

PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SEUS IMPACTOS: Estudo de caso em uma instituição de ensino privada de pequeno porte

Luma de Paiva Alves¹
Letícia Veiga Vasques²

RESUMO

Este trabalho demonstra a necessidade de uma administração estratégica em uma instituição de ensino de pequeno porte. Tal abordagem se faz necessária devido aos riscos financeiros e de mercado que a falta de planejamento pode trazer a instituições neste contexto. O propósito deste trabalho é demonstrar a importância da administração estratégica e apontar possíveis problemas organizacionais causados pela falta de entendimento e aplicação deste conceito. Tal objetivo será alcançado através de estudo de caso, analisando o comportamento estratégico de uma organização do sul de Minas.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Instituição de ensino de pequeno porte.

1 INTRODUÇÃO

Para uma empresa ter sucesso, ela precisa desde a ideia de ter um planejamento estratégico em mente, porém, a maioria dos empreendedores não se preocupa com este quesito, e com isso depois de um tempo começam a ter problemas. Mesmo que o planejamento estratégico não seja feito no início, a criação pode ser feita depois, desde que seja o rápido e em tempo hábil para salvar a empresa.

O planejamento é importante para identificar os pontos fortes e fracos, as limitações, as falhas e ele têm o poder de deixar a empresa diferente diante da concorrência.

Este trabalho aborda os impactos da implantação de um planejamento estratégico em uma instituição de ensino privada de pequeno porte. Tal abordagem se deve ao fato da proprietária ser professora e não ter tempo de pensar e nem investir em uma boa administração e isto a fez achar que a única solução é fechar a empresa.

¹ Graduada em Administração de empresas pelo Instituto Machadense de Ensino Superior (IMES). Pós-graduada do curso MBA gestão estratégica de pessoas do Centro Universitário do Sul de Minas UNIS/MG, ano 2016. E-mail: luminhapas@hotmail.com

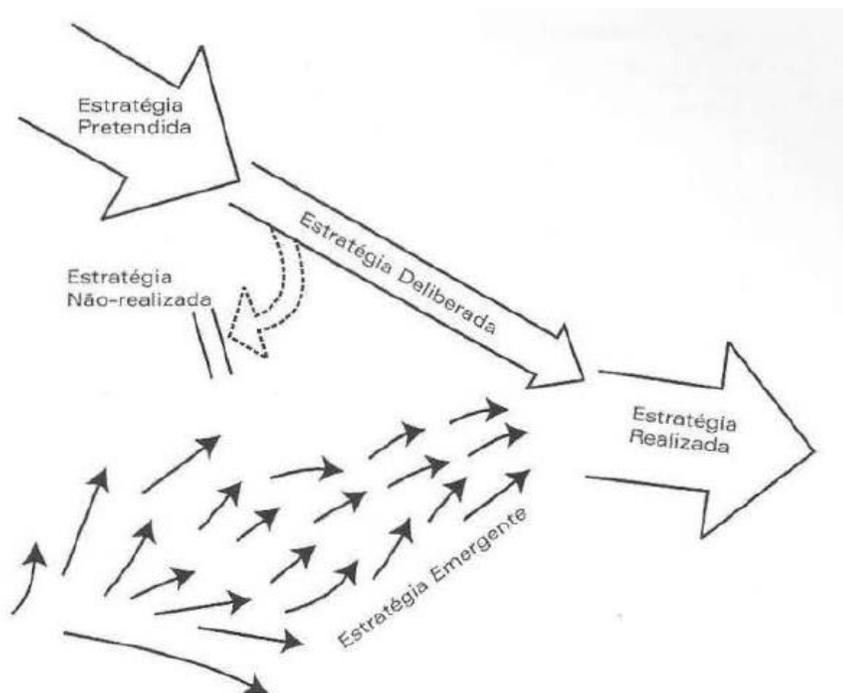
² Orientadora. Mestra em Letras. E-mail: leticiavasques@unis.edu.br.

O propósito deste trabalho é demonstrar a importância da administração estratégica e apontar possíveis problemas organizacionais causados pela falta de entendimento e aplicação deste conceito. Tal objetivo será alcançado através de estudo de caso, analisando o comportamento estratégico de uma organização do Sul de Minas.

2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Segundo Angeloni (2008) gestão estratégica é o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração, envolvendo e comprometendo todos os colaboradores da empresa. Esta é uma forma eficaz de estimular o crescimento e garantir a sobrevivência da empresa, em um processo de adaptação.

Figura 01- Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: Mintzberg (2000, p.19).

Mas o conceito de planejamento estratégico é diferente, é um processo gerencial que formula objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as

condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Mas para a empresa conseguir se salvar, pode ser utilizadas as duas maneiras. Apesar de o conceito de estratégia estar baseado em estabilidade, grande parte do estudo focaliza mudanças e o gerenciamento é difícil, mas é possível.

Ao implantar um novo negócio ou uma nova atividade, e se sobreviver ao início, a organização passará por um processo de tentativa e erro, naturalmente alinhado às necessidades encontradas. Depois de um tempo, isso será revisado profundamente, visando se necessitará sofrer modificações.

2.1 Etapas da administração

Para começar a implantação de uma administração estratégica precisa-se inicialmente, realizar uma análise do ambiente, estabelecendo uma diretriz da organização. Após isso, será realizada sua formulação e implantação. Uma organização realizando esta etapa de maneira correta, pode-se obter muitos benefícios, até mesmo o aumento da lucratividade.

A inteligência da prática de um grupo ou de uma instituição vem de duas dimensões, igualmente necessárias, eficazes quando profundamente entranhadas uma na outra. Para organizar um plano estratégico em uma instituição de ensino é necessário considerar: A realidade global existente; A realidade global desejada; A realidade desejada do campo de ação da instituição em processo de planejamento; A realidade institucional existente; as transformações propostas para a realidade institucional existente no período do plano (GANDIN; DANILO, 1994, p.33).

Muitas instituições, quando pensam em iniciar um processo de administração estratégica, mais consciente, mais participativa e científica de intervir na realidade, esbarram com uma grande dificuldade que é a falta de organização mínima. O plano de emergência que pode tornar este processo possível. (GANDIN, 1994. p. 166)

Além da instituição identificar onde falta a administração estratégica, precisa-se também criar um plano de emergência, para solucionar os problemas de maneira mais rápida e eficiente.

2.2 Ausência de estratégia como virtude

A ausência de estratégia não precisa ser associada ao fracasso organizacional, pois muitas organizações com padrões rígidos, altamente dependentes de procedimentos, podem não ter capacidade ou desejo de inovar e experimentar algo novo.

A administração da empresa pode usar a ausência de estratégia para enviar sinais inequívocos, aos interessados internos e externos, da sua preferência por não se engajar em cerimônias que consomem recursos. A ausência de um padrão rígido de tomada de decisão estratégica pode garantir que o "ruído" é retido nos sistemas organizacionais, sem o qual a estratégia pode se tornar uma receita especializada que reduz a flexibilidade e bloqueia o aprendizado e a adaptação. (MINTZBERG, 2000, p.23).

A administração estratégica é definida como um processo ou uma série de etapas: execução de uma análise do ambiente; estabelecimento de uma diretriz organizacional, formulação de uma estratégia organizacional, implementação da estratégia organizacional e exercício do controle estratégico (CERTO; PETER, 2004, p. 13).

Para Meirelles e Gonçalves (2001), a administração estratégica emergiu como uma parte do planejamento estratégico, que atualmente é considerado um dos seus principais instrumentos. A administração estratégica surgiu assim, como uma das etapas do planejamento – a de seleção de caminhos a serem trilhados a partir da identificação dos pontos fortes e fracos da organização e das ameaças e oportunidades diagnosticadas em seu ambiente de atuação.

Embora os administradores estejam ansiosos para projetar e implantar um sistema de administração estratégica em sua organização, realizar esta tarefa leva tempo. Em muitas organizações, o processo de administração estratégica em uso tem evoluído durante diversos anos e se adaptado para atender a necessidades específicas das companhias. (GLUCK.KAUFMAN;WALL, 1980, p.154-161).

2.3 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico se originou da necessidade que algumas empresas tiveram para planejar suas ações, analisando o ambiente interno e externo. Pode ser considerado também como um processo pelo qual líderes visualizam o futuro, desenvolvendo procedimentos e operações necessárias para atingir um objetivo.

[...] é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir os resultados dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p.39).

É uma grande oportunidade para construir, rever ou desenvolver a leitura da realidade de uma organização, onde a análise deverá ser crítica, coerente, completa, inteira, sistemática e compreensível, devendo ainda gerar confiança, segurança e clareza ao papel que a empresa quer assumir no mercado. As empresas e inclusive as instituições devem adotar o planejamento estratégico para implantar: organização, direcionamento e controle; maximizar seus objetivos; minimizar suas deficiências e proporcionar a eficiência.

Planejar é muito importante, mas por si só não apresenta resultados e deve ter apoio de todos os integrantes da organização, pois a implementação exige experiências, habilidades, valores dos mesmos e isso pode implicar em mudanças, resistências e até mesmo conflitos.

Este processo para ter eficácia precisa passar por algumas etapas, conforme demonstradas a seguir:

1. Identificar a missão, visão e valores.

Missão: É tida como detalhamento da razão de ser da empresa, ou seja, o porquê da organização, mostra como espera ser reconhecida pelos clientes e demais stakeholders³;

Visão: É algo responsável para nortear a organização, o caminho que se pretende percorrer, uma proposta para o que a empresa deseja ser a médio e longo prazo e ainda, de como ela espera ser vista.

Valores: Princípios que guiam a vida da organização. Tem o papel de atender seus objetivos e as necessidades de todos aqueles a sua volta.

2. Analisar o ambiente interno e externo

Interno: Quando analisa o ambiente interno devem-se considerar variáveis ou fatores que a organização tem controle, envolvendo recursos, capacidades e processos, como: colaboradores, especialização, tecnologia, marcas, recursos financeiros, entre outros. E dentro desta análise, verificam-se também os pontos fortes e fracos da organização.

Externo: Quando analisa o ambiente externo, devem-se considerar variáveis ou fatores que estão fora do controle da organização e que a empresa não pode mudar ou evitar, que são

³ Stakeholder é uma pessoa ou grupo que possui participação, investimento ou ações e que possui interesse em uma determinada empresa ou negócio. O inglês stake significa interesse, participação, risco. Enquanto holder significa aquele que possui.

fatores como: políticas governamentais, infraestrutura, mercado competidor e outros. Nesta também se verifica as oportunidades e ameaças.

Figura 2: Análise SWOT⁴



Fonte: Diretriz, criando soluções.

3. Formulação de estratégias e Plano de Ação

Estratégias: Caminho escolhido para concentrar esforços para construir a visão de futuro e cumprir a missão definida. Deve estar discriminado por onde e como a organização vai chegar ao objetivo, sendo concretas e consistentes entre si.

Plano de ação: Ações específicas das estratégias escolhidas, para chegar ao objetivo. Qualquer estratégia precisa ter uma boa execução e esta deve ser em forma de orçamentos operacionais.

4. Monitoramento e Controle

Esta etapa é essencial, o controle consiste em acompanhar e avaliar a execução das estratégias. O monitoramento deve ser analisado com base nos indicadores usados no planejamento estratégico.

⁴ SWOT é a sigla dos termos ingleses Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) que consiste em uma metodologia bastante popular no âmbito empresarial.

Bateman (2000) define também as atividades específicas de controle, que incluem:

- Estabelecer padrões de desempenho que indiquem o progresso rumo aos objetivos de longo prazo;
- Monitorar o desempenho de pessoas e unidades pela coleta de dados de seu desempenho;
- Fornecer feedback⁵ às pessoas, sobre seu progresso e desempenho;
- Identificar problemas através da comparação entre dados de desempenho e os padrões estabelecidos;
- E, por último, executar ações para corrigir problemas.

2.3.1 O contexto nas instituições de ensino

Braga e Monteiro (2005), em relação às Instituições de Ensino, afirmam que no Brasil essas instituições enfrentam incertezas cada vez maiores. Entretanto, o grande problema é que a maioria delas não tem consciência da importância das questões estratégicas.

Marco Anselmo (2009) Como boa parte dos gestores das instituições de ensino não tem formação em gestão e nem prática mercadológica, não acompanham o avanço da ciência da gestão. Outro fator importante é que os gestores educacionais gastam mais tempo com tarefas rotineiras e resolvendo problemas inesperados do que pensando no futuro da organização;

Fazendo uma analogia com as Instituições de Ensino de hoje, principalmente as privadas, para que uma estratégia seja bem elaborada, é fundamental conhecer as forças do ambiente externo, formado pelos concorrentes, pelos órgãos governamentais, e principalmente pelo mercado empregador.

Deve se conhecer bem os concorrentes, mas também focar no atendimento dos objetivos dos principais envolvidos no processo, sendo eles os alunos, os professores, os mantenedores da instituição (que é o governo no caso das Instituições Públicas) ou o próprio mercado empregador. Um bom caminho seria fazer um levantamento dos principais pontos positivos que a Instituição de Ensino possui internamente se buscar aprimorá-los através de treinamentos, investimentos em novas tecnologias, incentivo a atualização do corpo docente e principalmente do reconhecimento ao esforço dos mais interessados. (ANSELMO, 2009,p.26).

⁵ Feedback é uma palavra inglesa que significa realimentar ou dar resposta a uma determinado pedido ou acontecimento.

3 ESTUDO DE CASO

A instituição de ensino “ABC” foi fundada em 1998 por uma professora recém-formada, buscando investir em sua carreira profissional. Atendendo do maternal ao 5º ano do ensino fundamental, sendo a proprietária também professora da instituição.

E por ser uma empresa privada de pequeno porte, a proprietária pensou que seria somente abrir e correr atrás dos clientes, mas as dificuldades foram surgindo e como possuía dois cargos, foi sobrecarregando e enquanto um problema era resolvido, outro era criado. Assim, quando tinha momentos de lucro esquecia-se das falhas.

Passaram-se 17 anos, e hoje a instituição possui 55 alunos e 11 colaboradores divididos em: 1 auxiliar de escritório e 10 professores, a proprietária começou a perceber que o trabalho estava em excesso e o lucro não estava aparecendo nenhum momento.

Em questão da administração, possui prestações de alunos atrasadas, professores reclamando dos salários e benefícios e as dívidas aumentando e a única solução em mente seria fechar as “portas”.

Mas uma solução foi apresentada, o planejamento estratégico, que possui a função de analisar todos os problemas que a empresa possui internamente e externamente. A instituição passará por uma fase de análise, a fim de identificar algumas informações.

O fluxograma mostra como será o processo.

Figura 3- Processos do planejamento estratégico



Fonte: Próprio autor

- Definição da missão, visão e valores da instituição: qual a finalidade de sua existência, o que representa para o futuro e seus princípios, crenças;
- Objetivos estratégicos: são metas globais, ligadas a missão diretamente, nessa etapa, podem-se aumentar clientes, reduzir custos, por exemplo.
- Objetivos táticos: São geralmente ligados ao marketing, recursos humanos, produção e finanças.
- Objetivos operacionais: São as ações que precisam ser feitas para que consiga alcançar os demais objetivos.
- Orçamento empresarial: É o planejamento estratégico em números.

No decorrer destas etapas serão encontrados muitos desafios-, pelo fato de se ter 17 anos no mercado e nada nunca definido antes, mas o resultado poderá ser benéfico para a instituição.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é um processo de grande importância para a organização de todos os portes. Um planejamento bem elaborado impulsiona na direção correta, auxiliando para que possa antecipar-se de ameaças e com isso solucionar e melhorar.

Permitem identificar, metas, objetivos, traçando a missão, visão e os valores da organização, modificando a situação atual com clareza, construindo uma base de informações construtivas para tomada de decisão no presente projetando para o futuro. Isso buscando sempre qualidade, produtividade e competitividade.

Através do estudo pode-se concluir que a instituição estava realmente necessitando de um planejamento estratégico bem definido e a implantação deste ocasiona muitos impactos na empresa. Porém irá trazer muitos benefícios também.

As estratégias antes consideradas desnecessárias para a proprietária com o estudo se tornaram essencial. A administração da instituição será mais organizada, podendo identificar falhas e soluções de maneira mais rápida.

Definindo a missão, visão e valores da empresa, já se começa a ter uma direção para seguir., Os clientes quando adentrar-se na instituição, se sentirão mais seguros em deixar seus filhos em uma instituição que tenha seus propósitos todos definidos. Identificando todos os objetivos, poderá criar ações inovadoras e estratégicas, podendo ter como resultados, a entrada de

novos clientes e a confiança dos que já estão, e, além disso, pode-se também reduzir custos. Toda organização no momento da abertura já se faz necessário de planejamento, mas empresas como no estudo citado também podem se salvar depois de muitos anos atuando na maneira errada.

Todo este processo de criação e implantação, irá sim causar muitos impactos na instituição, pois eram 17 anos sem planejamento, porém estes serão positivos e a proprietária terá em mãos toda sua instituição, desde os gastos até os lucros, podendo criar estratégias e soluções para todos os problemas.

IMPLEMENTATION PROCESS OF STRATEGIC PLANNING AND ITS IMPACTS: Case study in a private educational institution small

ABSTRACT

This study demonstrates the need for strategic management in a small educational institution. Such an approach is necessary due to financial and market risks that the lack of planning can bring the institutions in this context. The purpose of this work is to demonstrate the importance of strategic management and organizational point out possible problems caused by lack of understanding and application of this concept. This objective will be achieved through case study, analyzing the strategic behavior of an organization's southern mines.

Keywords: Strategic planning. Small educational institution.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES.COM. **O que é gestão estratégica ?** Março de 2009. Disponível em:< <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653/>>. Acesso em : 28 de Fevereiro de 2016.

ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro(organizadoras). **Estratégias: Formulação, implementação e avaliação.** São Paulo: Saraiva, 2008.

BORGES, Leandro. Blog.Luz.VC.**As 4 Etapas do Planejamento Estratégico.**2014.Disponível em:< <http://blog.luz.vc/como-fazer/etapas-do-planejamento-estrategico/>>. Acesso em: 18 de Janeiro de 2016.

CAMARGOS, Marcos Antônio. **Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica.** São Paulo, v. 10, nº 1, janeiro/março 2003. Disponível em : <<http://www.si.lopesgazzani.com.br/docentes/marcio/MGO/Tipos%20de%20Estrategias.pdf>>. Acesso em :20 de Dezembro de 2015.

CORREA, Kenneth. **Administração e gestão: Conceitos, métodos e teorias administrativas.** 28 de Agosto de 2008. Disponível em:< <http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/monitoramento-e-controle/>>. Acesso em: 10 de Março de 2016.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos.**2º Ed.São Paulo: Saraiva,2007.

GRANDO, Nei. Blog do Nei, 24 de Nov. de 2011. **A Ferramenta Estratégica de Análise SWOT é FOFA.** Disponível em: < <https://neigrando.wordpress.com/2011/11/24/A-FERRAMENTA-ESTRATEGICA-DE-ANALISE-SWOT-E-FOFA/>>. Acesso em: 10 de Março de 2016.

INFO ESCOL-Navegando e aprendendo. **Missão, visão e valores: os princípios essenciais.** Disponível em: < http://www.infoescola.com/administracao_/missao-visao-e-valores-os-principios-essenciais/> . Acesso em: 10 de Março de 2016.

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

MONTEIRO.PMG&E- Produzindo mentes gestoras e empreendedoras.**Análise Swot.**Novembro de 2011.Disponível em :< <http://pmgee.blogspot.com.br/2011/11/analise-swt.html>>. Acesso em : 12 de Janeiro de 2016.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: **Estratégias e planos.** Disponível em:< http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp/folder_nucleo/RS/pasta.2013-06-07.7106049283/PLANEJAMENTO%20ESTRATEGICO.pdf>. Acesso em: 10 de Março de 2016.

PREZOTO, Marco Anselmo de Godoi.**O pensamento estratégico e as instituições de ensino superior tecnológico- A experiência do centro Paula Souza.**2009.203f.Dissertação (Mestrado) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2009.
SIGNIFICADOS .COM.BR . **Significado de SWOT.**Disponível em : < <http://www.significados.com.br/swot/>>. Acesso em :10 de Janeiro de 2016.

SIMÃO, Douglas. Diretriz: Criando soluções, agosto de 2014. **Análise SWOT: Como fazer uma.** Disponível em :< <http://www.diretrizdigital.com.br/analise-swt-como-fazer-uma/>> . Acesso em: 10 de Março de 2016.

TREASY:Planejamento e tecnologia. **5 passos para criar um Planejamento Estratégico para sua empresa.** Março de 2015. Disponível em: < <http://www.treasy.com.br/blog/5-passos-para-criar-um-planejamento-estrategico-para-sua-empresa>>. Acesso em: 05 de Março de 2016.

|