

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

Tânia Mara Ribeiro de Bragança Kallas

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ESCOLA DE PRIMEIRO GRAU

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção como requisito parcial à obtenção do título de *MBA*.

Orientador: Prof. Carlos Eduardo Sanches da Silva, Dr.

Itajubá, fevereiro de 2004

KALLAS, Tânia Mara Ribeiro Bragança. Planejamento estratégico para escola de primeiro grau. Itajubá: UNIFEI, 2004. 79p (trabalho de conclusão de curso apresentado ao programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá).

palavras-chaves: Planejamento estratégico – Gestão estratégico - Indicadores

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

Tânia Mara Ribeiro de Bragança Kallas

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ESCOLA DE PRIMEIRO GRAU

Trabalho de Conclusão de curso aprovado por banca examinadora em 20 de fevereiro de 2004, conferindo ao autor o título de *MBA*.

Banca Examinadora

Prof. Carlos Eduardo Sanches da Silva, Dr.

Prof. João Batista Turrioni, Dr.

Prof. Édson de Oliveira Pamplona, Dr.

Itajubá, fevereiro de 2004

Dedico este trabalho
Ao meu esposo Najib,
meus filhos Ibrahim,
Mateus e Tiago.

Agradecimento

A DEUS, que sem o qual nada seria possível.

Aos meus pais Mario Bragança e Dorinha, por todo amor e carinho dedicados, por fazerem de minha educação uma prioridade, dando todo exemplo de moral e dignidade para minha caminhada.

Ao meu esposo Najib pela paciência, motivação e companheirismo nesta jornada, sendo sempre um porto seguro contribuindo assim para a conclusão deste curso.

Ao Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches Silva pelo apoio e subsídios em todo o estudo desta monografia, e pela rica transmissão do seu conhecimento.

Ao Prof. Dr. Edson de Oliveira Pamplona pela dedicação neste curso transmitindo não somente o conteúdo exigido mas também o amor a arte de ensinar.

Ao Eng. André Luiz Gesualdi e demais diretores do SIMMMEI pela realização deste MBA e Maria Gorete P. Correa Bisacot pela oportunidade e incentivo.

Aos colegas, em especial aos de trabalho em equipe, Eng^a Shirley Maria Ribeiro de Sá, Eng. Hécio Pinto, Eng. Domício Custódio de Souza, pela colaboração e convivência geradora de uma amizade sincera.

A todos os colegas da turma pela troca de experiência pelo carinho e oportunidade de novas amizades.

A todos os colaboradores anônimos que de alguma forma contribuíram para a realização e conclusão deste trabalho.

SUMÁRIO

Dedicatória	iv
Agradecimento	v
SUMÁRIO	vi
Resumo	viii
<i>Abstract</i>	ix
Lista de Figuras	x
Lista de Tabelas	xi
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Contexto estratégico	1
1.2 Justificativa do tema	2
1.3 Objetivos	4
1.3.1 Geral	4
1.3.2 Específicos	4
1.4 Limitações	4
1.5 Metodologia de pesquisa	5
1.6 Estrutura do trabalho	5
2. GESTÃO ESTRATÉGICA	6
2.1 Fundamentos da Gestão Estratégica	6
2.2 Contexto Educacional da Gestão Estratégica	10
2.3 Gestão Estratégica e Projeto Educativo	13
2.4 Estrutura organizacional	14
2.5 Macro Objetivo	17
2.6 Diagnóstico Estratégico:	19
2.6.1 Ciclo de Vida	19
2.6.2 Fatores Críticos de Sucesso	20
2.6.3 Matriz pontos fortes/fracos/oportunidades/ameaças (SWOT)	21
2.6.4 Matriz de Crescimento e Participação (Portfólio)	22
2.6.5 Estratégia Genérica e Cadeia de Valor	24
2.6.6 Competências Essenciais	30
2.6.7 Cooperação	31
2.6.8 Cenários	32

2.6 Definição das Estratégias e Planos de ação	37
2.7.1 Planos de Ação	37
2.7.2 Implantação e Controle	38
2.7.3 Implantação dos Planos	38
2.7.4 Controle dos Resultados	38
2.8 Balanced Scorecard	39
3. DESENVOLVIMENTO	42
3.1 Planejamento Estratégico da Escola Castelo do Saber	42
3.2 Macro Objetivos	44
3.3 Diagnóstico Estratégico	45
3.3.1 Ciclo de vida	45
3.3.2 Fatores críticos de sucesso	45
3.3.3 Matriz pontos fortes/fracos/oportunidades/ameaças (SWOT)	46
3.3.4 Matriz de crescimento e participação (<i>Portfólio</i>)	47
3.3.5 Estratégia genérica	48
3.3.6 Cadeia de Valor (Porter)	49
3.3.7 Competências Essenciais	50
3.3.8 Cooperação	51
3.3.9 Cenários	51
3.4 Planejamento das estratégias - Planos de ação	55
3.5 Balanced Scorecard	62
3.6 Mapa estratégico	63
4. Conclusão	64
Referências Bibliográficas	65
Anexo	67

Resumo

A monografia descreve os conceitos teóricos de Planejamento Estratégico e uma aplicação real de gestão estratégica para escola particular de primeiro grau.

Inicia com a justificativa e estrutura deste trabalho, seguida pela revisão bibliográfica, que aborda a gestão estratégica e sua aplicação às escolas.

No desenvolvimento, descreve as etapas do planejamento estratégico na Escola Castelo do Saber, estabelecendo os indicadores a serem considerados. Tal aplicação prática permitiu a implantação do Planejamento estratégico como um efetivo instrumento administrativo para o direcionamento de recursos e implementação de ações pré-estabelecidas e priorizadas.

Abstract

The monograph describes theoretical concepts of Strategic Planning and a real application of Strategic Management for private elementary school.

It begins justifying the structure of this work, followed by the bibliographic review about strategic management and its applicability to schools.

During the development it describes the stages of Castelo do Saber School's Strategic Planning, establishing the indicating to be considered. Such practical application permitted the use of Strategic Planning as an effective management tool for directing the resources and implementation for pre-established priorities actions.

Lista de Figuras

Figura 1: Organograma genérico de uma escola de primeiro grau.	15
Figura 2: Matriz de crescimento – participação do BCG	23
Figura 3: Vantagem Estratégica	27
Figura 4: Cadeia de valor genérica de Michel Porter	28
Figura 5: Plano de Ação.	37
Figura 6: Diagrama de relação dos fatores críticos de sucesso.	46
Figura 7: Diagrama de relação das macro-estratégias	55
Figura 8: Mapa estratégico	63

Lista de Tabelas

Tabela1: Responsabilidades	17
Tabela 2: Mapa estratégico	18
Tabela 3: Ciclo de vida organizacional	20
Tabela 4: Posturas estratégicas através do SWOT	22
Tabela 5: Matriz crescimento participação.	48
Tabela 6: Competências Essenciais	50
Tabela 7: Impacto no negócio	51
Tabela 8: Cenários	52
Tabela 9: Sinalizadores	53
Tabela 10: Consolidar a marca (detalhamento)	56
Tabela 11: Consolidar a marca (plano de ação)	57
Tabela 12: Focar ações em qualidade (detalhamento)	58
Tabela 13: Focar ações em qualidade (plano de ação)	59
Tabela 14: Desenvolver comunicação interna e externa (detalhamento)	60
Tabela 15: Desenvolver comunicação interna e externa (plano de ação)	61
Tabela 16 : BSC	62

CAPÍTULO 1

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contexto estratégico

Nas últimas décadas, o mundo vem passando por uma grande mudança, a globalização, e isto tem atingido todos os segmentos da sociedade, tornando o relacionamento entre cliente e fornecedor um tanto mais complexo, pois quem define as regras agora é o cliente. O cliente tem consciência do seu poder. Ele tem todas as informações e pode comparar com os concorrentes locais, regionais e globais (Nóbrega, 2000).

Este quadro retrata a realidade das escolas da rede privada e pública brasileira que até então viviam num ambiente protegido e de poucas mudanças.

As empresas brasileiras que não introduziram em sua cultura conceitos de excelência em seus produtos e serviços, incluindo o atendimento ao cliente, podem estar comprometendo sua sobrevivência. As influências destas mudanças também estão sendo vivenciadas pela comunidade escolar.

A administração escolar que até então tinha sua preocupação voltada para a área pedagógica, encontrou dificuldades nesta nova maneira de abordar seu cliente (pais e alunos), que agora normalmente estão mais criteriosos: na escolha do serviço que será prestado; com a qualidade deste ensino e de como ele tem chegado a seu filho; quais as tecnologias adotadas; qual o método de ensino e outros.

Este novo perfil do cliente tem levado os diretores escolares a uma forte reflexão sobre algumas velhas práticas não mais eficazes e os têm impulsionado para a busca de novos caminhos e alternativas, dentro e fora da escola.

A palavra de ordem passa a ser qualidade.

Os diretores começam a compreender que não basta reajustar o contexto interno. É preciso um planejamento estratégico que lhes dê suporte para estar diante de tantas mudanças e assim poder ir além das fronteiras da escola para entender o atual cenário.

As escolas já começam a prestar mais atenção ao que se passa na sociedade e algumas delas já se movimentam para planejar a estratégia que possa agregar valor para o cliente.

Uma das principais mudanças no cenário educacional é que, além da visão pedagógica, a escola precisa conquistar também uma forte visão empresarial. Isto significa que a visão pedagógica deve ser complementada com a visão estratégica para que possa dar sustentação à instituição, assegurando-lhe condições de competir num mercado altamente disputado, como tem sido o da Educação.

Esta visão estratégica na escola não pretende descaracterizar os aspectos de uma escolaridade, mas, o que se propõe, é uma visão complementar, visando o crescimento empresarial, sem nunca esquecer que sua missão é prestar serviços educacionais de modo a desenvolver as potencialidades do educando, assegurando-lhe a formação para o exercício da cidadania, progresso no trabalho e na vida acadêmica, e a consciência de seu papel como agente da história.

James Collins (1995), no seu livro "Feito para Durar", ressalta a possibilidade de se integrar aquilo que até então pareceu oposto e ilustra essa complementaridade com o termo "Abaixo a tirania do OU" – que representa o ponto de vista racional que não aceita paradoxos, que não vive com duas forças ou idéias aparentemente contrárias. Por outro lado, ele propõe que se viva a "Genialidade do E" – que representa a capacidade de englobar os dois extremos de uma série de dimensões ao mesmo tempo.

Exemplos como este, levam a refletir sobre a importância de se ter uma complementação da sua visão pedagógica à visão estratégica unindo força e conhecimento para enfrentar o mercado competitivo e inovador de hoje.

1.2 Justificativa do tema

A gestão estratégica é o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma empresa a longo prazo. Esse tipo de gestão inclui análise dos ambientes interno e externo, formulação da estratégia (planejamento estratégico ou de longo prazo), implementação da estratégia, avaliação e controle. Portanto, a gestão estratégica enfatiza o monitoramento e a avaliação de oportunidades e ameaças externas face às forças e fraquezas de uma empresa. Originalmente chamada de política de negócios, a gestão estratégica inclui tanto o planejamento como a estratégia, sempre com foco no longo prazo. A política de negócios, em contraste, tem uma orientação geral de gestão e tende principalmente a observar as questões internas, com uma preocupação em integrar apropriadamente as muitas atividades funcionais da empresa. A gestão estratégica, como campo de estudo, incorpora as preocupações que fazem parte da política de negócios com maior ênfase no ambiente externo

e na estratégia. Portanto, a gestão estratégica apresenta uma tendência a substituir a política de negócios.

Em um ambiente marcado pela crescente competição e por fortes mudanças tecnológicas, o sucesso das empresas está cada vez mais associado à sua capacidade de implantar modelos de gestão baseados na mobilização das capacidades humanas de seus colaboradores, obtendo permanente flexibilidade e inovação como condição de competitividade (J. David Hunger, Tomas S.L. Wheelen). Quando comparado aos países mais ricos, em termos de renda *per capita* da América Latina, verifica-se que o Brasil acumula uma defasagem educacional de cerca de dois anos de estudos (segundo dados PNUD/IPEA, 1996), o que interfere diretamente na produtividade e competitividade dos setores produtivos. Ainda que, ao longo dos últimos anos (1991-1998), o país tenha conseguido ampliar a taxa de universalização no ensino fundamental (a escolarização líquida da população de 7 a 14 anos passou de 86% para 95%), as questões relativas à qualidade dos currículos e programas e da permanência dos alunos na escola persistem.

São muitas escolas, e cada escola procura o seu diferencial para se manter num mercado competitivo onde a população é privilegiada na questão da qualidade de vida (IDH/ONU, 1998) e no alto índice de formação da comunidade, fazendo assim com que a preocupação com a qualidade do ensino seja ainda maior.

Não há diretor de qualquer instituição de ensino que não esteja às voltas com esta questão hoje. Um cenário de extrema competitividade entre escolas, mudanças sensíveis na curva demográfica, crises econômicas com reflexos sobre a renda — tudo isso colocou em xeque o futuro do sistema privado de ensino.

Embora preocupados com a crise, que se acentuou na década de 90, a maior parte dos gestores educacionais ainda não encontrou ferramentas adequadas para lidar com o problema. Mais, ainda não incorporou posturas essenciais como o rigor administrativo e o planejamento estratégico. Para Cordaro (1992), é necessário um conjunto de ações que vão do planejamento estratégico a medidas como fusões e parcerias. São elas:

- ? Fazer um planejamento estratégico, pensando em cenários de cinco anos, pelo menos;
- ? Trabalhar com projeções de número de alunos, sendo rigoroso no controle de gastos;
- ? Fazer um planejamento tributário eficiente. A carga sobre as escolas é alta, na ordem de 30%, para aquelas que não aderiram ao Simples.

A gestão voltada à busca da qualidade deve ser um dos objetivos tanto das instituições públicas quanto das particulares. A eficiência da gestão das particulares não necessita grandes

regulamentações, pois o mercado já é, por si só, um elemento suficientemente motivador para que se atinja este objetivo, embora ainda haja muito a progredir neste setor. Para estas instituições, no entanto, são outros os desafios – e não menos reais e ameaçadores: o aumento da competição, a publicação de *rankings* e avaliações do MEC/INEP, a inadimplência, as exigências legais, as sucessões familiares na direção das organizações, entre outras.

Desdobra-se, assim, o problema fundamental desta monografia, que pode ser apresentado na seguinte pergunta:

? Como implementar a gestão estratégica na escola particular de primeiro grau?

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

Avaliar uma sistemática de gestão estratégica para escola particular de primeiro grau.

1.3.2 Específicos

Estabelecer o planejamento estratégico da Escola Castelo do Saber e orientar o estabelecimento quanto aos indicadores estratégicos a serem considerados na determinação e na aplicação da gestão estratégica em instituições particulares de ensino de primeiro grau.

1.4 Limitações

Mesmo que o tema tenha uma amplitude que permita abordar, de maneira intensa, as variáveis escolhidas para o estudo, ele possui limitações. A maior delas prende-se à validação do método proposto para o estabelecimento de medidas de desempenho do processo de desenvolvimento de produtos. Essa limitação se dá, principalmente, por causa: da dificuldade de encontrar organizações que se submetam à metodologia de pesquisa; e do caráter estratégico que envolve o processo de desenvolvimento de produtos, o que dificulta a realização de pesquisa aplicada.

Assim, a situação estudada não permite a generalização das conclusões para outras organizações.

A aplicação e a divulgação dos resultados do método ficaram condicionadas à posterior interferência por parte da diretoria das empresas, de modo a salvaguardar seu domínio tecnológico.

A pesquisa não é conclusiva, mas exploratória, e o conjunto de indicadores de desempenho apresentado pode ser estendido à diferentes organizações com as devidas adaptações.

1.5 Metodologia de pesquisa

De acordo com o objetivo geral deste trabalho, a pesquisa aqui realizada caracteriza-se como uma pesquisa aplicada ou descritiva.

Existem diferentes termos para designar as diferentes formas de realizar uma pesquisa científica (projeto de pesquisa, estratégia de pesquisa ou método de pesquisa), bem como para designar as diferentes formas de coleta de dados (técnica, instrumento, metodologia ou método). Adotam-se neste trabalho os termos “método de pesquisa” e “técnica de coleta de dados”.

De acordo com Bryman (1989), os principais métodos de pesquisa são: pesquisa experimental (*experimental research*), pesquisa de levantamento (*survey research*), estudo de caso (*case study*) e pesquisa ativa ou pesquisa-ação (*action research*).

O método de pesquisa será a pesquisa-ação, pois: a questão de pesquisa para este trabalho é “como”. O pesquisador não tem controle sobre os eventos comportamentais; o foco está em eventos contemporâneos.

1.6 Estrutura do trabalho

O primeiro capítulo consiste da introdução em que se apresenta a delimitação da pesquisa, ou seja, o contexto estratégico, a justificativa do tema, os objetivos (geral e específicos), as limitações, a metodologia de pesquisa e a estrutura do trabalho.

A fundamentação teórica é descrita no segundo capítulo, onde a gestão estratégica desdobra-se nos tópicos: fundamentos da gestão estratégica; o contexto educacional da gestão estratégica; gestão estratégica e o projeto educativo; estrutura organizacional; macro-objetivo; diagnóstico estratégico; definição das estratégias e planos de ação; e o *Balanced Scorecard*.

O planejamento estratégico da Escola Castelo do Saber é apresentado no capítulo três. A aplicação conduz as conclusões e propostas para outras pesquisas. Posteriormente são apresentadas as bibliografias utilizadas ao longo do texto.

2. GESTÃO ESTRATÉGICA

2.1 Fundamentos da Gestão Estratégica

A noção de estratégia está ligada a qualquer processo de tomada de decisões que afete toda a organização por um prazo temporal dilatado. Constitui, assim, um conjunto de decisões e de ações que têm por finalidade assegurar a coerência interna e externa da organização, mobilizando todos os seus recursos.

A estratégia é sobretudo um “posicionamento das forças antes das ações começarem” (Rowe, et al. 1986: 95), que pressupõe um compromisso com a produção de um futuro com que a organização deve lidar. Tem a ver com os valores que se pretendem para a organização, especificando o que fazer (e não como fazer, que é próprio do planejamento estratégico).

Tal como o planejamento, também a noção de estratégia evoluiu, sobretudo a partir dos finais da Segunda Grande Guerra Mundial. No entanto, antes de 1960, o termo estratégia aparece muito pouco na literatura gerencial, em contraste com o discurso da gestão científica que propunha um método de gestão supostamente ótimo. É com Ansoff (1965) e os professores da Harvard Business School que a noção de análise estratégica ganha um impulso decisivo, contribuindo estes autores para destacarem, entre outros aspectos, a noção de competência distintiva e posicionarem o fator-chave do sucesso das organizações na consideração do meio, entendido como uma conjugação de oportunidades e de ameaças.

A partir dos anos 70, a reflexão estratégica orienta-se para a análise, sobretudo do contexto concorrencial e da tipologia dos sistemas concorrenciais (Boston Consulting Group, de 1971), falando-se agora menos de mercado e mais de organização, compreendida como um ator capaz de desenvolver uma estratégia. Nos anos 80, aparece uma segunda geração de modelos de análise estratégica, sobressaindo aqui o de Porter (1993) que cruza o alvo estratégico das organizações com as vantagens estratégicas.

Não obstante a importância que estas meta-análises alcançaram, elas acabaram também por ser alvo de dúvidas e de críticas, por poderem revelar-se demasiado estáticas, face a um mundo dinâmico e imprevisível, onde, por vezes, o êxito pode emergir de decisões de gestores intermediários ou até não obedecer a qualquer estratégia escrita ou intencionalmente

planejada. Daí que outro grupo de investigadores tivesse preferido, nessa mesma altura, abordar a estratégia de um modo menos formalizado, destacando-se aí o trabalho de Peters e Waterman (1987) que, numa abordagem psicosociológica, sublinha a função da cultura no êxito das organizações. Não obstante esta nova proposta, estes autores não ficaram também imunes à críticas, uma vez que as suas receitas para a obtenção da excelência das organizações pareciam obedecer a um processo de nivelamento cujos efeitos reverteriam a favor da consolidação da posição no mercado das organizações líderes, ao mesmo tempo que reduziriam as iniciativas estratégicas.

A tendência atual, no que concerne à estratégia, parece ir no sentido de a relacionar não com os custos mas com a diferenciação, ou seja, com a capacidade de a organização “pôr à disposição do consumidor uma oferta cujo caráter único é reconhecido e valorizado por este último” (Strategor, 1993: 82). Em outras palavras, a estratégia é definida através de respostas às seguintes perguntas:

- ? Qual vai ser a nossa vantagem concorrencial sustentável?
- ? Qual será a nossa competência distintiva?
- ? Quais as finalidades estratégicas da nossa organização?

Não poderíamos, ao falar de estratégia, omitir uma referência, ainda que sintética, a um dos últimos trabalhos de Porter. Este autor (1996) relaciona a estratégia com a produção de vantagens competitivas (resultantes do conjunto de todas as atividades e não apenas de algumas). A estratégia, ou o posicionamento estratégico, implica, segundo ele, exercer atividades diferentes das organizações rivais ou exercer atividades semelhantes de um modo diferente.

Para Hunger e Wheelen (2002), gestão estratégica é o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo. Esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes internos e externos, formulação da estratégia (planejamento estratégico ou de longo prazo), implementação da estratégia, avaliação e controle. Portanto, o estudo da gestão estratégica enfatiza o monitoramento e a avaliação de oportunidade e ameaças externas face às forças e fraquezas de uma corporação. Originalmente chamada de *política de negócios*, a gestão estratégica inclui tanto o planejamento como a estratégia, sempre com foco no longo prazo. A política de negócios, em contraste, tem uma orientação geral de gestão e tende principalmente a observar as questões internas, com uma preocupação em integrar apropriadamente as muitas atividades funcionais da corporação. A gestão estratégica, como campo de estudo, incorpora as preocupações que fazem parte da

política de negócios com maior ênfase no ambiente externo e na estratégia. Portanto, a gestão estratégica apresenta uma tendência a substituir a política de negócios como o nome preferido desse campo de estudo.

Hunger e Wheelen (2002) definem por:

Missão

Chama-se missão de uma organização ao seu propósito, à razão de ser de uma existência. A missão estabelece o que a empresa está provendo à sociedade; por exemplo, um serviço, como limpeza de casas, ou produtos, como automóveis. Uma declaração de missão bem concebida define o propósito fundamental e único que destaca uma empresa de outras do mesmo tipo, e identifica o escopo das operações da empresa em termos de produtos (incluindo serviços) oferecidos e em termos de mercado atendidos. A missão coloca em palavras não apenas o que a empresa é agora, mas o que ela quer se tornar: a visão estratégica da gerência quanto ao futuro. Para os funcionários, a missão transmite um consenso de expectativas; para os *stakeholders* ela demonstra a imagem pública que a firma tem em seu ambiente. Em suma: uma declaração de missão revela quem é a empresa e o que ela faz.

Um exemplo de declaração de missão é a da Maytag Corporation:

“Melhorar a qualidade da vida no lar projetando, construindo, comercializando e provendo os melhores eletrodomésticos do mundo.”

Uma missão pode ser definida de modo estreito ou de maneira ampla. Uma declaração de missão ampla é uma declaração vaga e geral do que a empresa está propensa a fazer. Um exemplo conhecido é: “atender aos melhores interesses de sócios-proprietários, clientes e funcionários”. Uma declaração de missão assim definida evita que a empresa se restrinja a um campo ou linha de produtos, mas falha em identificar claramente o que ela faz ou que produto ou mercado planeja enfatizar. Em contraste, uma declaração de missão estreita, como a da Maytag, declara claramente os principais produtos e mercados da organização, mas pode limitar o escopo das atividades da empresa em relação ao produto ou ao serviço oferecido, da tecnologia utilizada e do mercado atendido.

Visão

Uma visão estratégica é uma descrição do que a empresa é capaz de se tornar. Às vezes, isso é comunicado na declaração de missão. As pessoas da organização querem ter um senso de

missão, mas apenas a alta administração está posicionada para especificar e comunicar essa visão estratégica para a força geral de trabalho. O entusiasmo da alta administração (ou a falta dele) em relação à corporação tende a ser contagioso. A importância da liderança executiva é ilustrada por John Welch, Jr., o bem sucedido presidente do conselho e CEO da General Electric Company (GE). De acordo com Welch, “bons líderes de negócios criam uma visão, articulam essa visão, conservam-na apaixonante e levam-na a termo sem descanso”.

Os CEOS com uma visão estratégica clara muitas vezes são percebidos como líderes dinâmicos e carismáticos. Por exemplo, as atitudes positivas que caracterizam muitos líderes setoriais conhecidos, como Bill Gates, da Microsoft, Mary Kay Ash, da Mary Kay Cosmetics, Ted Turner, da CNN, Herb Kelleher, da Southwest Airlines, e Andy Grove, da Intel – levaram enorme vigor para suas respectivas corporações. Eles são capazes de exigir respeito e influenciar a formulação e implementação de estratégia porque tendem a ter três características-chave:

1. O CEO articula uma visão estratégica para a corporação. O CEO vislumbra a empresa não como ela se mostra atualmente, mas como ela pode vir a ser. Pelo fato de colocar as atividades e conflitos em uma nova perspectiva, a visão do CEO dá um significado renovado às atividades de trabalho de todos e permite que os funcionários vejam além dos detalhes de suas próprias funções, enxergando o funcionamento da corporação como um todo;
2. O CEO apresenta um papel com que os outros se identifiquem e o qual sigam. O CEO define um exemplo em termos de comportamento e de apresentação pessoal. As atitudes e valores do CEO, referentes ao propósito e às atividades da corporação, são claramente definidos e constantemente comunicados em palavras e atitudes;
3. O CEO não só comunica padrões de alto desempenho, mas também mostra confiança na capacidade dos seguidores de atenderem a esses padrões. Nenhum líder jamais melhorou o desempenho estabelecendo metas fáceis de serem alcançadas e que não apresentem qualquer desafio. O CEO deve estar disposto a desenvolver sua atividade por meio de uma liderança impregnada de motivação, agindo de maneira similar à dos bons treinadores de equipes esportivas (*coaching*).

Valores

Cada corporação tem sua própria cadeia de valor interna de atividades. Porter propõe que as principais atividades de uma empresa fabril geralmente comecem com logística de entrada

(manuseio e armazenagem de matérias-primas), passem por um processo de operações no qual um produto é fabricado e continuem até a logística de saída (instalação, reparo e venda de peças). Várias atividades de suporte, tais como busca de recursos (compras), desenvolvimento de tecnologia (P&D), gestão de recursos humanos e infra-estrutura empresarial (contabilidade, finanças, planejamento estratégico), asseguram que as principais atividades de cadeia de valor operem de modo eficaz e eficiente. Cada linha de produto de uma empresa tem sua própria cadeia de valor distinta. Como a maioria das corporações fabrica vários produtos diferentes ou oferece vários serviços distintos, a análise interna da empresa envolve a avaliação de uma série de cadeias de valores.

O exame sistemático de atividades de valores individuais pode levar a uma melhor compreensão dos pontos fortes e fracos de uma corporação. Segundo Porter, “as diferenças entre cadeias de valores concorrentes são uma fonte-chave de vantagem competitiva”. A análise da cadeia de valor corporativa envolve os seguintes passos: que consistem em examinar **a cadeia de valor** de cada linha de produto em relação às várias atividades envolvidas na produção daquele produto ou serviço; quais dessas atividades podem ser consideradas pontos fortes ou pontos fracos?; **“elos” na cadeia de valor** de cada linha de produto. Elos são as conexões entre a maneira pela qual uma atividade de valor (por exemplo, marketing) é desempenhada e o custo de realização de outra atividade (por exemplo, controle de qualidade). Ao buscar maneiras pelas quais uma corporação possa obter vantagem competitiva no mercado, a mesma função pode ser desempenhada de maneiras diferentes com resultados também diferentes. Por exemplo, a inspeção da qualidade de 100% da saída pelos próprios trabalhadores, em vez dos 10% usuais verificados por inspetores da qualidade, poderá aumentar os custos de produção, mas esse aumento poderá ser mais do que compensado pela economia obtida com a redução da quantidade de técnicos necessários para consertar produtos defeituosos e pelo aumento do tempo dedicado por vendedores às vendas, em vez de ficar trocando produtos defeituosos já vendidos; **as sinergias potenciais entre as cadeias de valor** de diferentes linhas de produtos ou unidades de negócios; cada elemento de valor, como propaganda ou produção, tem uma economia de escala inerente, na qual atividades são realizadas pelo seu custo mais baixo possível por unidade de saída.

2.2 Contexto Educacional da Gestão Estratégica

Serão as abordagens da gestão estratégica, que se baseiam sobretudo no setor empresarial, aplicável diretamente às organizações de serviços públicos e, mais concretamente, às escolas?

Pensamos que em sentido estrito, talvez não. Na medida em que aquele modelo se orienta para a criação de fatores intimamente ligados ao aumento da competitividade e da produtividade, jogando com combinações de mercados e produtos na base das margens de lucro, torna-se difícil a sua transposição para o campo da educação.

Na verdade, se tivermos em conta a especificidade das organizações educativas, enquanto organizações públicas:

- ✍ que lidam com valores determinados por processos políticos como resposta a um meio cambiante (Stewart e Ranson, 1994);
- ✍ que têm de se confrontar com políticas de protesto, com valores e interesses diversificados;
- ✍ que têm de ter presente jogos de poder mais visíveis e propósitos políticos não coincidentes;
- ✍ que a sua estratégia é fundamentalmente o resultado de compromissos negociados de atores, com estratégias eventualmente contraditórias entre si;
- ✍ que a sua ambição de criarem uma diferença estratégica tem de respeitar constrangimentos vários, advindos dos meios políticos;
- ✍ que as suas opções estratégicas se encontram particularmente condicionadas pelo peso administrativo e burocrático de uma administração centralizada;
- ✍ que os fins e objetivos estão sujeitos a formulações por vezes ambíguas, que não permitem, por conseguinte, interpretações unívocas e muito menos quantificações e controles de mensuração;
- ✍ que as políticas mais setorializadas relativas à pessoal e à afetação de recursos financeiros provem de instâncias exteriores às próprias organizações;
- ✍ que a responsabilização se faz sobretudo perante as instâncias políticas e administrativas segundo metas previamente traçadas e em nome do interesse público e não tanto dos cidadãos;
- ✍ que avaliação e controle das estratégias obedecem também a critérios políticos...

então o modelo de gestão estratégica depara-se com dificuldades para se impor nas organizações públicas.

Acresce que a tradição de planeamento e de definição de políticas e orientações educativas persistiu no nosso país como uma prerrogativa dos serviços centrais do Ministério da Educação, limitando-se as escolas à fase operacional de elaboração de planos de atividades, entendidos sobretudo como coleções de atividades propostas pelos grupos disciplinares e aprovados pelo conselho pedagógico. De fato, nunca, às nossas escolas públicas, foi

reconhecido o direito de possuírem, por exemplo, um departamento de planejamento, com pessoas envolvidas em desenhar e implementar sistemas de gestão estratégica. Elas nunca tiveram verdadeiramente uma estratégia própria (no sentido em que nós interpretamos aqui este conceito), condicionadas como sempre estiveram pela missão, pelo projeto político, pelas decisões estratégicas do Estado em relação à educação.

Apesar das dificuldades em pensar e atuar estrategicamente, em formular e executar estratégias, em saber o que constitui verdadeiramente a gestão estratégica nas escolas - dada a existência de uma “cultura de dependência” em que as decisões estratégicas continuam a ser impostas do exterior (cf. West-Burnham, 1994) -, pensamos que, num contexto de autonomia, as organizações educativas podem intentar aplicar mais facilmente este modelo, tornando-se eventualmente então um exercício altamente desafiante, capaz de disponibilizar, pelo menos, elementos e sugestões para uma gestão mais eficiente das dependências políticas. Cremos assim que, num contexto política e administrativamente descentralizado e com reconhecimento de margens amplas de autonomia às escolas, é possível imaginar-se então que estas invistam mais na construção de estratégias diferenciadoras, claramente expressas num projeto de escola.

Insistindo mais um pouco neste ponto, pensamos que apesar da literatura da gestão estratégica no setor público ser limitada e inconclusiva (Vinzant e Vinzant, 1996: 204), é tecnicamente viável, embora com as cautelas devidas, transferir o arsenal da gestão estratégica para as escolas, facilitando a capacidade de os seus atores lidarem com a complexidade organizacional e ambiental.

Então, o que significa verdadeiramente pensar e atuar estrategicamente no domínio da educação?

Sugere-se algumas questões que poderão ser objeto de discussão e que podem contribuir para avaliar o alcance, mas também os limites, da própria gestão estratégica quando mobilizada pelos responsáveis das escolas:

- ✍ qual é a nossa ambição de construir uma diferença relativamente às outras escolas?
- ✍ quais os valores básicos atuais e futuros que devem ser negociados para a nossa escola?
- ✍ quais são as nossas agendas estratégicas no momento atual?
- ✍ o que fazemos melhor relativamente às outras escolas?
- ✍ quais as inovações estratégicas que gostaríamos de desenvolver?
- ✍ que público servimos e que público gostaríamos de servir (público potencial)?
- ✍ que serviços reais e potenciais a escola disponibiliza?

- ✍ quais as oportunidades e constrangimentos atuais e futuros?
- ✍ que políticas devem ser estabelecidas de modo que todas as atividades se realizem segundo a nossa estratégia e em concordância com a ambição e a filosofia da escola?
- ✍ em que sentido é a qualidade estratégica uma propriedade trans-funcional na escola?
- ✍ quais os fatores-chave de sucesso da escola?
- ✍ que morfologia estrutural é mais adequada à nossa ambição de distintividade?
- ✍ que grau de responsabilização deve-se exigir aos diferentes atores pelos resultados da escola?
- ✍ de que modo o meio afeta a escola?
- ✍ como negociar as nossas fronteiras com o meio?
- ✍ como integrar ao projeto da escola projetos de outros setores da sociedade?
- ✍ como constituir um campo interorganizacional com outras escolas?
- ✍ como criar parcerias estratégicas?

Tendo em conta apenas os aspectos relevantes da gestão estratégica quando aplicada às escolas e considerando que um dos seus grandes objetivos é assegurar que as organizações no seu conjunto se articulem bem com os seus meios, também as escolas podem ganhar com este tipo de gestão, uma vez que elas são igualmente afetadas por um conjunto de fatores ambientais tão importantes como: a legislação, as mudanças de condições e políticas de trabalho, os desafios que a própria autonomia pode detonar em termos de uma certa competição entre escolas públicas e entre públicas e privadas, as limitações de ordem econômica, os fatores sócio-culturais (que incluem os símbolos de status, as orientações religiosas, os valores e atitudes da sociedade), o nível de desenvolvimento tecnológico, as ideologias e atitudes políticas face à educação.

2.3 Gestão Estratégica e Projeto Educativo

Um dos documentos essenciais, que na escola deve consubstanciar os aspectos estratégicos aqui referenciados, é o projeto educativo ou o projeto de escola (Barroso, 1992), precisamente porque nele se definem as ambições, os fins e os objetivos, se pressupõe um diagnóstico e uma avaliação das estratégias, se exprime a decisão estratégica e as prioridades de desenvolvimento.

Assim concebido, o projeto educativo constitui-se, de fato, num instrumento institucional de organização/gestão de médio e longo prazo, devendo incluir, por conseguinte, o diagnóstico interno e externo da situação da escola, expressar as decisões estratégicas coletivamente

assumidas e os contornos da identidade procurada, sistematizar os fins e objetivos estratégicos da instituição escolar, assegurando-lhe ao mesmo tempo coerência interna e externa.

Uma das implicações desta perspectiva de projeto educativo é que ele deve emergir como resultado de um processo participativo e negociado entre os diferentes atores sobre metas, valores, princípios e prioridades, enfim, sobre um futuro que se ambiciona construir, procurando refletir deste modo uma dinâmica essencialmente política, globalizada e flexível. Ou seja, a construção do projeto educativo vai reclamar uma outra lógica, que não coincide propriamente com a lógica da racionalidade técnica da gestão estratégica *stricto sensu*, mas que apela à múltiplas referências, a critérios de natureza política e democrática.

Por outro lado, se a idéia de projeto educativo pode articular-se com muitos dos aspectos do modelo de gestão estratégica aqui proposto e se pode contribuir para a revalorização da territorialização das políticas educativas, da autonomia e de uma gestão mais centrada na escola, é possível afirmar então que, não obstante todos os obstáculos, ela consolida a emergência de um novo modelo de regulação a partir da escola e que, por esse fato, pode transformar esta organização numa verdadeira plataforma de intervenção cívica, ou então, segundo a lógica reguladora de mercado, numa empresa prestadora de serviços, num espaço de concorrência.

2.4 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional genérica de uma instituição de ensino de primeiro grau é descrita na figura 1 e as correspondentes responsabilidades estão descritas no tabela 1.

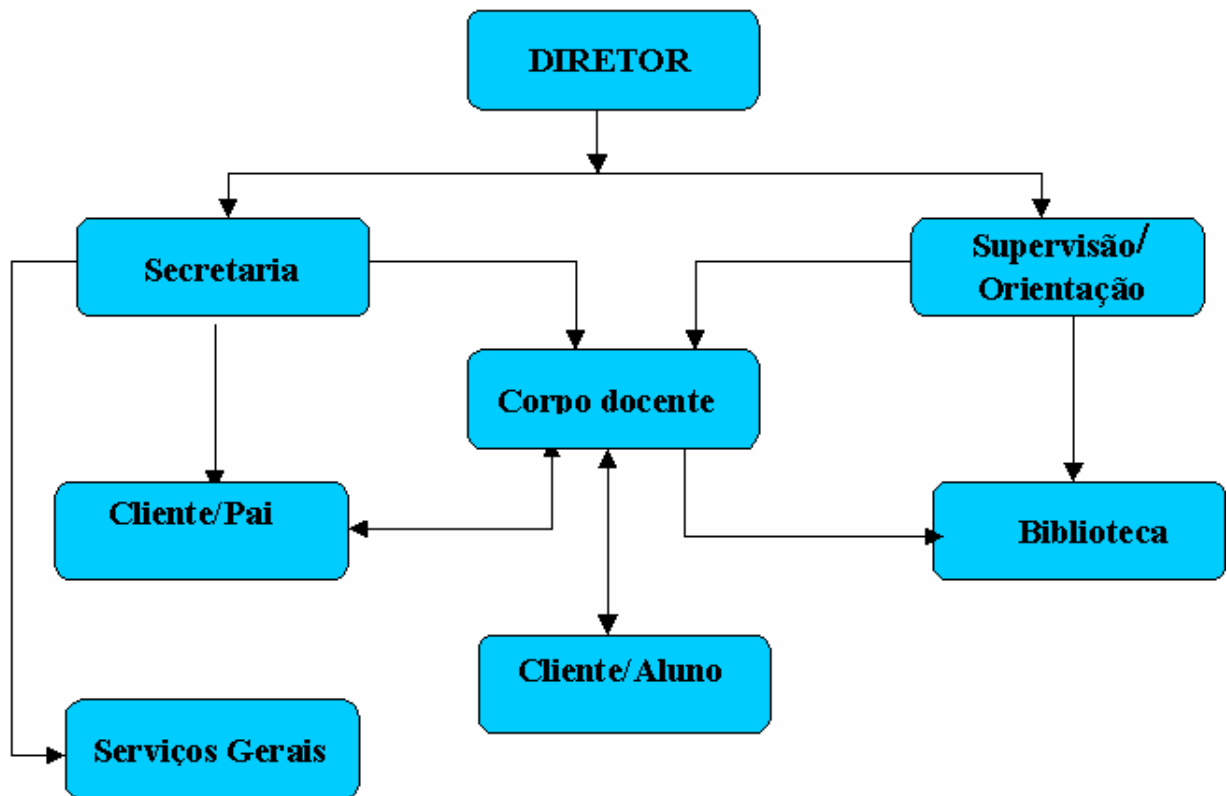


Figura 1: Organograma genérico de uma escola de primeiro grau.

Cargo	Responsabilidades
Diretor	<ul style="list-style-type: none"> ? Elaborar e executar a proposta pedagógica da escola; ? Administrar seu pessoal e seus recursos materiais; ? Coordenar a administração financeira e contábil da escola; ? Coordenar o processo de gestão estratégica; ? Assegurar o cumprimento dos dias letivos e hora-aulas estabelecidos; ? Favorecer a gestão participativa da escola; ? Gerenciar ações de desenvolvimento dos recursos humanos da escola; ? Promover meios para a recuperação de alunos de menor rendimento; ? Articular-se com as famílias e comunidade, criar processo de integração da sociedade com a escola; ? Orientar o funcionamento da secretaria da escola; ? Representar a escola junto aos demais órgãos e agências sociais do município; ? Administrar o patrimônio da escola que compreende as instalações físicas, os equipamentos e materiais; ? Coordenar a elaboração, implantação e avaliação do plano de desenvolvimento da escola.
Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> ? Organização do serviço de escrituração da escolar; ? Executar as normas administrativas da escola; ? Colaborar com a direção da unidade escolar, no planejamento, execução e controle das atividades escolares; ? Coordenar as atividades da secretaria e do pessoal auxiliar;

Cargo	Responsabilidades
	<ul style="list-style-type: none"> ? Proceder a escrituração conforme disposto na legislação vigente; ? Zelar pela conservação de materiais sob sua guarda, pela boa ordem e higiene em seu setor de trabalho; ? Efetivar e registrar a matrícula; ? Organizar as turmas preenchendo o diário de classe; ? Relacionar nomes de alunos com documentos incompletos; ? Preparar a pasta individual do aluno; ? Preencher ficha individual, boletim ou caderneta escolar; ? Levantar resultados do aluno e redigir a ata; ? Preencher histórico escolar, atestados e declarações; ? Providenciar termos de convocação de pessoal para funções de magistério e administração; ? Providenciar termos de dispensa de pessoal para funções de magistério e administração; ? Registrar os dias letivos e as aulas por conteúdos; ? Atualizar o arquivo para atender as necessidades da escola, verificando os documentos existentes para constatar os que são realmente necessários, incinerando os documentos desnecessários.
Supervisor/ Orientador	<ul style="list-style-type: none"> ? Coordenar o planejamento e implementação da proposta pedagógica da escola; ? Participar da elaboração da proposta pedagógica da escola; ? Delinear, com os professores, a proposta pedagógica, explicitando seus componentes de acordo com a realidade da escola; ? Coordenar a elaboração do currículo pleno da escola, envolvendo a comunidade escolar; ? Assessorar os professores na escolha e utilização dos procedimentos e recursos didáticos mais adequados a atingir os objetivos curriculares; ? Participar da elaboração do calendário escolar; ? Articular os documentos de cada área para desenvolvimento do trabalho técnico-pedagógico da escola definindo suas atividades específicas; ? Avaliar o trabalho pedagógico, sistematicamente, com vistas à reorientação de sua dinâmica; ? Participar, com o corpo docente, do processo de avaliação externa e da análise de seus resultados; ? Identificar as manifestações culturais características da região e incluí-las no desenvolvimento do trabalho da escola; ? Analisar os resultados da avaliação sistêmica feita juntamente com os professores e identificar as necessidades dos mesmos; ? Realizar a avaliação do desempenho dos professores, identificando as necessidades individuais de treinamento e aperfeiçoamento; ? Efetuar o levantamento da necessidade de treinamento e capacitação dos docentes na escola; ? Manter intercâmbio com instituições educacionais e/ou pessoas visando sua participação nas atividades de capacitação da escola; ? Analisar os resultados obtidos com as atividades de capacitação docente, na melhoria dos processos de ensino e de aprendizagem; ? Identificar, junto com os professores, as dificuldades de aprendizagem

Cargo	Responsabilidades
	<p>dos alunos;</p> <ul style="list-style-type: none"> ? Orientar os professores sobre as estratégias mediante as quais as dificuldades identificadas possam ser trabalhadas, em nível pedagógico; ? Encaminhar às instituições especializadas, os alunos com dificuldades que requeiram um atendimento terapêutico; ? Promover a integração do aluno no mundo do trabalho, através da informação profissional e da discussão de questões relativas aos interesses profissionais dos alunos e à configuração do trabalho na realidade social; ? Envolver a família no planejamento de desenvolvimento das ações da escola; ? Proceder, com o auxílio dos professores, ao levantamento das características sócio-econômicas e lingüísticas do aluno e sua família; ? Utilizar os resultados do levantamento como diretriz para as diversas atividades de planejamento do trabalho escolar; ? Analisar com a família os resultados do aproveitamento do aluno, orientando-o, se necessário, para a obtenção de melhores resultados; ? Oferecer apoio às instituições escolares discentes, estimulando a vivência da prática democrática dentro da escola.
Bibliotecária	<ul style="list-style-type: none"> ? Organizar a biblioteca de forma a facilitar o uso do livro, do vídeo, do retroprojeto, do projetor de slides e outros materiais e/ou equipamentos nela existentes, assegurando ao usuário um ambiente próprio à reflexão e estimulador da criatividade e imaginação; ? Zelar pela conservação do acervo da biblioteca, orientando o usuário, docente e discente, com vistas à adequada utilização desse acervo; ? Promover atividades individuais e/ou coletivas, especialmente as que estimulem os alunos a produzirem textos; ? Divulgar, no âmbito da escola, os programas de vídeo disponíveis, fazendo com que a sua utilização seja instrumento de lazer, cultura, informação, humanização e socialização; ? Desenvolver um trabalho articulado – imagem, leitura e outras artes – buscando a integração entre educação e cultura com o fator de melhoria da qualidade do ensino; ? Colaborar com o desenvolvimento das atividades curriculares da escola, facilitando a interdisciplinaridade e criando condições para que os alunos compreendam melhor a realidade em que vivem; ? Ministras aulas de uso da biblioteca, sensibilizando professores e alunos para o hábito da leitura; ? Participar efetivamente da vida cultural e social da comunidade escolar, incentivando, por meio de promoções, o gosto pela leitura.

Tabela1: Responsabilidades

2.5 Macro Objetivo

Os objetivos estratégicos dependem do momento vivenciado pela organização, ou seja, sua posição no seu ciclo de vida, e devem estar ligados entre si, por uma relação de causa e efeito.

Isto quer dizer que se o Duke Children's Hospital - DCH aumentar a motivação dos colaboradores e alavancar os conhecimentos científicos, conforme os objetivos estratégicos da perspectiva de “pesquisa, educação e ensino”, exemplificado no Mapa Estratégico (tabela 2), ele irá melhorar a qualidade no atendimento, aumentará a produtividade e reduzirá o tempo no atendimento, conforme os objetivos estratégicos da perspectiva de “processos internos”. Os objetivos da perspectiva de processos internos, por sua vez, devem estar ligados por uma relação de causa e efeito com a perspectiva de “clientes”, e assim por diante, até chegar na missão.

Cada objetivo estratégico terá indicadores e metas que serão medidos e acompanhados ao longo do tempo possibilitando o monitoramento e confirmando ou não as relações de causa e efeito estabelecidas anteriormente.

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Aumento da satisfação do cliente	? % da satisfação ? O que recomendaria o DCH ? % de pais que conseguem articular o plano de tratamento	? 80% no 1º ano, incrementar em 50% do que falta a cada ano ? 70% em 6 meses	? Implementar programa We really CARE ? Implementar programa de comunicação com pais
Aumento da satisfação dos médicos clínicos	? % da satisfação com a comunicação ? % de pais que reconhecem o médico do DCH	? 80% no 1º ano incrementar em 50% do que falta a cada ano	? Implementar programa de comunicação com pediatra ? Implementar programa de comunicação com os pais

Tabela 2: Mapa estratégico

E é esta, a relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos de cada perspectiva, sem dúvida, uma das maiores virtudes do BSC – *Balanced Scorecard*, já que, por meio dessa análise, pode-se corrigir as estratégias e os planos de ação, focando nos resultados esperados.

O Mapa Estratégico aliado a uma gestão focada em resultados, facilita assim, o monitoramento da execução da estratégia, bem como sua comunicação em todos os níveis da organização.

Além dos indicadores de resultado, é recomendado levar em consideração os indicadores de tendência, que possibilitam fazer uma análise global e estratégica da situação da organização. Olhar exclusivamente para indicadores de curto prazo pode sacrificar a geração de valor no longo prazo.

Ao utilizarmos a Gestão para Resultados e o Mapa Estratégico aliado ao *Balanced Scorecard* (quadro de indicadores equilibrados), estaremos favorecendo o alinhamento da organização com a estratégia e a tradução da estratégia a níveis operacionais, tornando-a parte do trabalho do dia-a-dia da organização.

As estratégias não podem ser executadas se não forem entendidas; no entanto, elas não podem ser entendidas se não forem descritas e comunicadas. Para isso, precisamos construir um quadro que descreva a estratégia de forma consistente e que possa ser realizada.

O conceito do *Balanced Scorecard* traz a chave para esta transformação: colocar a estratégia no centro dos processos de gerenciamento, permitindo a análise do desempenho da missão através das perspectivas do cliente, financeira, de processos internos e crescimento e aprendizagem, para termos uma visão equilibrada do desenvolvimento da organização.

Como resultado do aprimoramento dos processos internos, por meio da análise dos indicadores estratégicos, podemos citar: redução de erros, redução de tempo na execução dos processos, redução de custos, melhora na satisfação dos usuários, colaboradores e doadores, alinhamento do pessoal com a nova estratégia, entre outros.

2.6 Diagnóstico Estratégico:

2.6.1 Ciclo de Vida

O ciclo de vida organizacional descreve como as organizações crescem, se desenvolvem e acabam por declinar. É o equivalente organizacional do ciclo de vida de produção em Marketing. Os estágios do ciclo de vida organizacional são o nascimento (estágio 1), o crescimento (estágio 2), a maturidade (estágio 3), o declínio (estágio 4), e a morte (estágio 5). O impacto desse estágio sobre a estratégia e a estrutura corporativas está sintetizado na tabela 3. Observe que os três primeiros estágios são semelhantes aos três estágios comumente aceitos de desenvolvimento corporativo. A única diferença significativa é a inclusão dos estágios de declínio e morte para completar o ciclo. Mesmo que a estratégia de uma empresa possa ainda ser saudável, sua estrutura, sua cultura e seus processos envelhecidos podem ser tais que impeçam que a estratégia seja corretamente executada. A empresa, portanto, entra em declínio.

A passagem da fase de crescimento para a fase de maturidade, desta para o declínio e finalmente para a morte não é, entretanto, inevitável: pode ocorrer uma fase de reflorescimento em algum ponto dos estágios de maturidade ou de declínio. Inovações gerenciais ou de produto podem estender o ciclo de vida de uma corporação. Isso frequentemente ocorre durante a implementação de uma estratégia de virada. A não ser que a empresa seja capaz de resolver as questões críticas por ela enfrentadas no estágio de declínio, é provável que passe para o estágio 5, a morte corporativa, também conhecida como falência. Foi o que aconteceu à TWA, à Macy's Department Stores, à Baldwin-United, à Eastern

Airlines, à Colt Manufacturing, à Orion Pictures e à Wheeling-Pittsburgh Steel, e à muitas outras companhias como nos casos da Johns Manville e da International Harvester, as quais foram à falência nos anos 80. Uma corporação pode, não obstante, ressurgir de suas próprias cinzas e sobreviver (como a Manville Corporation e a Navistar International Corporation). A empresa pode ser reorganizada ou liquidada, dependendo das circunstâncias individuais.

	<i>Estágio 1</i>	<i>Estágio 2</i>	<i>Estágio 3</i>	<i>Estágio 4</i>	<i>Estágio 5</i>
Questões dominantes	Nascimento	Crescimento	Maturidade	Declínio	Morte
Estratégias mais comuns	Concentração em um nicho	Integração horizontal e vertical	Diversificação Conglomerado concêntrica	Estratégia de lucros seguida de um reen-trincheira-mento	Liquidação ou falência
Estrutura provável	Dominado pelo empreendedor	Ênfase em gerência funcional	Descentralização em centros de lucro ou de investimento	Cirurgia estrutural	Desmembramento da estrutura

Tabela 3: Ciclo de vida organizacional

Fonte: J. David Hunger & Thomas L. Wheelen

Poucas corporações atravessam esses cinco estágios em seqüência. Algumas, por exemplo, podem jamais passar do estágio 2. Outras, como a General Motors, podem ir direto do estágio 1 para o 3. Muitos negócios empreendedores saltam da fase 1 para a 4 e 5. O aspecto-chave é a gerência ser capaz de identificar quando a empresa está mudando de estágio e realizar os ajustes estratégicos e estruturais apropriados para manter, ou até mesmo melhorar, o desempenho corporativo.

2.6.2 Fatores Críticos de Sucesso

Campbell, Goold e Alexandre recomendam que a busca de uma estratégia corporativa apropriada envolve três passos analíticos:

1. Examinar cada unidade de negócio (ou empresa-alvo, no caso de aquisição) quanto aos seus fatores críticos de sucesso. Os fatores críticos de sucesso são os elementos que determinam o sucesso ou fracasso de uma empresa. Eles enfatizam a competência única que garante vantagem competitiva tal como os fatores estratégicos. Os fatores críticos de sucesso provavelmente irão variar de empresa para empresa e de uma unidade de negócio para outra.

As pessoas provavelmente identificaram fatores de sucesso quando estavam criando estratégias de negócio para suas unidades.

2. Examinar cada unidade de negócio (ou empresa alvo) quanto às áreas nas quais o desempenho pode ser melhorado. Essas são consideradas as oportunidades de *parenting*. Por exemplo, duas unidades de negócio podem ter capacidade de ganhar economia de escopo por meio da combinação de suas forças de vendas. Em outros exemplos, uma unidade pode ter boas – porém não excelentes – habilidades de produção e logística. Uma empresa-mãe que tenha, nessas áreas, excelentes habilidades, pode contribuir com tal conhecimento para aprimorar o desempenho da unidade. A empresa-mãe pode também transferir algumas pessoas de uma unidade de negócio (que tivesse as habilidades desejadas) para outras unidades que precisem desses recursos. Funcionários da matriz corporativa podem, devido às suas experiências em vários setores, apontar áreas nas quais é possível implementar melhorias que não foram notadas pelas pessoas envolvidas diretamente no negócio. É possível, no caso de determinada área não ser tão evidentemente mais fraca do que a concorrência, que os funcionários dessa unidade de negócios nem mesmo estejam cientes de que podem promover melhorias, ainda mais se cada unidade monitorar apenas seu próprio setor.

3. Analisar como a corporação-mãe deve se adequar à unidade de negócios (ou empresa-alvo). O quartel general corporativo deve estar ciente de suas próprias forças e fraquezas em termos de recursos, habilidades e capacidades. Para isso, a corporação-mãe deve investigar se ela mesma tem as características que se ajustam às oportunidades de *parenting* para cada unidade de negócio. Deve também levantar se há um mau ajuste entre as características da corporação-mãe e os fatores estratégicos de cada unidade de negócio.

2.6.3 Matriz pontos fortes/fracos/oportunidades/ameaças (SWOT)

Segundo Mintzberg (2000, p.28), a SWOT desenvolveu-se nos anos 1960, na escola de Administração Geral da Harvard Business School, com o objetivo de se reunir o “estudo interno” da organização com suas “expectativas externas”. O objetivo era focalizar a combinação das “forças e fraquezas” de uma organização com as “oportunidades e ameaças” provenientes do cenário ao qual a organização pertencia.

Montana e Charnov (1998) consideram que nesta abordagem a opinião dos executivos é utilizada para avaliar os pontos fundamentais do planejamento estratégico. Utilizando-se a técnica do *Brainstorming* (Godoy, 1997), agrupam-se informações distribuindo-as “Pontos Fortes X Oportunidades e Pontos Fracos X Ameaças”.

Parte-se do pressuposto que os executivos possuem um entendimento abrangente no que se refere à visão holística da organização.

Pode-se, segundo a SWOT, adotar estratégias que busquem a sobrevivência, manutenção crescimento ou desenvolvimento da organização, diante da predominância de pontos fortes ou fracos e de oportunidade e ameaças (tabela 4).

		ANÁLISE INTERNA	
		PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
ANÁLISE EXTERNA	AMEAÇAS	SOBREVIVÊNCIA	MANUTENÇÃO
	OPORTUNIDADES	CRESCIMENTO	DESENVOLVIMENTO

Tabela 4: Posturas estratégicas através do SWOT

Fonte: adaptado de Azevedo, 2001, v.8, p.3

Ansoff e McDonnell (1993) julgam que o estrategista deve considerar se a organização está disposta a investir em outro tipo de competência caso a organização busque oportunidades fora da sua atual competência distintiva.

A matriz SWOT permite apenas uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas (Mintzberg, 2000, p.28), não identificando com segurança as forças e fraquezas da organização, nem a harmonização entre os objetivos estratégicos, ou seja, a apreciação do atendimento destes diante de uma determinada ação.

2.6.4 Matriz de Crescimento e Participação (Portfólio)

A matriz de crescimento–participação faz parte do planejamento do *portfólio*, o qual trata da questão de como alocar fundos para os diferentes negócios de uma empresa diversificada (Mintzberg, 2000, p.76). Conforme ilustrado na figura 2, este modelo é apresentado como um gráfico de quadrantes, onde se coloca o crescimento de mercado (ou das vendas agregadas) de

um produto na vertical e a penetração deste produto da organização analisada no mercado (sob a forma de parcela relativa de mercado) na horizontal.

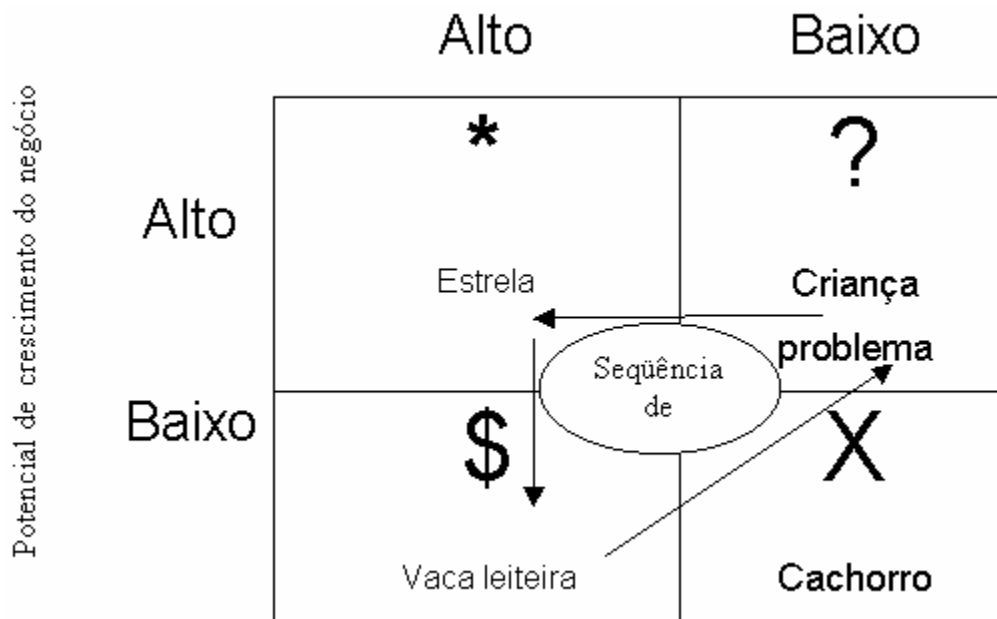


Figura 2: Matriz de crescimento – participação do BCG
Fonte : (Mintzberg, 2000, p.77)

A taxa de crescimento do mercado indica o uso de caixa para financiar capital de giro e a parcela relativa de mercado é definida como a razão entre o valor das vendas do produto da empresa analisada e o valor das vendas do produto concorrente de maior venda no segmento de mercado analisado. Certo e Peter (1993, p.58) caracterizam a Matriz BCG como uma técnica utilizada para marcar as posições relativas das organizações dentro de um *portfólio*, possibilitando identificar as líderes.

Toda empresa necessita de produtos nos quais investir. Toda empresa necessita de produtos que gerem caixa.

“E todo produto deve vir a ser um gerador de caixa; caso contrário, ele não tem valor” (Mintzberg, 2000, p.78).

Esta técnica apresenta uma natureza bastante simplificadora, pois sugere a seleção da estratégia condicionada à demarcação da condição de uma empresa na matriz (Mintzberg, 2000, p. 78), propondo uma abordagem monocritério ao ambiente competitivo, além de não permitir a avaliação da posição desta empresa junto à variedade dos seus objetivos estratégicos.

2.6.5 Estratégia Genérica e Cadeia de Valor

Conceito essencial:

Porter escreve: “Estratégia competitiva é sinônimo de tomar atitudes ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em um setor, a fim de lidar com as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno superior sobre o investimento.” Embora admita que as empresas encontraram muitas formas diferentes de concretizar isso, Porter insiste na existência de apenas três estratégias bem-sucedidas e internamente coerentes para ter um desempenho superior ao das outras empresas. Essas estratégias genéricas são:

Estratégia genérica 1: liderança geral de custos

Em algumas empresas, os gerentes dedicam grande atenção ao controle de custos. Embora não negligenciem a qualidade, o serviço e outras áreas, o principal tema da estratégia dessas empresas é o baixo custo em relação aos seus concorrentes. O baixo custo proporciona a essas empresas uma defesa contra as cinco forças competitivas de diversas formas. Porter explica:

“Sua posição de custos proporciona à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, pois seus custos mais baixos significam que a empresa ainda pode gerar retornos após seus concorrentes terem investido seus lucros para combater a rivalidade. Uma posição de baixo custo defende a empresa contra compradores poderosos, pois os compradores podem exercer seu poder apenas para reduzir os preços até o nível do próximo concorrente mais eficiente. O baixo custo proporciona uma defesa contra os fornecedores, oferecendo mais flexibilidade para lidar com os aumentos de custos. Os fatores que levam a uma posição de baixo custo normalmente proporcionam barreiras substanciais à entrada em termos de economias de escala ou vantagens de custo. Finalmente, uma posição de baixo custo normalmente coloca a empresa em uma posição favorável com relação aos substitutos relativos a seus concorrentes no setor. Assim, uma posição de baixo custo protege a empresa de todas as cinco forças competitivas, pois a barganha só pode continuar ocasionando a erosão dos lucros até que os do próximo concorrente mais eficiente seja eliminado e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão primeiro diante das pressões competitivas.”

Obviamente, a liderança de custo não é a estratégia mais adequada para todas as empresas. Porter afirmou que as empresas que desejam buscar a liderança de custos como estratégia precisam ter uma alta participação de mercado com relação aos seus concorrentes ou então possuir outras vantagens, como o acesso favorável à matéria-prima. Os produtos precisam ser projetados de modo a serem de fácil produção, e uma empresa de baixo custo seria sábia se mantivesse uma ampla linha de produtos afins e reduzisse a carga sobre os produtos individuais. Além disso, a empresa de baixo custo tem que cortejar uma ampla base de clientes; ela não pode perseguir nichos de mercado pequenos. Mesmo assim, depois que

consegue a liderança de custos, a empresa deve ser capaz de gerar 5 altas margens de lucro; se reinvestir esses lucros de forma sábia na modernização de equipamentos e instalações, deve ser capaz de sustentar durante algum tempo sua posição de baixo custo. Porter citou a Texas Instruments, a Black & Decker e a Du Pont como empresas que fizeram exatamente isso.

Como já seria de se esperar, Porter avisou que havia algumas desvantagens e perigos associados à liderança de custos. Embora o alto volume muitas vezes leve a menores custos, as economias não são automáticas e os gerentes de empresas de baixo custo têm que estar sempre alertas para garantir a obtenção das economias prometidas.

Os gerentes precisam estar atentos à necessidade de sucatear ativos obsoletos, investir em tecnologia e administrar constantemente o negócio tendo como base os custos. Por fim, há o perigo de um novato ou um antigo rival imitar a tecnologia ou os métodos de controle de custos do líder e ganhar vantagem. A liderança de custo pode ser uma reação eficaz às forças competitivas, mas nada é garantido.

Estratégica genérica 2: diferenciação

Porter sugeriu a diferenciação como uma alternativa à liderança de custos. Com a diferenciação, a empresa se preocupa menos com os custos e tenta ser vista no setor como tendo algo de singular a oferecer. A Caterpillar, por exemplo, enfatiza a durabilidade de seus produtos, os serviços, a disponibilidade de peças de reposição e a excelente rede de revendedores para se diferenciar de seus concorrentes. A Jenn-Air faz o mesmo, oferecendo características únicas em seus produtos. A Coleman faz o mesmo em equipamentos para *camping*. Ao contrário da liderança de custos, onde só pode existir um verdadeiro líder no setor, pode haver muitos diferenciadores no mesmo setor, cada um deles enfatizando um atributo diferente dos de seus rivais.

A diferenciação exige alguns *trade-offs* em relação ao custo. Os adeptos da estratégia de diferenciação precisam, necessariamente, investir mais em pesquisa do que os líderes em custos. Têm que ter melhores projetos de produtos. Têm que usar em seus produtos matéria-prima de melhor qualidade e, muitas vezes, mais cara. Têm que investir mais no serviço ao cliente. Além disso, têm que estar dispostos a abrir mão de parte da participação de mercado. Embora todos possam reconhecer a superioridade dos produtos e serviços do adepto da estratégia de diferenciação, muitos clientes não podem ou não querem pagar por eles. Uma Mercedes, por exemplo, não é para todos. Entretanto, afirma Porter, a diferenciação é uma estratégia viável. A lealdade à marca oferece uma certa defesa contra os rivais. A singularidade do adepto da diferenciação forma uma barreira contra a entrada dos novatos. Suas margens de lucro mais altas proporcionam alguma proteção contra os fornecedores, pois

a empresa tem fundos para buscar alternativas. Existem poucos substitutos ao produto que o diferenciador oferece e, conseqüentemente, os clientes têm menos opções e menor poder de barganha.

Por outro lado, da mesma forma que a liderança de custos, a diferenciação implica determinados riscos. Se a diferença entre os preços cobrados pelos concorrentes de baixo custo e o diferenciador se tornar muito grande, os clientes podem abandonar o diferenciador em favor de um rival de menor custo, que ofereça menor diferenciação. O comprador poderia decidir sacrificar parte das características, serviços e singularidade oferecidos pelo diferenciador a fim de obter economias de custo. Segundo, o que diferencia uma empresa de outra um dia pode deixar de existir no dia seguinte. O gosto dos compradores pode mudar. A característica única das ofertas do diferenciador pode sair de moda. Finalmente, os rivais de menor preço poderiam imitar o diferenciador a ponto de atrair para si seus clientes. Por exemplo, a Harley-Davidson, nitidamente uma adepta da estratégia de diferenciação em nome de marca/imagem em grandes motocicletas, poderia ficar vulnerável à Kawasaki ou outros produtores japoneses de motocicletas que oferecem motos semelhantes por um custo menor.

Estratégia genérica 3: enfoque

A estratégia genérica final de Porter é o enfoque. Nesse caso, uma empresa corre atrás de um determinado comprador, linha de produto ou mercado geográfico. “Embora as estratégias de diferenciação e baixo custo almejem concretizar seus objetivos em todo o setor, a estratégia de enfoque como um todo se desenvolveu em torno de acertar muito bem um único alvo.” Por exemplo, a Porter Paint concentra-se em servir ao pintor profissional, deixando para outros concorrentes o mercado consumidor. A principal diferença entre a estratégia de enfoque e as outras duas é que uma empresa que adote a estratégia do foco decide conscientemente competir apenas em um pequeno segmento do mercado. Em vez de tentar atrair todos os compradores oferecendo-lhes baixo custo ou características e serviços únicos, a empresa que utiliza a estratégia de enfoque busca servir a um único tipo de comprador. Servindo a esse mercado limitado, a empresa que utiliza a estratégia do enfoque pode buscar a liderança de custos ou a diferenciação com as mesmas vantagens e desvantagens dos líderes de custo e dos diferenciadores.

O perigo de ficar no meio-termo

Uma empresa tem, portanto, três opções estratégicas - liderança de custos, diferenciação ou enfoque. A última é dividida em duas subopções: foco no custo ou foco na diferenciação (ver Figura 3).

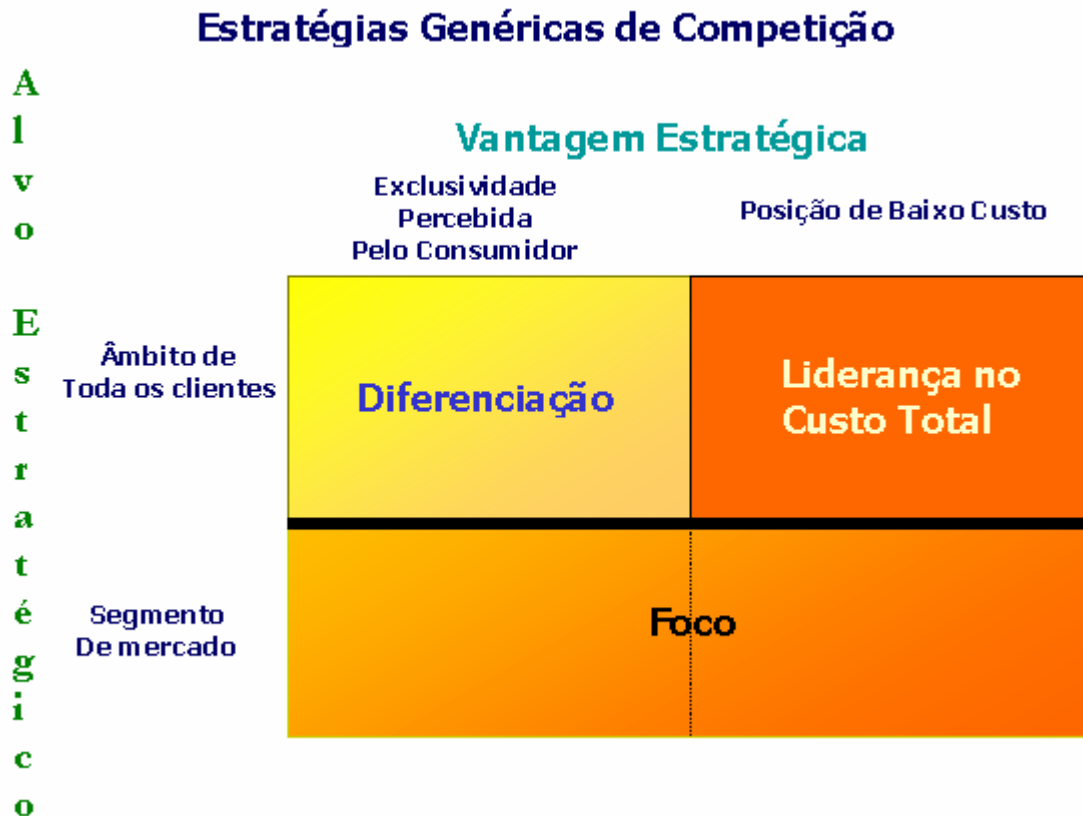


Figura 3: Vantagem Estratégica

Segundo Porter, essas são três abordagens eminentemente viáveis para lidar com as forças competitivas, aconselhando os gerentes a adotarem apenas uma delas. Caso contrário, as empresas ficariam “presas no meio-termo”, sem estratégia de defesa. Tais empresas careceriam da “participação de mercado, investimento de capital e determinação para participar do jogo de baixo custo, da diferenciação necessária para eliminar a necessidade de uma posição de baixo custo ou do enfoque para criar diferenciação ou uma posição de baixo custo em uma esfera mais limitada”. Uma empresa assim perderia clientes de alto volume que demandam baixo preço e perderia clientes com margens altas que demandam características e serviços únicos. A empresa presa no meio termo teria baixos lucros, uma cultura empresarial pouco definida, arranjos organizacionais conflitantes, um sistema de motivação ineficaz e assim por diante. Porter argumenta que em vez de se arriscar a enfrentar circunstâncias tão adversas, os gerentes seriam aconselhados a escolher uma das três estratégias. Mas como? Analisemos o terceiro e último conceito essencial de Porter - a cadeia de valor.

Conceito essencial 3: a cadeia de valor

“Não podemos entender a vantagem competitiva sem analisar a empresa como um todo”, escreve Porter. As verdadeiras vantagens das estratégias de custo e diferenciação devem ser

encontradas na cadeia de atividades realizadas por uma empresa para oferecer valor aos seus clientes. E Porter sugere que você se volte para a cadeia de valor para conduzir uma detalhada análise estratégica e chegar à sua escolha. Porter identifica cinco atividades primárias e quatro atividades secundárias que constituem a cadeia de valor de toda empresa (ver figura 4).

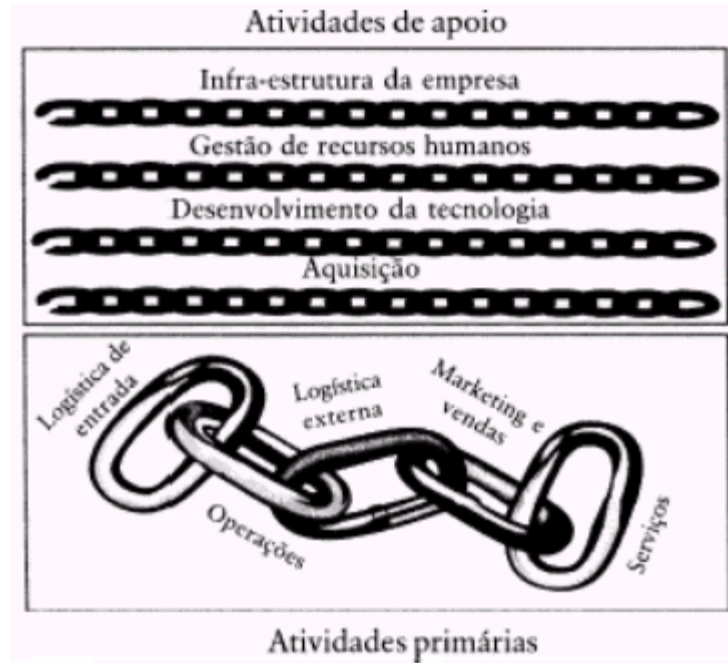


Figura 4: Cadeia de valor genérica de Michel Porter

Fonte: Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Nova York: Free Press, 1988), p. 87 fig. 22.

As cinco atividades primárias são:

- 1. Logística de entrada.** Atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos, como manuseio de material, armazenagem, controle de estoques, programação de veículos e devoluções.
- 2. Operações.** Atividades associadas à transformação de insumos no produto final, como usinagem, embalagem, montagem, manutenção de equipamento, teste, impressão e operações da instalação.
- 3. Logística externa.** Atividades associadas à coleta, armazenagem e distribuição física do produto aos compradores, como armazenagem de produtos acabados, manuseio de material, operação de entrega, processamento de pedidos e programação.
- 4. Marketing e vendas.** Atividades associadas ao fornecimento de uma forma pela qual os compradores possam adquirir o produto e induzi-los a fazê-lo, como publicidade, promoção, venda, cotação, seleção de canal, relacionamento no canal e definição de preços.

5. Serviços. Atividades associadas à oferta de serviços com o intuito de ampliar ou manter o valor do produto, como instalação, reparo, treinamento, fornecimento de peças e ajustes ao produto.

As quatro atividades secundárias ou de apoio são:

1. Aquisição. Atividades relacionadas à compra de matéria-prima, suprimentos e outros itens consumíveis, além de máquinas, equipamentos de laboratório, equipamentos de escritório e instalações físicas.

2. Desenvolvimento da tecnologia. Atividades relacionadas à melhoria do produto e/ou processo, incluindo pesquisa e desenvolvimento, projeto de produtos, pesquisas de meio, concepção do processo, concepção dos procedimentos de serviço e assim por diante.

3. Gestão de recursos humanos. Atividades relacionadas ao recrutamento, contratação, treinamento, desenvolvimento e remuneração de pessoal.

4. Infra-estrutura da empresa. Atividades como gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, questões governamentais, gestão da qualidade e assim por diante.

Obviamente, argumentou Porter, essas são apenas as atividades realizadas em uma cadeia de valor genérica. Cada categoria genérica pode e deve ser dividida em atividades separadas, específicas a uma determinada empresa. Por exemplo, a principal atividade de marketing e vendas poderia ser desmembrada em gerência de marketing, publicidade, administração da força de vendas, operações da força de vendas, preparação da literatura técnica e promoção. E essas atividades distintas poderiam ser desmembradas em outras mais. O propósito de toda essa “desagregação”, como diz Porter, é ajudar as empresas a selecionarem uma das três estratégicas genéricas e isolar as áreas potenciais de vantagem competitiva que uma empresa poderia ter para lidar com as cinco forças competitivas únicas aos setores e empresas. Por exemplo, escreve Porter:

“Cada categoria pode ser vital para a vantagem competitiva, dependendo do setor. No caso de um distribuidor, a logística interna e a logística externa são as mais importantes... Para um banco, que concede empréstimos a empresas, marketing e vendas são o segredo para a vantagem competitiva, refletido em como os empréstimos são agrupados e seu preço definido. Para um fabricante de copiadoras de alta velocidade, o serviço representa uma importante fonte de vantagem competitiva... Nas fábricas de chocolate e nas empresas de energia elétrica... a aquisição de cacau e combustível, respectivamente, são de longe o determinante mais importante da posição de custos (e, portanto, da estratégia)... Em uma siderurgia..., a tecnologia de processo (desenvolvimento) da empresa é o fator mais importante para a vantagem competitiva.”

Em suma, as fontes de vantagem competitiva em qualquer empresa estão lá, em sua cadeia de valor. Tudo que os gerentes têm a fazer é analisar - passo um, passo dois, passo três -, elaborar gráficos e analisar o custo de suas próprias empresas, para depois fazer o mesmo para seus concorrentes. No final, surgirá uma estratégia perfeita.

2.6.6 Competências Essenciais

A Gestão de Competências

Tendo em vista as mudanças no cenário competitivo e a necessidade constante de capacitação do quadro gerencial para acompanhar e gerar essas mudanças, a questão das competências vêm despertando o interesse tanto da área acadêmica como gerencial.

Neste contexto, o desenvolvimento de competências possui um papel significativo na medida em que contribui para a formação das pessoas e para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho, ou mesmo para a percepção da realidade, buscando agregar valor à organização. Conforme Coopers e Lybrand (1997), o processo de mudança só ocorre quando muda a forma de pensar e agir dos membros da organização.

Apesar da noção de competência não ser um termo novo, existe uma diversidade de conceitos, implicações e mesmo noções distintas de competência que causam muitas dúvidas em relação a sua compreensão e aplicabilidade.

Referindo-se à questão do desenvolvimento de competências, Swieringa e Wierdsma (1992) contribuem para essa reflexão destacando as três dimensões principais que consideram.

- 1 O SABER – refere-se ao conhecimento. Implica questionamentos e esforços voltados à informação que possa agregar valor ao trabalho. Conforme Ruas (1998), o conhecimento é o que se deve saber para desenvolver com qualidade aquilo que lhe é atribuído (conhecimento acerca das ferramentas de qualidade, de sistemas de custos, de segmentação de mercados, de atendimento aos clientes, de sistematização e organização das informações etc.).
- 2 O SABER FAZER – refere-se à habilidades. Centraliza-se no desenvolvimento de práticas e consciência da ação tomada. As habilidades são o que se deve saber para obter um bom desempenho (habilidade para motivar, orientar e liderar uma equipe em torno de metas e objetivos, habilidade para negociar com clientes, com fornecedores, e clientes internos, habilidade para planejar, para avaliar desempenhos etc.) (Ruas, 1998).
- 3 O SABER AGIR – refere-se à atitudes. Busca um comportamento mais condizente com a realidade desejada. Neste momento realiza-se a união entre discurso e ação. Deve-se saber

agir para se poder empregar adequadamente os conhecimentos e habilidades (iniciativa e empreendedorismo, confiabilidade, espírito inovador, flexibilidade para considerar opiniões diferentes das suas, flexibilidade para reconhecer erros, disposição para aprender, persistência etc.) (Ruas, 1998).

Na realidade, as dimensões saber, saber fazer e saber agir estão inter-relacionadas e por vezes se confundem. Trata-se de uma análise múltipla de dimensões que se referem ao indivíduo, ao grupo e à organização, uma vez que estes conceitos podem ser amplamente analisados sob os diferentes prismas citados.

2.6.7 Cooperação

As teorias organizacionais trazem consigo a reflexão sobre alguns paradoxos que estabelecem as novas formas de atividade organizacionais e as novas tecnologias dos meios de produção ao longo do tempo, na evolução das atividades empresariais, tais como as teorias da sociedade pós-industrial e do pós-capitalismo. Tais analogias nos permitem estudar as organizações e comportamentos organizacionais como sistemas orgânicos e produtivos em constante mutação, assumindo novas formas de organização de acordo com o ambiente imperativo, com o estabelecimento de novos paradigmas. A observação destas teorias como fundamentos nos permitem a evolução da gestão tecnológica da produção à luz do pensamento científico.

A complexidade das organizações em função de seus objetivos, estrutura, tecnologias e forte presença do elemento humano, exige que as mesmas sejam estudadas com profundidade para que se possa compreender a dinâmica das estratégias e das inovações tecnológicas adotada, de forma a satisfazerem as necessidades dos grupos de interesse, internos e externos, que as integram.

Para a compreensão do processo evolutivo, é mister ter em conta que:

“...As teorias administrativas não são ciências físicas e nem exatas – genéricas e imutáveis. Elas fazem parte do complexo universo das ciências sociais e, por isso, são regidas pelas mudanças contínuas dos paradigmas e pressupostos humanos. E, como tais paradigmas, mudam ao sabor dos ventos e dos valores humanos, então, os conceitos que regem a qualidade e a administração mudam e variam conforme a força e a direção do vendaval.” Sevo (1999).

Influenciados por suas diferentes culturas, teorias, estágios tecnológicos e por posturas favoráveis à prática da ciência como caminho para a busca da verdade, diversos organismos desenvolveram estudos e esquemas de trabalho que assumiriam ser os melhores, para o atendimento da excelência organizacional ainda que seus métodos tenham parecido estranhos para os demais, estavam arraigados àquilo que entendiam por certo. Em seu livro “Post-

Capitalist Society” (1993) o consultor de empresa Peter Drucker trouxe a reflexão sobre uma nova suposição: a sociedade capitalista estaria vislumbrando para os próximos tempos uma revolução ainda maior, quando o conhecimento se tornará a base da construção da riqueza, mais do que o próprio capital. Para Drucker, os tradicionais fatores de produção: propriedade, trabalho e capital, estão se tornando restritos como forças que dirigem a produtividade. Mas o conhecimento está se tornando um fator crítico de produção em duas vertentes: o conhecimento aplicado aos processos existentes, serviços e produtos é produtividade, e o conhecimento ao novo, como inovação tecnológica. Desta forma, em ambos os casos, a aquisição de conhecimento em tempo vem se tornando um dos fatores de competitividade e de oportunidade de mercado que atualmente precipita a formação de parcerias e alianças entre empresas, muitas vezes, em curto espaço de tempo, para a troca e aquisição de conhecimento e um melhor posicionamento no mercado.

Para Lewis (1992) as parcerias entre empresas frequentemente são desenvolvidas como base de cooperação para a aquisição de competências baseadas na confiança. Para Barros (2001) soma-se a confiança, o comprometimento, como os sustento destas relações.

Segundo Castells (2000), as relações de intercâmbio vão além das parcerias entre duas empresas, mas precipita-se em nossos tempos a construção de redes de relacionamento, que requerem o compartilhamento do capital intelectual para a construção do capital social. Em outras palavras, o intercâmbio de conhecimento constitui o principal fundamento para as alianças corporativas na atualidade, baseadas em valores como a confiança, o compromisso e a atitude que um assume para com o outro, voltada ao benefício mútuo, ligando o capital intelectual ao capital social. O conhecimento tornou-se objetivo de troca entre empresas concorrendo para o surgimento e o desenvolvimento de uma nova forma de relacionamento econômico.

2.6.8 Cenários

Cenários e a Organização

Os cenários são, portanto, “plataforma para conversações estratégicas que levam à aprendizagem organizacional contínua a respeito de decisões-chave e prioridades” (Schwartz, 2000: 13). Devemos escolher de 3 a 5 futuros mais representativos e levar a organização a refletir sobre eles, construindo as condições necessárias para que ela aprenda sobre o futuro e suas múltiplas possibilidades. Isto por que um único cenário imobiliza a organização em torno de solução única, tornando-a incapaz de reagir caso o “previsto” não aconteça, enquanto dezenas de opções dispersariam a capacidade gerencial em torno de detalhes e nuanças de

menor impacto. O objetivo não é uma fotografia precisa do amanhã, mas decisões estratégicas mais acertadas e abrangentes. Como afirma um provérbio árabe, citado por Schwartz, “aquele que prevê o futuro mente, mesmo se disser a verdade”. Nosso papel, portanto, parece ser o de conjecturar sobre os diversos futuros possíveis, aumentando a velocidade de reação da empresa quando da ocorrência de um fato próximo ao previsto.

Schwartz (2000) insiste em que os objetivos da aplicação de cenários poderiam ser sintetizados em um conjunto estreito de frases: refletir sobre o panorama corporativo presente e futuro; enriquecer os pontos de vista especializados; perceber todos os diferentes aspectos de cada panorama; sensibilizar os indivíduos às interações ambiente-empresa; facilitar as reações aos eventos; desenvolver a flexibilidade e adaptabilidade da empresa; preparar e facilitar a tomada de decisão. Especialistas de dentro e de fora da companhia serão chamados a refletir em conjunto sobre esses tópicos, buscando captar a essência e as nuances desses moldes de futuro.

O Processo dos Cenários

Para outro autor (Schoemaker, 1992), o processo de construção de cenários deve contemplar as seguintes etapas:

Isolar a decisão que se quer tomar,

Um cenário não seria uma ferramenta capaz de sanar todos os problemas de uma única vez, havendo a necessidade de construí-lo com a finalidade específica de resolver uma questão ou decisão a ser tomada.

Isolar fatores-chave que afetam essa decisão, considerando-se que tais fatores-chave podem ser considerados como Constantes, Evolutivos ou Erráticos

Há diversos fatores-chave que conduzirão a situação atual até o momento futuro que se avalia. Alguns desses fatores não irão mudar dentro desse período de tempo, sendo considerados aqui como Constantes. Exemplos típicos são o clima, a geografia em geral, mas podem ser elencados aqui outros itens que, dentro do período de tempo estudado, não irão se transformar. Os fatores Evolutivos são aqueles que tendem a mudar mas de modo razoavelmente previsível, como o crescimento da população, os índices de preços (para períodos curtos de tempo) entre outros. Já os fatores Erráticos são aqueles cuja performance ao longo do período avaliado é totalmente imprevisível, requerendo a construção de cenários alternativos que contemplem suas múltiplas possibilidades.

Construção dos Cenários

É o momento da elaboração do “conjunto de futuros” sobre o qual a organização irá debruçar-se, articulando um profundo conhecimento do presente com as prospecções em torno dos fatores constantes, evolutivos e erráticos.

Aprendizado organizacional sobre as estratégias viáveis para cada um desses Cenários.

Objetivo principal da técnica, o aprendizado organizacional acontece já durante a elaboração dos cenários, quando os diversos colaboradores envolvem-se em um processo sistemático de “pensar o futuro”, mas concretiza-se com os cenários já elaborados e prontos para acomodarem as estratégias necessárias para cada um deles.

Passos para a Construção de Cenários

Ainda segundo Schoemaker (1992), no tópico da Construção de Cenários, podemos identificar os seguintes momentos:

Definir o escopo. Corresponde à determinação do horizonte de tempo e o assunto mais relevante para a empresa neste período.

Identificar os principais grupos de interesse. Expressa a atividade de determinação das partes que possam estar interessadas neste assunto, que possam ser afetadas por ele ou possam influenciá-lo, identificando seus papéis, interesses e posições de força.

Identificar as tendências básicas. É a atividade de avaliação da influência (positiva, negativa ou incerta) da tendência de cada variável relevante para o assunto selecionado, nos diversos ambientes (político, econômico, sócio-cultural, tecnológico, legal). Se não houver consenso quanto a essa tendência, ela será enquadrada como uma incerteza.

Identificar as incertezas relevantes. Corresponde à identificação dos eventos cujos resultados são incertos e que afetarão significativamente o assunto selecionado. Para cada incerteza devem-se identificar os possíveis resultados.

Construir os cenários. Apoiado nas várias abordagens (por exemplo: universos extremos, com todos elementos positivos em um cenário e todos os negativos em outro) definem-se linhas gerais de alguns cenários aprendizes. É fato que a maioria dos cenários são organizados no formato *bad-to-good*, ou seja, cria-se um arco de opções que vai da mais otimista à menos otimista passando por uma ou mais situações intermediárias. A limitação desse recurso é que as pessoas tendem a identificar as posições intermediárias como as mais prováveis e concentrar suas reflexões sobre elas.

Testar a consistência e plausibilidade. Para cada cenário aprendiz deve-se verificar a compatibilidade das tendências com o horizonte escolhido, a consistência das combinações de

resultados das incertezas e a sua estabilidade (considerando as possíveis reações dos grupos de interesse).

Desenvolver os cenários aprendizes. Os cenários aprendizes devem ser desenvolvidos e analisados (na prática, limita-se à construção de 3 a 5 cenários mais relevantes).

Identificar as necessidades de pesquisa. Os cenários aprendizes auxiliam a identificar os “pontos-cegos” de conhecimento e a eventual necessidade de pesquisas para maior compreensão das incertezas e das tendências.

Desenvolver modelos quantitativos. Se for necessário, formalizar interações ou quantificar conseqüências.

Evoluir para cenários de decisão. Em um processo interativo deve-se convergir para cenários preferenciais (segundo julgamento dos participantes), que auxiliem a decisão sobre novas estratégias ou novos produtos.

Integração dos cenários ao planejamento estratégico

Todo o esforço em torno da construção de cenários parece justificar-se sempre que a organização puder elaborar respostas às suas perguntas cruciais sobre o futuro. Se tivermos mais de um ou todos os cenários, como sugere a técnica, teremos mais de uma resposta, embora a busca por estratégias válidas para mais de um ou todos os cenários – as Estratégias Robustas – seja bastante importante (Schwartz, 2000).

Para que a organização possa de fato elaborar respostas estratégicas aos cenários formulados, é interessante que se faça uma apresentação estimulante dos cenários aos diferentes grupos estratégicos em vários níveis, com o objetivo de provocar reações na assistência (Schwartz, 2000). Muito embora normalmente não se utilizem recursos cenográficos propriamente ditos com o intuito de “criar a cena”, o uso de recursos audiovisuais que estimulem a imersão dos participantes no ambiente proposto é bastante recomendada. A idéia é, portanto, envolver os decidores na “cena” futura e instigar sua imaginação nesse “ambiente”

No processo de exploração das respostas obtidas, esse autor enfatiza que podemos nos valer das decisões preparadas (Cenário + Resposta Estratégica) de três maneiras, individualmente ou em conjunto:

a) Abandonar a estratégia atual por aquela formulada no processo

É pouco provável que uma organização mergulhe no processo de elaboração de cenários e sua estratégia corrente saia “ilesa”. O mais provável, por conseguinte, é que as discussões acabem por mudar posturas e planejamentos atuais, mesmo antes de concluído o trabalho de construção de Cenários.

b) Identificar as Estratégias Robustas que nos preparem melhor para os diversos futuros

Durante o processo de uso da técnica de cenários, muitas respostas estratégicas emergirão dos debates advindos. Algumas delas apresentar-se-ão válidas para os diversos cenários futuros imaginados, sendo denominadas de Estratégias Robustas por essa capacidade de resistir a diferentes contextos e ambientes.

c) Criar situações favoráveis e impedir que se produzam aquelas julgadas desfavoráveis à organização

Conceitualmente próxima do que denominaremos mais adiante de Cenários Normativos, esta atitude está ligada à possibilidade de a empresa, ciente das possibilidades abertas adiante, tomar atitudes de gestão que neutralizem os efeitos indesejáveis correlacionados ao surgimento desse cenário desfavorável.

Sendo assim, avaliando essa técnica sob o ponto de vista do planejamento estratégico, Bontempo (2000) afirma que os cenários podem ser usados para: identificar sinais de advertência; avaliar a robustez de suas competências; gerar melhores opções estratégicas; avaliar o risco retorno de cada opinião frente às incertezas; ajudar a comunicar a mensagem da empresa; pensar globalmente para desenvolver alianças estratégicas.

Cenários: Principais Desafios

O maior entrave que uma organização pode enfrentar durante o processo de criação de Cenários é a suposição de que podemos adquirir um pacote pronto, preparado em um único esforço de elaboração e externo à empresa. Ao contrário, este não é um exercício isolado, requerendo um processo contínuo de “conversação estratégica” (Heijden: 1996).

Trata-se, assim, de um processo coletivo, envolvendo um alto grau de interação humana. Colaboradores externos deverão ser chamados, seja para oferecer suas idéias na condição de especialistas dos assuntos discutidos, seja para organizarem o esforço em si. Mas o contato mais intenso e significativo é o dos colaboradores mais próximos da organização. Por essa razão, um exercício de técnica de cenários atende às necessidades de uma organização específica, não havendo possibilidade de aquisição de “pacotes” de cenários por mais de uma organização.

Para Heijden (1996), por estarmos pensando o futuro e suas múltiplas possibilidades, o exercício não envolve apenas conhecimentos articulados e codificados, mas faz uso de idéias e percepções tácitas e em construção. Adicionalmente, deve-se levar em conta o fato de que nenhum *driver* isolado comanda as tendências. Estas se constroem pela interação dos fatores-chave. Já os *drivers* deverão receber uma atenção especial, pois cada um deles possui diferentes impactos em diferentes épocas, países ou organizações além de não

necessariamente agirem de modo colaborativo; às vezes, ao contrário, suas ações são conflitantes entre si.

2.6 Definição das Estratégias e Planos de ação

2.7.1 Planos de Ação

Os planos de ação constituem a descrição dos passos, das etapas a serem seguidas em cada estratégia e das ações concretas a serem realizadas (figura 5). É o conjunto de atividades planejadas (5W – 1H)² que indicam claramente, o que deve ser feito, quando e quem é o responsável.

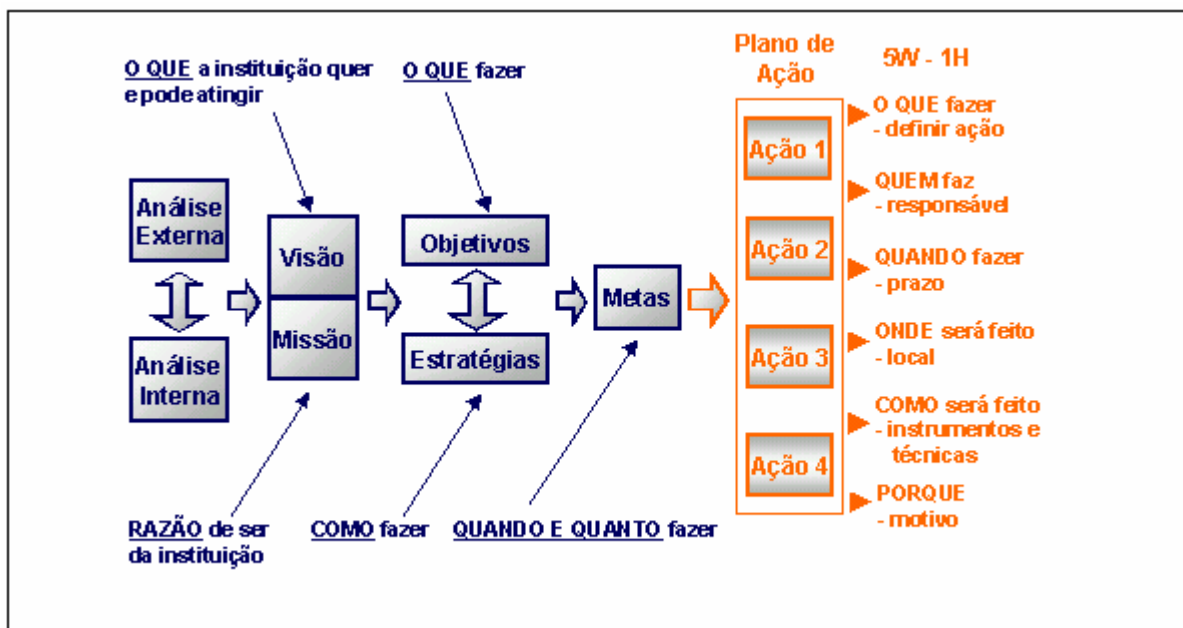


Figura 5: Plano de Ação.

Se os objetivos estão relacionados a uma dimensão mais abrangente, pretendida pela instituição, as ações são atividades específicas, necessárias à consecução dos resultados esperados. As ações deverão constituir o referencial da avaliação (e mensuração) do desempenho institucional, possuindo desta forma indicadores que servirão para medir o seu grau de sucesso.

² 5W – 1H: *Who* - Quem ; *What* – O que ; *When* – Quando ; *Where* – Onde ; *Why* – Porque ; *How* - Como

2.7.2 Implantação e Controle

Finalizado o plano, vem a etapa de implantação. Dispõe-se então o Planejamento Estratégico Organizacional que contém os Planos de Ação, os quais estipulam responsabilidades pela execução e prazos, para que cada um possa tomar as medidas necessárias à efetivação.

Podemos dividir a etapa de implantação e controle em duas atividades fundamentais, uma relacionada à implantação dos planos e outra destinada ao controle dos resultados.

2.7.3 Implantação dos Planos

Aprovação do Plano

Para sua efetiva implementação o plano estratégico (resultado da elaboração do planejamento), deverá ser formalmente aprovado pela organização.

Programação da Implantação

Faz-se necessária a elaboração de um cronograma de implantação do Planejamento Estratégico Organizacional, onde serão especificadas e situadas no tempo, as fases de distribuição e execução das ações. Na fase de distribuição do plano deverá ser buscada a participação e envolvimento de todos, oportunidade em que deverão ser dados os esclarecimentos necessários a sua execução.

Divulgação do Plano

Os órgãos de comunicação institucionais, deverão estar totalmente engajados na divulgação, tanto interna quanto externa, enfatizando a importância do planejamento estratégico organizacional. A comunicação interdepartamental é um pressuposto básico para conferir qualidade à execução dos planos.

2.7.4 Controle dos Resultados

Acompanhamento e Verificação (avaliação do desempenho)

O papel exercido pela função de controle e verificação é acompanhar e avaliar, sistematicamente, o desempenho do processo de planejamento.

A avaliação é a comparação dos resultados alcançados, descritos pelos indicadores de desempenho, com o desempenho pretendido, representado pelos objetivos e ações específicas.

A avaliação deve servir para que se analisem as causas e os efeitos dos desvios entre o programado e o realizado, de forma que os gestores possam corrigir distorções na execução do plano ou ainda interferir no processo administrativo, através de mudanças e ações corretivas, para assegurar que os objetivos sejam atingidos.

Etapas de um sistema de avaliação:

- identificação dos indicadores de desempenho a serem medidos;
- estabelecimento de padrões para cada indicador de desempenho (sempre que possível);
- identificação de responsáveis para cada etapa do processo de mensuração;
- coleta de dados;
- análise/relato do desempenho atual em comparação com o desempenho desejado;
- identificação da necessidade de ações corretivas;
- implantação de mudanças, para realinhamento do desempenho;
- identificação da necessidade de novas ações e estratégias.

É recomendável a realização de reuniões periódicas com intuito de analisar o grau de eficácia obtido e discussão de novos elementos internos e externos que possam ter relação com o plano

2.8 Balanced Scorecard

O que uma empresa define como indicador é o que ela vai obter como resultado; as medidas nas organizações afetam de maneira muito significativa o comportamento dos gerentes e empregados. Medidas tradicionais que têm sido utilizadas no mundo dos negócios, como retorno sobre investimento, produtividade por pessoa, todas elas focalizadas em controle, originadas da função financeira tradicional e referentes ao histórico empresarial, podem dar algum sinal relacionado à performance atual e crescimento pontual da empresa, mas não explicitam esforços e resultados orientados para essas áreas, como melhorias, inovações e investimentos voltados à aprendizagem organizacional. Os modelos tradicionais de performance financeira serviram bem à era industrial, mas já não são apropriados para direcionar e avaliar habilidades e competências que as empresas da era do conhecimento devem dominar.

Traduzindo a visão e a estratégia empresarial em um sistema que efetivamente comunica a intenção estratégica, e direcionando o desempenho para os objetivos estabelecidos, o modelo que aqui se apresenta parte de uma mesma premissa: há uma necessidade premente de aplicação de medidas de desempenho não mais baseadas no controle, como a maioria das empresas ainda usa, mas sim focadas na Visão e Estratégia, como parece já ser demandado pelas empresas que se ressentem da não capacidade de avaliar todos os seus esforços, de forma integrada.

O BSC, *Balanced Scorecard*, tem se mostrado altamente eficaz como um sistema que proporciona traduzir a visão em um conjunto claro de objetivos das diversas unidades ou áreas de uma mesma empresa. Dessa forma, transforma a Visão em Estratégias que se desdobram em Ações adequadas para a sua realização, em termos de resultados.

Mais do que um sistema de medidas, o *Balanced Scorecard* – BSC, desenvolvido em 1992, por Robert Kaplan e David Norton, inicialmente através de um artigo na *Harvard Business Review*, é um sistema de gestão estratégica para atingir propósitos de curto, médio e longo prazos, de forma a integrar as perspectivas empresariais relevantes. O seu principal foco é o alinhamento da organização, dos indivíduos e das iniciativas interdepartamentais de maneira tal que propiciem identificar novos processos para o cumprimento da missão de dada organização. A depender do modelo a ser utilizado, ações desempenhadas dentro da linha de responsabilidade social da empresa poderão também ser contempladas.

Fundamentado em quatro categorias básicas – finanças, clientes, processos internos e aprendizagem/crescimento empresarial, o BSC pode ser entendido como um método de administração baseado no equilíbrio organizacional, pois ele garante que a empresa tenha níveis de comprometimento e conseqüentemente estratégias e ações "equilibradas" em todas as áreas que afetem o seu negócio como um todo. Além de uma poderosa ferramenta que permite a introdução de propósitos de longo prazo no sistema gerencial do presente, através de mecanismos de direcionamento e mensuração da performance da empresa, em vários e relevantes aspectos, o BSC pode se desdobrar até o nível de metas por empregado, como já implementado em algumas empresas nacionais, como por exemplo, no Banco do Brasil. Pode ainda, revelar-se como uma efetiva ferramenta para a gestão do conhecimento, recolhendo e consolidando *feedbacks* da atuação gerencial e empresarial, mantendo sempre atualizada a estratégia organizacional.

Na definição original do BSC foram denominadas “perspectivas” a essas categorias, julgadas relevantes para a mensuração estratégica. A partir dessa consideração Kaplan e Norton assumiram ainda que elas podem ser tantas quantas a empresa escolher, por considerar essenciais vis-à-vis a natureza do seu negócio, seus propósitos, seu estilo de atuação na sociedade e outras relevantes. Pela sua flexibilidade e potencialidade, o *Balanced Scorecard* se ampliou e hoje inclusive é também útil para ajudar a relatar o “balanço social” de uma organização.

Dessa forma, as medidas financeiras essenciais podem se destacar entre retorno sobre investimentos, valor agregado ao patrimônio, lucratividade, e outras que a cultura organizacional adotar como relevantes para compor a chamada Perspectiva Finanças. Analisar

o negócio pelo ponto de vista dos clientes - Perspectiva Clientes - através de indicadores tradicionais como satisfação, participação no mercado, tendências, retenção e aquisição de clientes, e outros como valor agregado aos produtos/serviços, posicionamento no mercado, nível de serviços agregados à comunidade pelos quais os clientes indiretamente contribuem, motivo para que a organização mantenha-se o tempo todo focada na sua missão e na certeza de que estará desdobrando sua visão em estratégias adequadas aos seus verdadeiros propósitos.

A Perspectiva Processos Internos garantirá a qualidade intrínseca aos produtos e processos, a inovação, a criatividade gerencial, a capacidade de produção, seu alinhamento às demandas, logística e otimização dos fluxos, assim como a qualidade das informações, da comunicação interna e das interfaces. Finalmente, a Perspectiva Aprendizagem e Crescimento, que direcionará a atenção da empresa ao que é básico para alcançar o futuro com sucesso, considerando as pessoas em termos de capacidades, competências, motivação, *empowerment*, alinhamento, e a estrutura da organização em termos investimentos no seu futuro. Gestão do conhecimento, mapeamento e gerenciamento de pessoas por competência, enfim, o desenvolvimento da verdadeira “organização de aprendizagem” dá suporte a outras perspectivas que, se desalinhadas desses aspectos, apresentarão resultados efêmeros. Essa perspectiva garante a solidez, valor fundamental para as empresas de futuro.

Assim, o *Balanced Scorecard* ajuda a apontar o diferencial competitivo da empresa, possibilitando que esforços sejam dirigidos para suas áreas de maior competência e ainda explicitando áreas com determinados graus de incompetência (o próprio sistema de avaliação facilita para que incompetências sejam detectadas e minimizadas), pois eleitos os objetivos estratégicos a partir de dada visão, sua gestão é atribuída aos gerentes, que têm a responsabilidade desde a melhoria da satisfação do cliente, independentemente em que área esteja, à melhoria nos seus processos internos; da comunicação à manufatura ou sistema correlato, a depender da natureza do negócio.

O foco dos sistemas hoje existentes, os tradicionais, tem sido o controle, pois, originados da função financeira, eles especificam as ações a serem tomadas e medem seus resultados para verificar o desempenho: esse sistema tenta controlar comportamentos. As medidas contempladas pelo BSC, de outra forma, estão direcionadas para a organização do futuro, colocando a Visão, a Estratégia e a Integração como seus focos, num sistema de contínua monitoração, em substituição ao controle.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 Planejamento Estratégico da Escola Castelo do Saber

A Escola

A Escola Castelo do Saber é uma empresa que atua na área de educação infantil e educação básica, tendo sua sede à Av. dos Ferroviários, 725, no bairro Morro Chic em Itajubá-MG. Busca desenvolver na criança a capacidade de aprender e compreender o ambiente natural e social, fortalecendo os vínculos com a família.

Foi fundada em 1996 por Tânia Mara Ribeiro de Bragança Kallas, que identificou a necessidade de serviços educacionais de qualidade para os funcionários da indústria a um custo compatível com a categoria.

Este documento tem o intuito de estabelecer as bases e diretrizes da empresa para criar condições necessárias ao crescimento e continuidade da empresa junto à comunidade local.

A Missão

- 1. O Que Fazemos?** “Desenvolvemos a educação assegurando a formação comum indispensável para o exercício da cidadania; fornecendo meios para progredir no trabalho e na vida acadêmica.”
- 2. De Que Modo Fazemos?** “Oferecendo possibilidade ao educando de desenvolver suas potencialidades tendo em vista diferenças individuais; mantendo o intercâmbio comunidade–escola, criando senso crítico e criatividade no indivíduo e conscientizando-o de seu papel enquanto agente de sua própria história.”
- 3. Para Quem Fazemos?** “Para a comunidade local, inicialmente visando o funcionário das indústrias instaladas na região e oportunamente outros públicos.”
- 4. Qual o Nosso Desafio?** “Contribuir para o crescimento individual e coletivo dos alunos e a prosperidade dos demais envolvidos.”

Assim, chegamos a definição da **MISSÃO**:

“Prestar serviços educacionais de qualidade de modo a desenvolver as potencialidades do educando, assegurando a formação para exercício da cidadania, o progresso no trabalho e na vida acadêmica, e a consciência de seu papel como agente da história.”

Os Valores

A empresa Castelo do Saber tem como crenças e valores, que uma boa base familiar gera cidadãos comprometidos com o bem estar de todos, que depende da ação individual. O convívio diário da equipe gera o sentimento de família ajudando o grupo no seu crescimento individual e coletivo onde o respeito mútuo e a honestidade se fazem presentes, gerando assim um ensino de qualidade.

Portanto o Castelo do Saber tem como valores:

Família

Qualidade

Desenvolvimento

Comprometimento

FAMÍLIA : Base fundamental no desenvolvimento da personalidade do indivíduo.

QUALIDADE: Apresentar um ensino de qualidade, tanto no aprendizado como no relacionamento com a família.

DESENVOLVIMENTO: Buscar o crescimento contínuo dos envolvidos objetivando a prosperidade de todos.

COMPROMETIMENTO: Com a constante busca do aperfeiçoamento individual e da equipe.

A Visão

A empresa Castelo do Saber teve sua visão estabelecida pelo seu corpo docente juntamente com a equipe administrativa, baseando-se em seus valores e no conhecimento da necessidade percebida no mercado .

“Desejamos ser os líderes de desempenho da pré-escola ao ensino fundamental, fornecendo aos nossos clientes ensino de qualidade, contando com profissionais especializados”.

3.2 Macro Objetivos

A Escola Castelo do Saber definiu três macro-objetivos a serem alcançados nos próximos 5 anos de forma a atingir a visão estabelecida:

1) Consolidar a marca: Construindo uma base sólida que dê sustentação e reconhecimento aos serviços prestados.

Metas:

Dados	2002	2003	2004	2005	2006
Projetos em andamento	02	03	03	04	05
Mídia - Outdoor – Rádio – Imprensa	20%	20%	20%	20%	20%
Pesquisa perfil cliente/expectativa		25%	25%	25%	25%
Jogos interescolares		10%	20%	30%	40%
Olimpíadas interescolares			20%	40%	40%

2) Qualificação do Corpo docente: A educação é um processo contínuo, na busca da excelência da qualidade e aprimoramento.

Metas:

Item	2002	2003	2004	2005	2006
Número de docentes com curso superior	8	8	8	8	10
Verba para treinamento e aperfeiçoamento	200	900	1000	1500	2000
Contratar assessoria de psicopedagogo	1700	2160	2500	2800	3100
Engajamento do corpo docente em trabalho voluntário	0	0	2	4	6

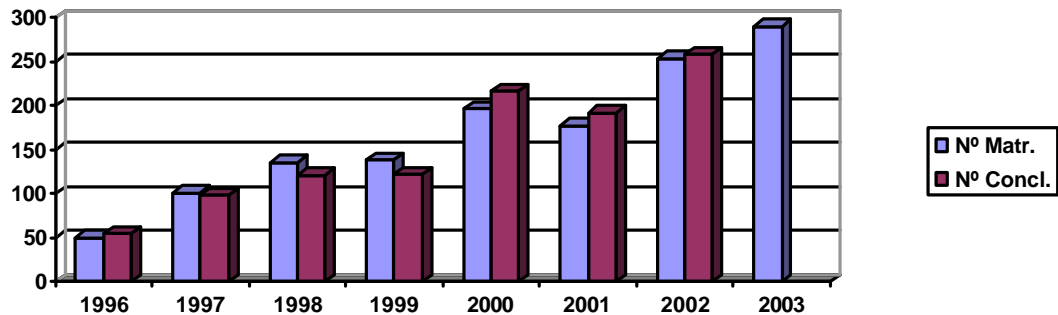
3) Desenvolver projeto pedagógico em psicomotricidade

Metas:

Item	2002	2003	2004	2005	2006
Elaborar projeto em conjunto com consultor na área		100%			
Realizar piloto na pré-escola		100%			
Padronizar e implementar demais turmas			80%	90%	100%

3.3 Diagnóstico Estratégico

3.3.1 Ciclo de vida



Fase: Infância

O enfoque desloca-se das idéias e possibilidades para a produção de resultados e a satisfação das necessidades. Falta de tempo para se pensar, a dedicação é ao agir, fazer.

As características são:

- ? Riscos que não acabam com o compromisso
- ? Sobrecarga de compromisso visando resultados
- ? Falta de profundidade gerencial
- ? Administração centralizada

3.3.2 Fatores críticos de sucesso

A empresa Castelo do Saber, para fortalecer sua imagem no mercado da educação, destaca os seguintes pontos críticos de desempenho (figura 6) que serão considerados na elaboração de suas estratégias:

- ? Manutenção e fortalecimento da parceria já existente com a Escola Castelo do Saber;
- ? Credibilidade/Imagem da empresa na comunidade local;
- ? Atitude, habilidade e conhecimento da equipe pedagógica e administrativa;
- ? Investimento em qualificação do corpo docente atendendo novas determinações do MEC;
- ? Acompanhar o andamento dos projetos pedagógicos.

Como estabelecer prioridade entre os fatores críticos?

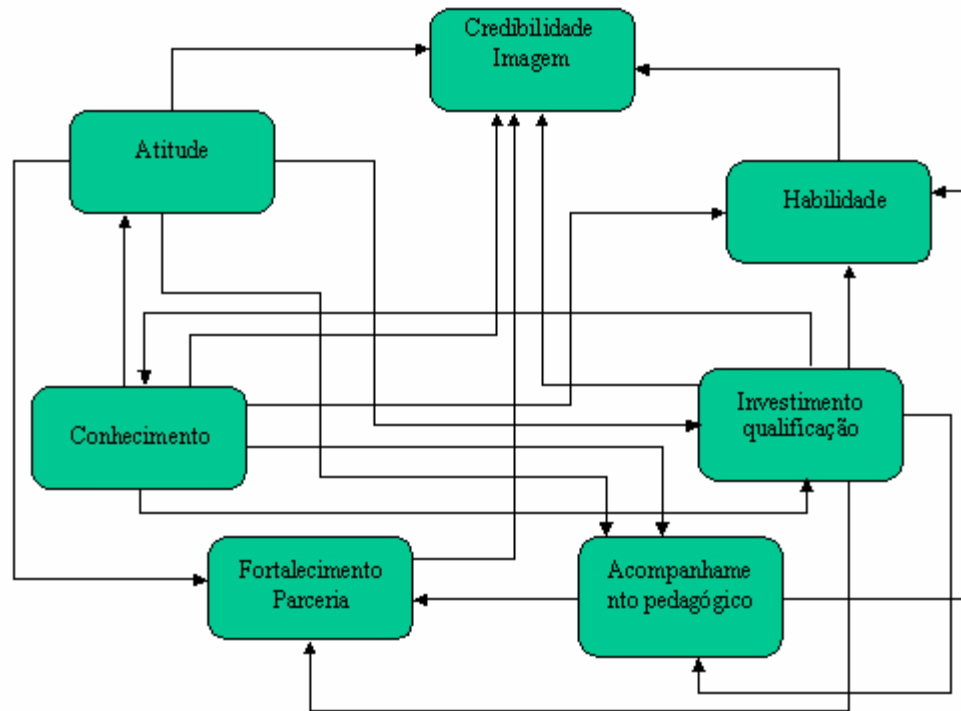


Figura 6: Diagrama de relação dos fatores críticos de sucesso.

Resultados:

1. Investimento na qualificação do corpo docente / Atitude da equipe pedagógica e administrativa
2. Acompanhamento dos programas pedagógicos
3. Conhecimento da equipe pedagógica e administrativa / Manutenção e fortalecimento da parceria
4. Habilidade da equipe pedagógica e administrativa

Conclusão: Como somos uma empresa de prestação de serviços o principal fator crítico de sucesso tem sua raiz na qualificação da equipe que tem contato direto com o cliente, lembrando a relevância da melhoria contínua.

3.3.3 Matriz pontos fortes/fracos/oportunidades/ameaças (SWOT)

Após reavaliar a análise externa, ou seja, as oportunidades (OP) que se apresentam e as ameaças (AM) atuais e/ou latentes, e a análise interna, isto é, nossos pontos fortes (PF) e pontos fracos (Pf), consolidamos o diagnóstico estratégico pontuando as OP's e AM's e os PF's e Pf's.

Resultados

	Fracos	Fortes
Ameaças	9%	64%
Oportunidades	4%	37%

Estratégia competitiva

Busca da melhoria através de treinamento e qualificação das equipes docente e administrativa.

Ameaças: O Castelo do Saber deve se ater às mudanças na legislação, principalmente no quesito qualificação dos professores.

Oportunidades: Devido às falhas de atendimento do setor público, nota-se uma acentuada necessidade de inovar para conquistar definitivamente uma posição no mercado.

Pontos fracos: A falta de planejamento estratégico estruturado deixa a empresa indefesa e sem direção, o que prejudica seu bom andamento. O mesmo ocorre pelo fato de não atender clientes de 5ª a 8ª série.

Pontos fortes: O bom posicionamento de preços é sem dúvida uma vantagem competitiva, tanto como a contínua preocupação com a qualidade.

3.3.4 Matriz de crescimento e participação (*Portfólio*)

Listagem dos produtos/serviços oferecidos pela empresa, definição do mercado de atuação e posterior posicionamento na matriz descrita na tabela 5.

Serviços oferecidos:

Cr. – Creche 3 anos

Pré – Pré-escola 4 a 6 anos

Fund. – Ensino Fundamental 1ª a 4ª série (7 a 10 anos)

Dados de Mercado

Número de alunos na rede particular em Itajubá

Creche: 592

Pré-escola: 896

Fundamental: 2.191

Número de alunos matriculados na Escola Castelo do Saber:

Creche: 24

Pré-escola: 143

Fundamental: 133

Mercado: Alunos da rede particular

		Participação no mercado	
		Alto	Baixo
Índice de crescimento do setor	Alto		Fun Pré Cr
	Baixo		

Tabela 5: Matriz crescimento participação.

Pontos de interrogação: (Investir para aumentar mercado em áreas em que tem potencial para dominar):

- 1) Cr – Creche
- 2) Pré – Pré-escola
- 3) Fu – Ensino fundamental

3.3.5 Estratégia genérica

Segundo Porter, existem três estratégias genéricas que se podem utilizar, respeitando a necessidade de cada empresa e o ambiente em que está inserida: custo, diferenciação e enfoque. O autor destaca uma preocupação em nunca utilizar as três estratégias simultaneamente, o que levaria a um verdadeiro caos estratégico na empresa.

O Castelo do Saber trabalha com três estratégias genéricas sendo apenas uma delas estudada através de Porter: **diferenciação**. Focamos nos segmentos de mercado B e C que nos permitem ganhar escala pela demanda existente.

3.3.6 Cadeia de Valor (Porter)

Conceito de Cadeia de Valor

Trata-se de um conjunto de atividades que agregam valor ao produto ou serviço entregue, podendo ser primárias (5) ou secundárias (4). No caso em estudo faremos uma análise das atividades na Escola Castelo do Saber.

Atividades Primárias

1. **Logística de entrada**: As professoras devem se preocupar em receber as crianças na entrada das aulas. Este é um ponto de muita atenção nos primeiros dias de aula e para os mais novos.
2. **Operações**: Transformações: Em uma escola, o serviço prestado é a educação transmitida, que tem como prioridade a qualidade.
3. **Logística externa**: Devido à localização em via de acesso rápido e próximo à rodoviária, o fluxo de alunos não encontra muitos problemas, mas devemos lembrar que não possuímos estacionamento para pais de alunos e/ou professores, o trânsito de veículos na via é fator de risco à segurança das crianças e há realização de feira livre em horário de funcionamento.
4. **Marketing e Vendas**: Procuramos trabalhar com efeitos de mídia e comunicação direta aos industriários, um dos focos de cliente.
5. **Serviços After Marketing**: Toda divulgação costuma trazer retornos de dúvidas e as equipes pedagógica e administrativa devem estar aptas a solucioná-las.

Atividades Secundárias ou de Apoio:

1. **Aquisição**: Compra é uma atividade bastante utilizada em uma escola que deve ter uma estrutura capaz de sempre reduzir custos sem permitir que falte material aos alunos.
2. **Desenvolvimento de tecnologia – Inovação**: A escola utiliza o sistema de ensino construtivista e busca, através de parcerias, desenvolver de diferentes formas as habilidades de seus alunos.
3. **Gestão de Recursos Humanos**: A Escola Castelo do Saber busca desenvolver os profissionais em habilidades específicas, mas ainda está aprimorando conceitos como

manutenção de *know-how* na organização, que será aprimorado à medida que os indicadores de desempenho mostrem que a qualidade é percebida pelo cliente.

- 4. Infra-estrutura da empresa:** Como já detectado na Matriz SWOT a empresa tem muito a melhorar nas atividades de planejamento, de controle do fluxo de caixa e de seu relacionamento com seu capital humano.

O conhecimento traz vantagens competitivas que tem origem em um estudo da cadeia de valor de sua empresa. Se somarmos a isto uma análise da concorrência, acreditamos ser capazes de formular estratégias perfeitas.

3.3.7 Competências Essenciais

A definição de competências essenciais pode ser obtida através da tabela 6.

Competências		Peso	Produtos/serviços						Total	
			Corpo docente			Assessoria / Administração				
			Prof Creche	Prof Pré-escola	Prof. fundamental	Supervisora Pedagógica	Direção	Serviços Terceirizado		
Atitudes	Antecipar problemas	5	3	3	3	9	3	1	110	2.6%
	Prever conflitos	6	1	1	1	9	9	1	132	3.1%
	Criar alternativas para resolver problemas	7	9	9	9	9	9	3	336	7.9%
	Identificar oportunidades	7	3	3	3	9	9	3	210	4.9%
	Buscar aperfeiçoamento contínuo	10	9	9	9	9	9	1	460	10.9%
Conhecimentos	Experiência profissional	9	9	9	9	9	9	3	432	10.2%
	Formação acadêmica	8	9	9	9	9	9	9	432	10.2%
	Gestão estratégica	9	3	3	3	3	9	3	216	5.1%
	Didática	10	9	9	9	9	1	9	460	10.9%
	Contexto político econômico	7	9	9	9	9	9	1	322	7.6%
Habilidades	Identificar problemas de aprendizagem	7	9	9	9	9	3	3	294	6.9%
	Conduzir reuniões	4	3	3	3	9	9	3	120	2.8%
	Experiência em métodos pedagógicos	5	9	9	9	9	3	9	240	5.6%
	Transmitir conhecimento	10	9	9	9	9	1	9	460	10.9%
			729	729	729	873	674	454	4224	
			17,25%	17,25%	17,25%	20,66%	15,95%	10,74%	100%	

Tabela 6: Competências Essenciais

Relação: forte (9); média (3); fraca (1)

O corpo docente, sendo o da creche, pré-escola ou fundamental, deve ter atitudes semelhantes e formação superior dando o devido apoio ao aluno, independente de sua idade, portanto não é estranho que os resultados do corpo docente sejam iguais.

A análise da matriz permite identificar quais produtos/serviços necessitam de mais competências e quais competências devem ser priorizadas. No caso da Escola Castelo do Saber a supervisão pedagógica é o serviço cujas competências causam maior impacto nos resultados.

3.3.8 Cooperação

Para a empresa analisada a cooperação deve ser desenvolvida (cadeia de valor externa) com centros de pesquisa pedagógica e outros parceiros .

3.3.9 Cenários

- Identificar as forças chave do negócio

Fator crítico de sucesso:

Professores: qualidade do ensino ministrado.

- Identificar as forças motrizes do macro ambiente externo que influenciam o negócio

Tendências Econômicas: Crescimento industrial; desaquecimento na economia, inflação ; taxa de desemprego.

? Tendências Sociais: Aumento do índice de escolaridade; redução do número de filhos por casal; atitude do consumidor mais exigente.

? Tendências Legais: Mudança da legislação na educação; lei da responsabilidade fiscal; Código de Defesa do Consumidor; novas normas do FUNDEF.

? Tendências Tecnológicas: Tendências de *software*; tendências de modelos de gestão organizacional e ensino; ensino de informática; Internet; interatividade pedagógica.

? Tendências Ambientais: Alteração da metodologia de ensino; atitude dos consumidores; concorrência.

- Avaliar o grau de importância das forças motrizes identificadas e seu impacto no negócio, conforme tabela 7.

		Impacto no negócio	
		Baixo	Alto
Previsibilidade	Alta		Inflação Concorrência Mudanças sociais e tecnológicas
	Baixa		Mudanças na economia Mudança da legislação Órgão regulamentador de qualidade

Tabela 7: Impacto no negócio

– Criar diferentes cenários, conforme tabela 8.

Força motriz A: concorrência (moderada e alta)

Força motriz B: mudanças na economia (crescimento e recessão)

		Concorrência	
		Moderada	Alta
Mudanças na economia	Crescimento	Cenário A	Cenário B
	Recessão	Cenário C	Cenário D

Tabela 8: Cenários

? **Cenário A:** Estratégia de desenvolvimento

1. Aumento da capacidade do número de alunos por turma;
2. Expandir equipe de docentes e funcionários;
3. Expansão tecnológica;
4. Expansão de parcerias.

? **Cenário B:** Estratégia de crescimento

1. Rever preços;
2. Investir em novas parcerias;
3. Estudo do posicionamento dos consumidores (investimento direcionado);
4. Investimento em tendências tecnológicas;
5. Investimento em mídia;
6. Aumentar equipe de docentes, funcionários.

? **Cenário C :** Estratégia de manutenção

1. Fortalecer os elos com os clientes (fidelização);
2. Buscar fortalecimento de parcerias;
3. Rever preços;
4. Suspender plano de expansão e adiar investimentos em imobilizado;
5. Desenvolver novos serviços, buscando agregar valor;
6. Concentrar esforço na atividade mais rentável do negócio;
7. Reduzir custos em atividades não percebidas pelo cliente.

? **Cenário D:** Estratégia de sobrevivência

1. Redução de custos;
2. Rever preços;
3. Iniciar política de desinvestimento;
4. Manter os atuais clientes buscar fidelizar;

5. Rever parcerias existentes;
6. Rever fluxo de caixa com investimentos e reservas.

– Identificar os sinalizadores

Os sinalizadores que devem ser monitorados pela Escola Castelo do Saber estão descritos na tabela 9.

Sinalizador	Fórmula	Periodicidade
Número efetivo de Matrículas	$Mt = n^{\circ} \text{ matrículas} - n^{\circ} \text{ de evasão}$	Anual
Participação no mercado	$Mt = N^{\circ} \text{ matrículas em relação ao total da rede particular}$	Anual
Inadimplência	$Ind. = \text{Total de alunos} - \text{Total de Alunos devedores}$	Mensal
Taxa de Crescimento do negócio	Taxa de variação das receitas descontada inflação	Anual
Matrícula por indicação	$mti = n^{\circ} \text{ de matrículas por indicação de pais de alunos}$	Anual

Tabela 9: Sinalizadores

– Avaliar as implicações em cada cenário

A se realizar posteriormente, na definição das estratégias.

Definição das Estratégias

Concluído nosso diagnóstico estratégico, passamos à definição das ESTRATÉGIAS¹ a serem implementadas pelo Castelo do Saber, cujo objetivo é proporcionar a realização de nossa missão e viabilizar a realização de nossa visão.

A definição de nossas estratégias passou por um *brainstorming* direcionado pelos resultados do diagnóstico estratégico e gerou um conjunto amplo de 20 “estratégias” (de fato, da observação desse conjunto, podemos concluir que algumas “estratégias” listadas são na verdade táticas ou ações operacionais). Essas 20 “estratégias” foram então agrupadas por afinidade, resultando em MACRO-ESTRATÉGIAS para o Castelo do Saber:

Consolidar a marca

- ? Ampliar os meios de contato com o cliente;
- ? Organizar eventos educativos convidando a sociedade a conhecer e participar;
- ? Organizar jogos entre colégios;

¹ Estratégia: Arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos. (minidicionário Aurélio, 1977)

- ? Estudar a viabilidade de realizar trabalho voluntário na sede do Castelo do Saber de cunho social e assistencial;
- ? Contratar a confecção de material institucional da empresa;
- ? Desenvolver novo uniforme com logomarca da empresa;

Focar ações em melhoria da qualidade

- ? Estudar a possibilidade de desenvolver parceria na área de pedagogia com centros de pesquisa;
- ? Implementar projeto de desenvolvimento na área de psicomotricidade;
- ? Desenvolver indicadores de diagnóstico da qualidade do corpo docente e dos serviços prestados;
- ? Estabelecer padrão de desempenho;
- ? Garantir aporte financeiro para treinamento e aperfeiçoamento;
- ? Oferecer treinamento ao corpo docente com profissionais de renome no mercado;
- ? Contratar pesquisa de mercado que defina necessidades dos diversos públicos da organização e buscar atendê-las;

Promover a comunicação interna e externa

- ? Implantar indicadores gerenciais de desempenho que direcione a relação com o corpo docente;
- ? Promover reuniões periódicas levando informações e *feedback* aos funcionários e clientes;
- ? Estabelecer plano de carreira;
- ? Criar canal neutro de comunicação para buscar propostas e críticas ao sistema vigente;
- ? Instituir mural informativo, onde devem circular informações de tendências pedagógicas, além de datas e eventos de destaque, e andamento das metas estabelecidas;
- ? Padronizar o registro, arquivamento e execução de projetos;
- ? Criar espaço para o entretenimento da equipe pedagógica e administrativa;

Estratégias Genéricas

- Além das macro-estratégias, estabelecemos um conjunto de ESTRATÉGIAS GENÉRICAS:
- ? Buscar acompanhar a implantação das estratégias continuamente;
 - ? Implantar princípio de *benchmarking*;

- ? Buscar constantemente a “excelência no atendimento” aos clientes, preocupando-se com a credibilidade e resultados;
- ? Adotar como regra básica na elaboração e execução de projetos, a padronização dos serviços aos clientes;

Definidas as macro-estratégias, o passo seguinte foi a priorização de sua implementação. Para isso, aplicamos o diagrama de relacionamento (figura 7) e a análise de cenários.

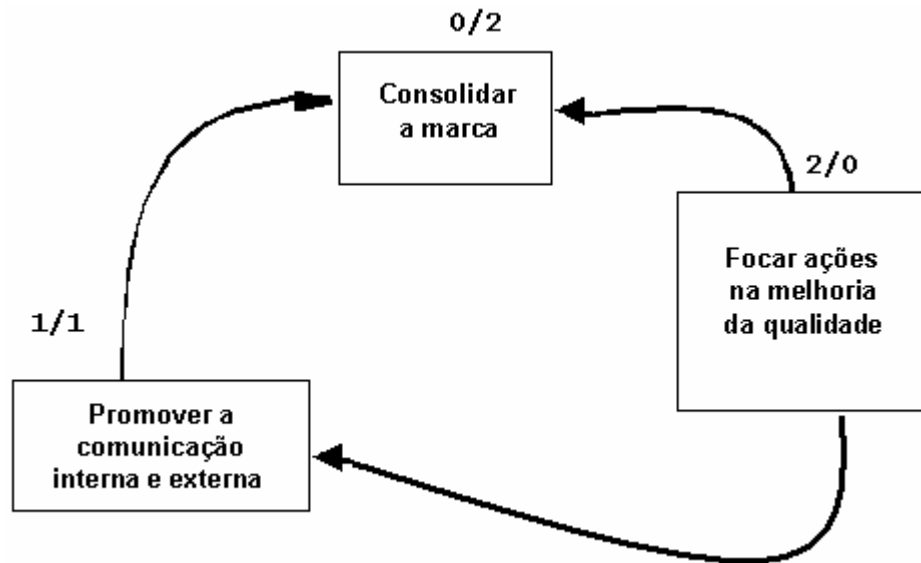


Figura 7: Diagrama de relação das macro-estratégias

Prioridade das macro-estratégias:

1. Consolidar a marca;
2. Promover a comunicação interna e externa;
3. Focar ações na melhoria da qualidade.

Analisando os cenários, as estratégias de consolidar a marca não devem ser revisadas caso o cenário econômico seja de recessão.

3.4 Planejamento das estratégias - Planos de ação

Concluídas as estratégias as mesmas são desdobradas em planos de ação, conforme nos mostram as tabelas 10, 11, 12, 13, 14 e 15.

DETALHAMENTO PROJETO / SUB PROJETO	
Estratégia: Consolidar a marca	Recursos
	Próprios R\$ 1.000,00
Projeto/Subprojeto: Confeccionar o material institucional da escola	Externos
	Fonte
	TOTAL R\$ 1.000,00

Objetivos do Projeto/Sub projeto Fazer com que a comunidade conheça o CASTELO DO SABER através da divulgação de sua marca e dos serviços da empresa.
--

Cronograma Físico Financeiro												
	2003 / 2004											
	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev
Data de medição						X	X	X	X	X	X	X
Recursos próprios				X								
Recursos externos												

Indicadores Projeto/ Sub projeto	Metas
Valor orçado / valor gasto	100%
Número de novas matrículas	50
Número de solicitações de informações	480

Tabela 10: Consolidar a marca (detalhamento)

PLANO DE AÇÃO DO PROJETO / SUB PROJETO

Estratégia: Consolidar a marca	Responsável: Tânia Kallas
Projeto/Sub projeto:	
Confeccionar o material institucional da escola	

Atividades	Responsável	Investimento	2003 / 2004												
			Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	
1. Identificar material de interesse	Diretor	Nenhum	X												
2. Contatar agência	Secretaria	Nenhum		X	X										
3. Negociar forma de pagamento	Diretor	Nenhum			X										
4. Analisar e aprovar material a ser distribuído	Diretor	Nenhum				X						X			
5. Efetuar pagamento	Secretaria	R\$ 1.000,00					X	X							
6. Acompanhar distribuição	Secretaria	Nenhum						X	X	X	X	X	X	X	X
7. Registrar solicitações de informações	Secretaria	Nenhum						X	X	X	X	X	X	X	X
8. Verificar resultados obtidos	Diretor	Nenhum							X	X	X	X	X	X	X
9. Elaborar registro de resultados obtidos e identificar oportunidades de melhoria	Diretor	Nenhum								X	X	X	X	X	X

Tabela 11: Consolidar a marca (plano de ação)

DETALHAMENTO PROJETO / SUB PROJETO	
Estratégia: Focar ações em Qualidade	Recursos
	Próprios R\$ 2.520,00
Projeto/Subprojeto: Implantar projeto de Desenvolvimento em Psicomotricidade	Externos
	Fonte
	TOTAL R\$ 2.520,00

<p>Objetivos do Projeto/Sub projeto Desenvolver a habilidade motora de modo a atingir o amadurecimento da criança envolvendo a família.</p>
--

Cronograma Físico Financeiro												
	2003 / 2004											
	Mar	Abr	Maio	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev
Data de medição	X	X	X	X		X	X	X	X	X		X
Recursos próprios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Recursos externos												

Indicadores Projeto/ Sub projeto	Metas
Valor orçado / valor gasto	100%
Número de participantes por evento da pré-escola	167
Número de participantes por evento de outras turmas	350

Tabela 12: Focar ações em qualidade (detalhamento)

PLANO DE AÇÃO DO PROJETO / SUB PROJETO

Estratégia: Focar ações em Qualidade	Responsável: Tânia Kallas / Júlio Resende
Projeto/Sub projeto:	
Implantar projeto de Desenvolvimento em Psicomotricidade	

Atividades	Responsável	Investimento	2003 / 2004											
			Mar	Abr	Mai o	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev
10. Identificar necessidades	Diretor	Nenhum	X											
11. Contatar empresa	Diretor	Nenhum	X										X	X
12. Negociar forma de pagamento	Diretor	Nenhum	X											
13. Analisar e aprovar material didático a ser utilizado	Supervisão	Nenhum	X	X										
14. Efetuar pagamento	Diretor	R\$ 2.520,00	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
15. Acompanhar distribuição de aulas	Secretaria	Nenhum	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
16. Registrar solicitações de informações	Secretaria	Nenhum	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
17. Acompanhar implantação	Supervisão	Nenhum	X	X										
18. Verificar resultados obtidos	Diretor	Nenhum			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
19. Elaborar registro de resultados obtidos e identificar oportunidades de melhoria	Diretor/Supervisão	Nenhum		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabela 13: Focar ações em qualidade (plano de ação)

DETALHAMENTO PROJETO / SUB PROJETO	
Estratégia: Desenvolver comunicação interna e externa	Recursos
	Próprios R\$ 5.000,00
Projeto/Subprojeto: Investir em propaganda	Externos
	Fonte
	TOTAL R\$ 5.000,00

Objetivos do Projeto/Sub projeto Fazer com que a comunidade conheça o CASTELO DO SABER através da divulgação de sua marca e dos serviços da empresa.
--

Cronograma Físico Financeiro												
	2003 / 2004											
	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev
Data de medição						X	X	X	X	X	X	X
Recursos próprios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Recursos externos												

Indicadores Projeto/ Sub projeto	Metas
Valor orçado / valor gasto	100%
Número de novas matrículas	50
Número de solicitações de informações	480

Tabela 14: Desenvolver comunicação interna e externa (detalhamento)

PLANO DE AÇÃO DO PROJETO / SUB PROJETO

Estratégia: Desenvolver comunicação interna e externa	Responsável: Tânia Kallas
Projeto/Sub projeto:	
Investir em propaganda	

Atividades	Responsável	Investimento	2003 / 2004												
			Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	
20. Identificar material de interesse	Diretor	Nenhum	X												
21. Contatar agências de propaganda	Secretaria	Nenhum		X	X										
22. Negociar forma de pagamento	Diretor	Nenhum			X										
23. Analisar e aprovar material a ser distribuído	Diretor	Nenhum				X					X				
24. Efetuar pagamento	Secretaria	R\$ 5.000,00					X	X							
25. Acompanhar veiculação	Secretaria	Nenhum						X	X	X	X	X	X	X	X
26. Registrar solicitações de informações	Secretaria	Nenhum						X	X	X	X	X	X	X	X
27. Verificar resultados obtidos	Diretor	Nenhum							X	X	X	X	X	X	X
28. Elaborar registro de resultados obtidos e identificar oportunidades de melhoria	Diretor	Nenhum								X	X	X	X	X	X

Tabela 15: Desenvolver comunicação interna e externa (plano de ação)

3.5 Balanced Scorecard

Os indicadores a serem focados pela Escola Castelo do Saber estão descritos na tabela 16.

		Perspectivas			
		Financeira	Cliente	Processos internos	Aprendizado e crescimento
Estratégias	Consolidar a marca	ROI	Satisfação média do cliente	Realização dos Projetos dentro no prazo	Amadurecimento do indivíduo em relação com o meio em que vive
	Focar em ações da melhoria da qualidade	Receitas anuais		Aumento da produtividade	
	Promover a comunicação interna e externa	ROI		Diminuição do numero de falhas	

Tabela 16 : BSC

3.6 Mapa estratégico

O mapa estratégico desenhado na figura 8, baseia-se no *Balanced Scorecard* e sintetiza todas as ações que devem ser tomadas pela Escola Castelo do Saber conforme descrito nos planos de ação e detalhamento do projeto.

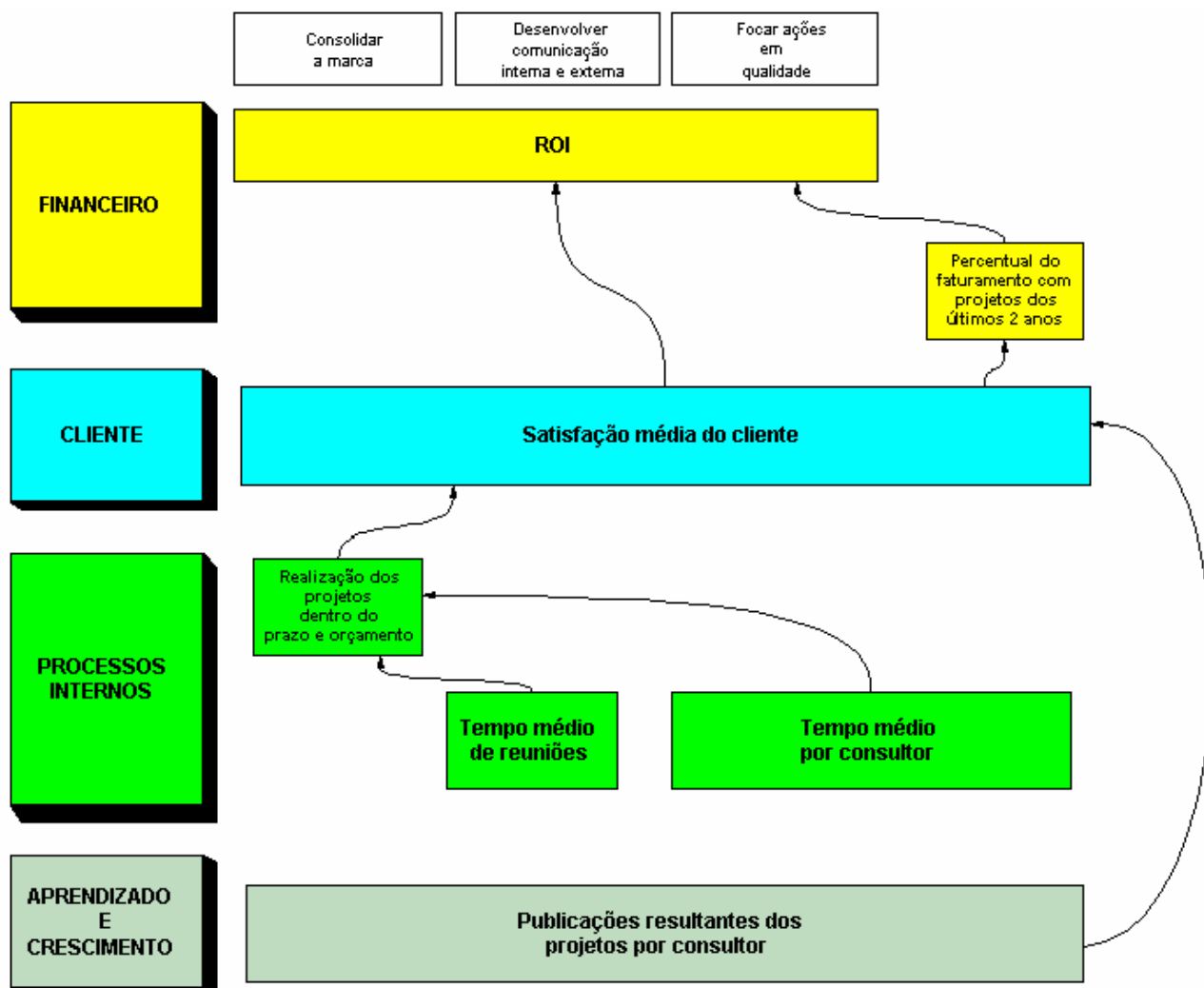


Figura 8: Mapa estratégico

4. Conclusão

O trabalho evidenciou que as organizações de ensino de primeiro grau necessitam de um planejamento estratégico efetivo. São diversas as barreiras encontradas, destacando-se a existência de duas linhas de pensamento: a pedagógica e a administrativa. A elaboração de um planejamento estratégico permite criar um momento de aprendizado, onde ocorre a interação entre o administrativo e o pedagógico, além de estabelecer um plano de longo prazo socializado entre os funcionários e a direção. A sistemática desenvolvida mostrou-se adequada às instituições de ensino, pela sua lógica e simplicidade. Evidenciou-se a necessidade da identificação, participação e desenvolvimento de lideranças para a elaboração do planejamento estratégico, ponto esse não abordado na sistemática desenvolvida. Ficou evidente que as escolas têm a dimensão das necessidades humanas bastante elevada. O planejamento estratégico, sem dúvida, deixa claro quais os pontos que devem ser melhor analisados para que esta entidade se mantenha competitiva no mercado. As entidades de ensino de pequeno porte necessitam, ainda, de orientações nesta área para a melhoria na coleta de dados e armazenamento destes dados para melhor poder se organizar estrategicamente, sendo assim um tema que pode ser bem explorado academicamente.

Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, Renilda Ouro de, Gazeta Mercantil, São Paulo, p. 02, 28/12/1999.
- ANSOFF, H. I; MCDONNELL, E. J.: Implantando a administração estratégica. São Paulo,: Atlas, 1993.
- BARROS, Betania Tanure de: Fusões, aquisições e parcerias. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARROSO, J.: Fazer da escola um projeto. In R. Canário (Org.), Inovação e Projeto Educativo de Escola. Lisboa: Educa, 1992.
- BONTEMPO, M. T. Análise comparativa dos métodos de construção de cenários estratégicos no planejamento ambiental. Dissertação de mestrado. São Paulo: FEA-USP, 2000.
- CASTELLS, Manuel: A era da informação: Economia, sociedade e cultura – A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CERTO, S. C., PETER, J. P.: Administração estratégica: Planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COLLINS, J, Feito para Durar, 1995
- COOPERS; LYBRAND: Remuneração por habilidades e por competências. São Paulo,: Atlas, 1997.
- GODOY, M. H. P. C.: Brainstorming (Como atingir metas). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni , 1997.
- HEIJDEN, K. Scenarios – the art of strategic conversation. Wiley, New Jersey, 1996.
- HUNGER, J.David; WHEELLEN,Thomas L: Gestão Estratégica – Princípios e Prática. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2001.
- KAPLAN, ROBERT S., NORTON, D.P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*; Rio de Janeiro: Campus, 1997;
- KOTLER, P.: Administração de marketing. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996.
- KOTLER, P.: Marketing para o século XXI – Como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Editora Futura S.A., 2001.
- LEWIS, Jordan D.:Alianças estratégicas: Estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.: Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONTANA, P. J., CHARNOV, B. H.: Administração. São Paulo: Saraiva, 1998.

- NORTON, D.P. *Beware: The Unbalanced Scorecard; Balanced Scorecard Report*, HBS. March-April 2000.
- PETERS, T.; WATERMAN, R.: In Search of Excellence. Na Senda da Excelência. Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1987.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*; Rio de Janeiro, Campus, 1986.
- PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*; Rio de Janeiro, Campus, 1996.
- PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva*; São Paulo, Atlas, 1993.
- ROWE, A. J.; MASON, R. O.; DILCKEL, K. E.: *Strategic Management. A Methodological Approach*. Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company, 1986.
- SCHWARTZ, P.: *A arte da visão de longo prazo*. São Paulo: Editora Nova Cultural, 2000.
- SEVO, Walter Augusto: *Vida longa para as indústrias*; in CQ – Qualidade, abr. – 99. São Paulo : Ed. Banas, 1999.
- Site do MEC (2003) – <http://www.mec.org.br>.
- STRATEGOR: *Política Global da Empresa*. Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1993.
- SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A.: *La organización que aprende*. Buenos Aires, 1992.
- THOMAS, W.; RAKEL, H.; LEVINE, D.; RENN, O. A novel approach to reducing uncertainty – the group Delphi. *Technological Forecasting and Social Change*, n. 39, p. 253-263, 1991.
- VINZANT, J. E., VINZANT, D. H.: *Strategic management and total quality management: challenges and choices*. *Public Administration Quarterly*. Summer, 1996.
- WEST-BURNHAM, J.: *Strategy, policy and planning*. T. Bush & J. West-Burnham (Eds.), *The Principles of Educational Management*. Glasgow: Longman, 1994.

ANEXO
Publicação

Galhardo, Mariana Rocha, Turrioni, João Batista, Tânia Mara R. de Bragança Kallas Análise de indicadores de desempenho em instituição de ensino. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2003.