos bônus adquiridos e no final será distribuído entre todos funcionários. Quanto ao acompanhamento do desempenho, a equipe pode verificar o seu semanalmente, através de informativos sobre o andamento da campanha. Outros dados importantes passados pelo informativo são os horários dos comerciais na TV durante a semana, para que seja mobilizado um grupo para atender os telefonemas que ocorrem imediatamente após.

Segundo Schewe e Hiam (2000) “A tarefa da promoção é garantir que os consumidores conheçam e gostem dos produtos da empresa.” Pensando nisto foi desenvolvido o Bônus de Desconto é outra ferramenta utilizada, onde o aluno da casa recebe desconto de 5%, de forma acumulativa, para indicar um aluno novo.

CAPÍTULO 4

CONCLUSÕES

O trabalho foi desenvolvido a partir de uma abordagem para manter o crescimento e a sustentabilidade empresarial, dentro deste conturbado mercado, no qual a empresa esta inserida.

Durante o andamento do trabalho percebeu-se a necessidade do desenvolvimento de plano específico para cada unidade, que por sua vez deverá esta em consonância com o Planejamento Estratégico geral do instituto, levando sempre em consideração seus objetivos e seus princípios. Esta conclusão deve-se principalmente a diversidade de cada ambiente, onde cada unidade encontra-se.

Este mesmo princípio deve ser desenvolvido junto à Empresa Júnior estimulando assim que esta seja uma estrutura independente do ICEP, tendo uma personalidade própria.

Finalmente, conclui-se que ao permitir a fragmentação do Curso Técnico em módulos menores, a lei possibilita uma maior efetivação da receita. Entretanto, por tratar-se de algo que não é ainda plenamente divulgado, deve ser acompanhado diariamente em todas as estruturas da escola, indo do pedagógico, passando pelo acadêmico e chegando ao financeiro.

Referências Bibliográficas

- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** São Paulo: Makron Books, 1993.
- COHEN, Allan R. **MBA: administração lições especialistas das melhores escolas de negócios; práticas e estratégias para liderar organizações para o sucesso.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COSTA, Antonio R.; TALARICO, Edison de Gomes. **Marketing promocional: descobrindo os segredos do mercado.** São Paulo: Atlas, 1996.
- CORREA, Roberto. **Planejamento de propaganda.** 6.ed. São Paulo: Global, 1998.
- CUSUMANO, Michel A.; MARKIDES, Constantinos C. (Orgs.) **Pensamento Estratégico.** Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DORNAS, Roberto. **Custo do ensino, planilha e preço na Escola.** Brasília: CONFENEN, 2001.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- FERRELL, O. C. et al. **Estratégia de marketing.** São Paulo: Atlas, 2000.
- GOBÉ, Marc. **A emoção das marcas: conectando marcas às pessoas.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- HOOLEY, Graham J.; SAUDERS, John A.; PIERCE, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo.** São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais.** São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. **Marketing de serviços.** São Paulo: Ed. Atlas, 1991.
- _____. **Plano de marketing para micro e pequena empresa.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MUNARI, Bruno. **Design e comunicação visual.** São Paulo: Martins Fontes, 2001.

ROCHA, Carlos Henrique; GRANEMANN, Sérgio Ronaldo. **Gestão de instituições privadas de ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2003.

SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A a Z**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda: técnica e prática**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

SAVIANI, Demerval. **A nova lei de educação: trajetória, limites e perspectivas**. 3. ed. São Paulo: Autores associados, 1997.

SCHEWE, Charles; HIAM, Alexander. **MBA: curso prático: marketing**. Rio de Janeiro. Campus, 2000.

SCHMITT, Bernd; SIMONSON, Alex. **A estética do marketing: como criar e administrar sua marca, imagem e identidade**. São Paulo: Nobel, 2002.

THOMPSON JÚNIOR, Arthur A; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2002.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso de sua empresa**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. 2.ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1996.

ZEMKE, Ron. **A nova estratégia do marketing: atendimento ao cliente**. São Paulo: Ed. Harbra, 1989.

