

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: análise de uma microempresa do setor educacional

Vitor Augusto Mingoni de Souza¹
Wanda C. Rocha Wenceslau²

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como tema o planejamento estratégico em uma microempresa do setor educacional, procurando analisar se este tipo de planejamento pode ajudar a empresa denominada Instituto Pedagógico Lápis de Cor a alavancar e crescer no mercado educacional, uma vez que a mesma vivencia, no momento, problemas relacionados à concorrência e à inadimplência na mensalidade escolar de alguns dos clientes.

O Instituto Pedagógico Lápis de Cor foi fundado no dia 5 de setembro de 1994, criado a partir de uma sociedade entre duas amigas, as quais iniciaram suas atividades "partindo do zero", sem possuírem conhecimentos aprofundados sobre as ferramentas do planejamento estratégico, porém, uma delas, formada em Ciências Contábeis e com experiência em Contabilidade tinha grande vontade de empreender e ter o seu próprio negócio.

Conforme depoimento desta sócia, a mesma sentia forte atração pelo setor educacional, por isso formou-se também em Pedagogia, e a partir desta formação, passou a educar os alunos e cuidar das questões administrativas e financeiras da escola, aproveitando todas as oportunidades daquele momento.

A administração de uma pequena ou micro empresa é uma tarefa que normalmente é realizada com dificuldades por seus gestores, conforme afirmações de Niza (2009) que alega haver diversos entraves, dentre eles a falta de recursos financeiros e o pouco preparo dos gestores, os quais geralmente iniciam a empreitada aproveitando uma oportunidade.

Com base neste contexto, pretende-se por meio de uma pesquisa científica baseada em referenciais teóricos levantados em pesquisas bibliográficas de caráter descritivo analisar se o planejamento estratégico é a melhor forma de se planejar

¹Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Curso de Administração do Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração. Belo Horizonte, 2015.

² Professora orientadora.

adequações que possam melhorar a situação atual do Instituto, objeto desta pesquisa.

Um dos grandes problemas das empresas de pequeno porte é conciliar o tempo para executar todas as funções necessárias para a administração do negócio. A partir do momento em que a empresa objeto deste estudo começou a crescer, contratou-se uma coordenadora pedagógica para auxiliar nas tarefas. Atualmente a escola é uma microempresa, possuindo oito funcionários, sendo apenas um voltado para a área administrativa.

Sente-se a dificuldade de executar as várias tarefas que, na teoria, deveriam ser divididas por setores (secretaria, supervisão, logística, marketing, entre outros). Com isso, muitas vezes falta tempo e mão de obra para avaliar o desempenho e a situação da empresa, o que pode estar causando a falta de controle dos resultados positivos ou negativos, ou seja, os pontos fortes e fracos, os quais precisam estar sempre claros para a administração.

A princípio, a empresa investigada passa por dificuldades financeiras em função do próprio mercado da região. Concorrer com as outras escolas maiores é um desafio e tanto. Além disso, há uma inadimplência significativa, o que pode estar relacionado ao fato de a empresa adotar uma política mais flexível com os pais dos alunos em relação ao pagamento das mensalidades, sendo que muitas vezes a escola não toma as medidas cabíveis juridicamente, de acordo com a Lei nº 9.870 de 23 de novembro de 1999.

Art. 6º São proibidas a suspensão de provas escolares, a retenção de documentos escolares ou a aplicação de quaisquer outras penalidades pedagógicas por motivo de inadimplemento, sujeitando-se o contratante, no que couber, às sanções legais e administrativas, compatíveis com o Código de Defesa do Consumidor, e com os arts. 177 e 1.092 do Código Civil Brasileiro, caso a inadimplência perdure por mais de noventa dias.

Com base no exposto, apresentam-se as seguintes problemáticas:

Que tipo de estratégias a microempresa do setor educacional deve utilizar quando percebe que está tendo problemas para se manter em nível financeiro satisfatório?

De que forma o planejamento estratégico pode ajudar a escola privada de educação infantil a evoluir no mercado?

Esta pesquisa é relevante para a empresa, pois se acredita que o planejamento estratégico possa contribuir para sua continuidade no mercado, ajudando-a a refletir e elaborar estratégias para compensar os desequilíbrios atuais como baixa produtividade; recursos financeiros próprios insuficientes; baixas economias internas e maiores dificuldades com relação às outras empresas locais; problemas de gestão interna; restrições a recursos humanos de maior qualificação técnica e outros (COELHO, SOUZA, 1999).

Para um bacharelado de Administração, é uma ótima oportunidade estudar e aprender sobre o planejamento estratégico. Coelho e Souza (1999) apresentam fatores que correspondem aos observados na empresa objeto de estudo, como, por exemplo, falta de recursos para a contratação de profissionais e/ou serviços de consultorias para suprir a falta de conhecimento administrativo, excesso de tarefas operacionais no dia-a-dia do dirigente, centralização de poder, entre outros empecilhos para elaborar o seu planejamento. O conhecimento acadêmico proporcionará ao estudante a oportunidade de compreender as informações, a fim de se capacitar e qualificar para atuar em outras empresas que vivenciam a mesma situação e, quiçá, elaborar o planejamento futuro de seu próprio negócio. Como Coelho e Souza (1999) dizem, "o aprendizado gerado da experiência de construir e de se capacitar a construir cenários, permite enxergar oportunidades e ameaças que permaneceriam invisíveis. Na construção de cenários, os gestores tornam-se menos míopes".

Esta pesquisa retornará em benefícios para a sociedade, uma vez que apesar de o segmento de mercado ser voltado para a satisfação das necessidades do bairro Carlos Prates, em Belo Horizonte, no âmbito de educação infantil, poderá atender mais alunos advindos de outras regiões, gerando novas oportunidades de mercado para a empresa explorar e lucrar ainda mais. O posicionamento da empresa e o desenvolvimento adequado de estratégias direcionadas ao público-alvo permitirá a sua permanência assim como a de seus funcionários e mais qualidade no atendimento ao público.

Pelo fato de o Instituto Pedagógico Lápis de Cor atender apenas crianças com idade para a educação infantil, alguns pais veem isto como um diferencial, o que de fato é. Adequando sua situação, a escola poderá ampliar o funcionamento até o ensino fundamental 1, para o qual possui autorização. Dessa forma, concordando com o que Niza (2009, p. 18) diz, "o empresário que se apressa em

formar estratégias fica mais atrativo ao setor, a corrida pela competitividade movimentou o mercado e traz benefícios para a sociedade como um todo".

O objetivo geral é analisar aspectos relacionados ao planejamento estratégico, a fim de orientar o crescimento e desenvolvimento das atividades do Instituto Pedagógico Lápis de Cor, empresa voltada para o ramo educacional. Como objetivos específicos pretende-se:

1. Definir planejamento e os seus tipos;
2. Aprofundar os conhecimentos sobre planejamento estratégico, esclarecendo os sentidos e etapas para a elaboração e implantação do mesmo;
3. Explanar sobre o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas do setor educacional, bem como das ferramentas estratégicas adequadas para empresas de pequeno porte do setor educacional.

2 DESENVOLVIMENTO

Para desenvolver esta pesquisa, nesta seção são apresentadas definições de planejamento, explicados os tipos existentes; com ênfase no planejamento estratégico, o qual primeiramente é definido, demonstradas as etapas para a elaboração e implantação e apontadas as ferramentas estratégicas adequadas para microempresas e empresas de pequeno porte do setor educacional.

2.1 Planejamento

De acordo com Bechara (2011, p.993) planejar significa "projetar, programar, pôr em mente" e planejamento é a "primeira das funções administrativas, bem como o que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como alcançá-los", segundo Chiavenato (2010, p. 152).

Toledo, Prado e Petraglia (2007, p. 293) ainda esclarecem que o plano de desenvolvimento empresarial "é um documento detalhado que mostra quem deverá fazer algo necessário dentro da empresa, em quanto tempo será feito, como e onde buscará recursos financeiros para colocar em prática o que almeja fazer".

Cobra (2009) explica que o plano de ação é um documento elaborado de forma detalhada e demonstra de forma clara as ações, os recursos e indicadores que devem ser planejados. Todas as atividades devem ser calculadas e

quantificadas para que o seu desempenho seja monitorado e, o que se pretende atingir possa ser enunciado de forma objetiva, realista, qualificada e quantificada, bem como de acordo com todas as pessoas envolvidas.

Resumindo, Kotler (1999) ressalta que o plano descreve a situação atual e distingue as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças pelas quais a empresa passa; já Tavares (1991) diferencia plano de planejamento, afirmando que plano é o documento e o planejamento é o processo.

Segundo Rocha e Christensen (2008) o planejamento é a classificação das etapas que devem ser desenvolvidas por determinada organização no decorrer do tempo e das conclusões necessárias para realizar estas ações, que acrescentam que ele consiste na determinação de o que a organização deverá fazer no presente, no sentido de alcançar a situação desejada no futuro, a partir dos recursos humanos e financeiros que possui.

O planejamento encoraja a administração a pensar sistematicamente no que está acontecendo e no que acontecerá. Ele força a empresa a definir melhor seus objetivos e políticas, leva a uma melhor coordenação de seus esforços e oferece padrões de desempenho mais claros para o controle (KOTLER e ARMSTRONG 2003, p. 33).

Conforme Oliveira (1996), planejamento pode ser definido como um processo que considera os aspectos destacados pelas dimensões anteriormente demonstradas, no sentido de alcançar uma situação desejada de maneira mais hábil e eficaz, com a melhor concentração de esforços e recursos pela organização. Deste modo, o planejamento orienta a organização a seguir o rumo traçado, de forma a buscar uma situação desejada, diferente da atual, empregando todo o seu potencial disponível.

Segundo Chiavenato (2010), o planejamento se constitui na primeira função do processo administrativo, permitindo o estabelecimento dos objetivos organizacionais em função dos recursos necessários para atingi-los de maneira decidida.

Maximiano (2000) afirma que o planejamento compreende os fatores tempo e incerteza, bem como o fator decisório. Seu conceito engloba o processo de definição dos objetivos organizacionais a serem alcançados e dos meios para atingi-los, através da interferência na realidade, com a intenção de passar de uma situação conhecida para uma situação desejada, dentro de um intervalo de tempo

previamente definido, em que as decisões tomadas no momento atual, afetarão o futuro da organização.

Chiavenato (2010), falando sobre os benefícios que o planejamento proporciona para a competitividade das empresas, cita dentre vários, foco e flexibilidade, o melhoramento da coordenação e administração do tempo, e explica que à medida que for necessário é preciso fazer adaptações e ajustamentos, sempre tendo como foco as necessidades dos clientes. É preciso estar sempre de olho nos objetivos, observando se os resultados de desempenho são os esperados, caso contrário, necessita-se de identificar ações específicas para perseguí-los.

Porter (1989) compara uma empresa sem planejamento a uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência e diz que toda empresa precisa estar atenta às forças competitivas, que são os concorrentes com todos os seus ardis para se manterem firmes e competitivos no mercado.

2.1.1 Tipos de planejamento

Quanto aos tipos, Oliveira (1996) esclarece que são três, considerando os grandes níveis hierárquicos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

Segundo Niza (2009) o planejamento estratégico consiste em uma técnica de conhecimento dos pontos fortes e fracos, tanto do setor interno quanto externo, ou seja, a análise e elaboração da possibilidade de progredir diante dos concorrentes, de forma que consiga se manter em um patamar elevado, no qual as demandas de seus clientes sejam atendidas, tornando-os satisfeitos com os serviços prestados e fiéis àquele estabelecimento.

No quadro a seguir, faz-se a comparação resumida entre os três tipos de planejamento:

Quadro 1 - Comparação entre os planejamentos: estratégico, tático e operacional.

Tipos de planejamento	Características básicas
Planejamento Estratégico	Processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, em função dos interesses e necessidades dos envolvidos, considerando a empresa como um todo. Para a organização desenvolver seu planejamento estratégico precisa, inicialmente, definir aonde quer chegar; posteriormente, avaliar como se encontra, para que seja possível determinar como alcançar a situação almejada. O planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que necessita de aspectos que são adquiridos por

	meio dos planejamentos táticos e operacionais, de forma integrada.
Planejamento Tático	Tem por objetivo aperfeiçoar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. É desenvolvido a níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados. Durante o planejamento tático, são efetuadas programações e orçamentos, determinação das políticas, procedimentos e objetivos de negócios para as várias subunidades da organização, bem como a distribuição de recursos e monitoramento dessas subunidades.
Planejamento operacional	Formalização principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. É pelo planejamento operacional que se efetua o monitoramento das atividades básicas da organização. Ao contrário do planejamento estratégico, o planejamento tático está mais voltado aos meios para se alcançar os objetivos especificados. Os objetivos são para curto prazo e geralmente afetam apenas uma parte da empresa.

Fontes: Elaborado pelo autor; adaptado de Drucker (1975, p.86); Chiavenato (2010, p.42); Oliveira (1996, p.79); Oliveira (1993, p.65); Porto (2006, p.37).

2.1.2 Planejamento estratégico

Antes de falar em planejamento estratégico, é preciso definir plano estratégico, que possui um conceito diferente de planejamento.

O plano estratégico deixa clara a situação inicial da empresa e delinea os problemas e ações realizadas no ambiente com a finalidade de resolvê-los, o que torna as escolhas efetuadas pela administração mais acertadas, segundo esclarecimentos de Lima e Carvalho (2011).

De acordo com Chiavenato (2010) o trabalho do administrador não se restringe ao presente, ao atual, ao corrente. Ele precisa ultrapassar o imediato e lançar-se para frente, tomar decisões estratégicas e planejar o futuro de sua organização, e para que isso aconteça, precisa elaborar planejamentos definindo objetivos, decidindo sobre os recursos necessários e as tarefas a serem executadas, as ações a serem tomadas e os tempos a serem seguidos.

2.1.2.1 Definições

Tiffany & Peterson (1998, p.260) esclarecem que a palavra estratégia vem do grego e tem como significado "a arte da liderança", mas que para ele uma estratégia delinea como concretizar as metas e os objetivos, considerando os valores pessoais e sociais que cercam a empresa, criando uma vantagem de mercado sustentável, apesar da concorrência.

Bataglia e Yu (2008) citando Mintzberg (1987) apresentam diversas possibilidades de interpretação para a palavra estratégia, esclarecendo que pode ser considerada como um plano, ou seja, algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz (ou um conjunto de diretrizes) para lidar com determinada situação; pode ser também uma posição, especificamente, uma maneira de colocar a organização no ambiente competitivo; considerada ainda como uma força de mediação ou harmonização entre a organização e o ambiente, isto é, entre os contextos interno e externo; dentre outras, considera que a estratégia seja um pretexto, apenas um truque, uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

Segundo Porter (1998), estratégia é definida como a vinculação das atividades de uma empresa, e que o sucesso desta depende de conseguir fazer muitas coisas bem feitas e saber integrá-las. O sucesso da estratégia e sua sustentabilidade dependem da adaptação entre as atividades da empresa, o que, segundo Lacombe e Heilborn (2003), significa fazer aquilo que deve ser feito, bem feito.

Porter (1998) destaca as características de três abordagens estratégicas genéricas, estratégia de liderança em custo, estratégia de diferenciação e estratégia de enfoque, as quais são métodos considerados de bom êxito para ultrapassar as empresas concorrentes e que a execução delas exige geralmente que se tenha “comprometimento total e disposições organizacionais de apoio, que serão diluídos se houver mais de um alvo primário” (PORTER, 1998, p.37), ou seja, para o autor, as empresas que apresentam melhor desempenho são aquelas que conseguem executar apenas uma destas três estratégias genéricas.

Zaccarelli e Fischmann (1994, p.1) explicam que a importância e o uso de Estratégias Genéricas - EGs -, também chamadas de “Grand Strategies” por alguns autores, surgiram praticamente junto com o planejamento estratégico, a fim de aperfeiçoar a proposta de indicar a direção que a empresa seguia, quanto à sua postura corrente, em termos de produtos e mercados. As quatro opções eram: a entrada no mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercados e diversificação.

Para Lima e Carvalho (2011) toda estratégia para ser bem sucedida exige primeiramente a formulação de um planejamento estratégico, o qual deve ser elaborado com base em sete questões:

a) oportunidade. O plano ou o projeto representa realmente uma vantagem concorrencial defensável, tendo em conta as ameaças potenciais do ambiente macro marketing e os recursos da empresa; b) validade. As hipóteses do plano são realistas? Qual a qualidade da informação sobre a qual se apoiam as hipóteses? c) viabilidade. A empresa detém recursos financeiros, pessoas, saber fazer e vontade necessários para vencer? d) coerência. Os elementos do plano são coerentes entre si, em relação ao plano interno e às características do ambiente? e) vulnerabilidade. Quais os riscos e os fatores que determinam o sucesso ou insucesso do plano? f) flexibilidade. Em que medida a empresa é prisioneira de suas escolhas? Poderá diferenciar as escolhas, reduzir as responsabilidades, reconverter-se, diversificar as suas atividades, desinvestir? g) rentabilidade. Qual o atrativo financeiro real do projeto? A rentabilidade esperada é compatível com os objetivos prioritários da empresa? (LAMBIN *apud* LIMA; CARVALHO, 2011, p. 175).

De acordo com Tiffany & Peterson (1998), o planejamento estratégico é uma ferramenta que fornece à organização uma visão do futuro, aumentando a probabilidade de a empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades, sendo que este implica uma visão específica do futuro, através da qual a empresa analisa o setor de atuação, o mercado, os concorrentes, os produtos e serviços, o melhor valor que pode oferecido ao cliente, as vantagens em longo prazo, a lucratividade, entre outros aspectos.

Santos e Lourenço (2009) acrescentam que o planejamento estratégico começa com a definição da missão do negócio, depois a definição dos seus objetivos, formulação da estratégia, colocação em prática e controle, tudo isso para que a empresa tenha uma visão de futuro. O processo de Planejamento estratégico deve fazer:

- Uma análise de como a empresa está no presente e por que.
- O que acontecerá com a empresa caso continue da maneira presente.
- Para onde a empresa deseja seguir?
- O que deve ser feito para atingir os objetivos desejados, quando e como?
- Que indicadores serão usados para avaliar o atingimento dos recursos?

(SANTOS E LOURENÇO, 2009).

O planejamento estratégico, segundo Lima e Carvalho (2011) é um documento elaborado cuidadosamente, que tem como meta criar a adequação dos objetivos e recursos da empresa de acordo com as mudanças de oportunidades de mercados. Na prática, isso significa planejar com base em informações, atividades e decisões desenvolvidas de acordo com as percepções reais sobre os recursos, ou

seja, as situações que se apresentam dentro da organização e que está sob seu controle influenciam positivamente o seu desempenho, o que se deseja atingir, e as estratégias que levarão ao alcance dos possíveis objetivos.

O planejamento estratégico orienta a empresa a buscar os resultados, as receitas e o desenvolvimento que garantam seu sucesso. Na opinião de Kotler (2003) a empresa precisa crescer para ser constantemente lucrativa, por isto não pode ficar presa apenas e sempre aos mesmos clientes, produtos e mercados, ao contrário, deve diversificar a sua produção, adquirir e lançar novos produtos e alcançar novas pessoas que desejam adquiri-los.

Para Lacombe (2003) o planejamento estratégico consiste em alcançar metas de longo prazo e do planejamento sistêmico dos meios disponíveis para alcançá-las, sem perder de vista as variáveis de influências dos ambientes interno e externo na qual a empresa está inserida.

A definição de Planejamento Estratégico utilizada por Fishmann e Almeida

É uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças de seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar ameaças (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991, p. 25).

Tavares (1991 p. 68) entende que planejamento estratégico “é a formulação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais utilizando os pontos fortes e eliminando os pontos fracos para a conscientização da sua missão”.

Maximiano (2000, p.203) afirma que o planejamento estratégico "consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internas e externas". O planejamento estratégico afeta a organização no longo prazo, pois compreende as decisões da empresa diante do que será oferecido ao mercado. O processo de planejamento estratégico é formado por uma série de análises e decisões compreendidas nas seguintes etapas:

- a) Análise da situação estratégica (ou diagnóstico);
- b) Análise externa (análise das ameaças e oportunidades do ambiente);
- c) Análise interna (análise dos pontos fortes e fracos dos sistemas internos da organização);
- d) Definição do plano estratégico, compreendendo os objetivos e a estratégia. (MAXIMIANO, 2000, p.204).

Entende-se, portanto, que o planejamento estratégico auxilia a empresa a prever os acontecimentos futuros. De tal forma, torna-se mais fácil entender o que precisa ser feita e estudar as melhores maneiras de se fazer, o que pode fazer com que a empresa se mantenha atenta aos problemas que podem surgir, sabendo lidar melhor com os riscos que podem causar seu insucesso.

2.1.2.2. Etapas para a elaboração e implantação do Planejamento Estratégico

Conforme Oliveira (1996), o planejamento estratégico é desenvolvido com base em quatro etapas, que são:

Quadro 2 - Etapas do planejamento estratégico

Diagnóstico estratégico	Definição da missão.	Instrumentos prescritivos e quantitativos	Controle e avaliação
<p>Nesta fase é estabelecido como se encontra a organização, a partir de análises de informações sobre seu ambiente interno e externo. Esta etapa é dividida em quatro etapas:</p> <p>1) identificação da visão: etapa em que são identificadas as expectativas dos conselheiros, alta administração e acionistas, proporcionando o esboço do planejamento estratégico, pois a visão consiste nos limites que os principais responsáveis pela organização visualizam dentro de uma faixa de tempo mais longa;</p> <p>2) análise externa: etapa em que são verificadas as ameaças e oportunidades dos ambientes da organização e as</p>	<p>Fase em que há definição da missão e o posicionamento estratégico da organização. Esta etapa também se desenvolve em quatro etapas:</p> <p>1) Definição da missão: implica na fixação da razão do planejamento estratégico da organização;</p> <p>2) Determinação dos propósitos atuais e potenciais: significa tornar claros os setores em que atua ou pretende atuar, de acordo com sua missão;</p> <p>3) Estruturação e debates de cenários: os cenários estratégicos significam as medidas e os critérios para planejar o futuro da organização;</p> <p>4) Estabelecimento da postura estratégica: nesta fase, a organização deverá considerar seu posicionamento em</p>	<p>Nesta fase, a análise visa atingir a situação desejada. Isto é feito por meio de dois instrumentos:</p> <p>1) instrumentos prescritivos: proporcionam a explicitação do que a organização deve fazer, no sentido de alcançar os propósitos fixados dentro da missão. Esses instrumentos são: estabelecimento de objetivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégias e políticas funcionais; e estabelecimento de projetos e planos de ação.</p> <p>2) instrumentos quantitativos: projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, associadas à estrutura da organização, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas. Etapa em</p>	<p>Nesta etapa é verificada como a organização está se comportando para atingir a situação desejada. Esta verificação é feita através dos processos de avaliação de desempenho e comparação entre o desempenho real e os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos, por meio da análise dos desvios, com tomadas de ação visando corrigi-los, seguidas de acompanhamento, no sentido de avaliar a eficiência da correção; finalmente, a incorporação de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.</p>

<p>alternativas para coibir ou aproveitar tais circunstâncias, a partir da análise da organização, de uma forma sistêmica;</p> <p>3) análise interna: etapa em que é efetuada a verificação dos pontos fortes, fracos e neutros da organização;</p> <p>4) análise da concorrência: refere-se à etapa da análise externa, que permite a identificação não só de suas próprias vantagens competitivas, como também a dos concorrentes, para assim poder se posicionar adequadamente em relação à concorrência (OLIVEIRA, 1996, p.216).</p>	<p>relação a seu ambiente. Isto é feito através de um diagnóstico organizacional, em que são identificados seus pontos fortes e fracos, de modo a qualificar a organização e, assim, habilitá-la para aproveitar as oportunidades e combater as ameaças (OLIVEIRA, 1996, p.216).</p>	<p>que se analisam os recursos necessários e as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da organização (OLIVEIRA, 1996, p.216).</p>	
--	--	---	--

Fonte: Oliveira, 1996, p.216.

São poucas as divergências a respeito das etapas do planejamento estratégico como é possível notar por meio das argumentações de Tavares (1991) para quem o planejamento estratégico deve se ajustar às necessidades da organização em que está sendo realizado, podendo ser alterado por inúmeros motivos, como o tamanho da empresa, a cultura organizacional, e outros.

Geralmente as etapas de um planejamento seguem uma sequência padrão, definida de onze maneiras por Tavares (1991):

1) Definição da Missão: é quando o administrador da empresa sente a necessidade de questionar o motivo da existência da mesma, em quais pontos ela pode beneficiar e se é capaz de suportar as pressões e utilizar-se das oportunidades do ambiente externo.

2) Análise do Ambiente Externo: Tavares (1991) divide esta análise em duas: a análise macro ambiental: em que se insere todo o estudo das variáveis que possam interferir na organização, e análise dos públicos, em que é feito o levantamento de instituições, organizações ou grupos sociais que possam intervir na organização.

3) Análise do Ambiente Interno: tal análise é dirigida para o interior da organização, confrontando os pontos fortes e fracos com os dados coletados no ambiente externo, levando em conta também o relacionamento esperado com o público (TAVARES, 1991).

4) Elaboração de Filosofias e Políticas: Segundo Tavares (1991) a elaboração filosófica significa deixar claros os valores e crenças que ela utiliza, ou que pretende utilizar. Já a elaboração de políticas é composta pela seleção de regras e princípios de áreas funcionais da organização e torná-las mais eficazes, se adaptando a diferentes ações estratégicas.

5) Definição de Objetivos: Tavares (1991) define que esta etapa consiste em apontar os objetivos, ou seja, o que ela deseja atingir em quanto tempo. Isto é realizado apoiando-se nas análises externas e internas e nas filosofias e políticas.

6) Seleção de Estratégias: etapa que está sujeita diretamente à definição dos objetivos. A partir da definição dos mesmos será escolhida a estratégia mais adequada para cada variável: tempo, custo, recurso e risco (TAVARES, 1991).

7) Formulação de metas e ações setoriais: Consiste na fragmentação dos objetivos em metas e da estratégia em ações táticas, incumbindo a responsabilidade para as devidas áreas da organização (TAVARES, 1991).

8) Elaboração do orçamento: de acordo Tavares (1991) planeja-se a melhor forma possível de se empregar os recursos financeiros para viabilizar o alcance dos objetivos, das metas e a execução das ações recomendadas.

9) Definição de Parâmetros de Avaliação: etapa em que se analisa a estratégia empregada usando indicadores de desempenho, a fim de verificar se está realmente sendo concreta.

10) Formulação de um Sistema de Gerenciamento de Responsabilidades. Nesta etapa são especificados os papéis e responsabilidades de cada setor da organização durante a execução do planejamento (TAVARES, 1991) e por fim ele cita:

11) Implantação. A última etapa do planejamento estratégico, que consiste em colocar todas as etapas em prática (TAVARES, 1991).

Verificam-se no decorrer desse estudo que os autores apresentam diferentes etapas para programar um planejamento estratégico, porém observa-se que são raros os profissionais que verdadeiramente possuem conhecimento e tempo

disponível para programar um planejamento estratégico, que seja satisfatório ao setor específico e com ele conseguir de fato bons resultados.

2.2 O planejamento estratégico em micro e pequenas empresas do setor educacional

Há muitos anos vem se observando que o uso do planejamento estratégico é raro nas pequenas empresas (PEs) sendo que Coelho e Souza (1999) argumentam que o corre-corre contra o tempo, normal no cotidiano dos empresários das PEs, os impede de se dedicarem à elaboração de um planejamento estratégico para a empresa, uma vez que acreditam que, por ser um assunto muito técnico, não será útil para a contextualização da realidade vivenciada, e que para prepará-lo perderão muito tempo, o qual precisa ser empregado em tarefas mais práticas.

Geralmente, o tempo do pequeno empresário é direcionado às tarefas do dia-a-dia, não se dedicando ao planejamento para a próxima semana, o próximo mês, o próximo ano e assim por diante. No entanto, o pequeno empresário não pode se dar ao luxo de não planejar, uma vez que o planejamento estratégico pode alertá-lo sobre muitos riscos e obstáculos (TIFFANY & PETERSON, 1998, p.47).

Tiffany & Peterson (1998) comentam que a pequena empresa é o segmento que mais precisa de planejamento estratégico, pois os recursos são limitados e um único erro pode significar o fracasso do negócio. Através do planejamento estratégico o pequeno empresário se concentra nos fatores-chave de sucesso da empresa, nas prioridades e nas oportunidades de longo prazo, tendo a chance de ter a receita e a taxa de crescimento superiores às empresas que não realizam algum tipo de planejamento. "A receita e a taxa de crescimento das pequenas empresas que possuem planos estratégicos são, em média, 50% superiores do que nas empresas que não as possuem" (TIFFANY & PETERSON, 1998, p.260).

Em relação às escolas, Brandão e Las Casas (2014, p.103) comentam que a atividade de planejamento deve começar com o estudo do ambiente externo, em que se analisa profundamente sobre "como funciona seu setor, como ele se comporta, em quais pontos esse mercado está saturado e onde é possível inovar". Deve-se conhecer bem o público-alvo, isto é, os pais e as crianças, sabendo o que

estes buscam naquela escola. Após este entendimento começa-se a visualizar como os elementos internos se relacionam com o mercado.

Conforme Clebsch (201...?) diz:

Escola é o local onde se formam novos cidadãos. Mas também é negócio. Escola é um local mágico, onde se trabalham seres humanos, onde personalidades são buriladas. Mas também é negócio. Escola é o berço da sociedade, onde crescemos junto com nossos pares e sob a observação de devotados mestres, descobrindo como esse vasto mundo funciona. Mas não deixa de ser negócio. E, como todo negócio, uma instituição de ensino precisa sobreviver. Encontrar novos alunos, atrair os melhores professores, destacar-se na comunidade. Para isso, é preciso desenvolver uma imagem correta, desenvolver a melhor maneira de divulgar o seu nome e legado (CLEBSCH, 201...?, p.25).

Kotler e Fox (1994) destacam a necessidade de a instituição educacional conhecer suas imagens no mercado e assegurar-se de que elas se refletem precisa e favoravelmente, demonstrando que a escola tem um bom desempenho e gera satisfação real, deixando que outros conheçam seu sucesso.

De acordo com Tiffany & Peterson (1998), sem este olhar a escola corre o risco de fracassar, por isto é preciso ter visão de longo prazo; capacidade de definir metas e objetivos claros; compreensão do que os clientes querem; visão da concorrência; planejamento financeiro adequado; forte liderança; procedimentos e sistemas eficazes; presença de habilidades críticas; capacidade de mudar e de comunicar o plano para os demais membros da organização.

Kotler e Fox (1994) comentam que para competir por alunos de instituições públicas de custo menor, as escolas particulares precisam determinar como podem criar mais valor para os estudantes para garantir que os mesmos a escolham.

Brandão e Las Casas (2014) explicam que o planejamento estratégico oferece aos empreendedores dos centros de educação infantil condições de avaliar o que ocorre nos ambientes interno e externo da empresa e, a partir deste conhecimento definir estratégias que permitam às escolas alcançarem seus objetivos. "Escolas particulares de educação infantil são instituições que com frequência aparecem na condição de micro e pequenas empresas, sendo caracterizadas como prestadoras de serviços para crianças de zero a 6 anos" (BRANDÃO; LAS CASAS 2014, p.100)

De acordo com Goulart (2008) um centro de educação infantil é uma empresa que, além da competitividade do mercado, tem uma missão social, por isso

o empreendedor deve buscar um diferencial em meio à concorrência e estar com a atenção focada nos clientes da escola, os quais não são comuns, são crianças e suas famílias que esperam proporcionar ao filho uma base concreta para o futuro, por isso, a escola deve se adequar e oferecer recursos suficientes para proporcionar condições adequadas de ensino. Uma escola deve oferecer aos alunos: bibliotecas, laboratório de informática, de ciências e espaço adequado para recreação e prática de esportes.

Segundo Kotler e Fox (1994) desde os anos 60 as instituições particulares começaram a se preocupar com as mudanças e escassez de alunos, a diminuição de matrículas e a entrada de novos concorrentes ou novas necessidades dos consumidores, por isso tornaram-se mais receptivas a possíveis soluções, como, por exemplo, marketing, o qual era considerado incompatível com a missão educacional, por acreditarem que ele "deprecia a educação e as instituições educacionais que o utilizam" (KOTLER; FOX, 1994, p.31) .

De acordo com Goulart (2008) a situação do ensino privado no Brasil mudou a partir do ano de 2006, quando houve a ampliação do Ensino Fundamental aos seis anos de idade, e as crianças desta fase, que estavam na Educação Infantil passaram a fazer parte do 1º ano do ensino fundamental. Com isto, muitas escolas privadas perderam parte de seus alunos, os quais passaram a frequentar o ensino fundamental, sendo que isto se tornou uma perda financeira para as escolas particulares.

2.2.1 A situação da educação infantil a partir da publicação da lei 11.114 de 2005

Até a edição da Lei nº 11.114, de 16 de maio de 2005, a idade para matrícula obrigatória no ensino fundamental era os sete anos. Com o advento da referida Lei, o dever dos pais ou responsáveis em efetuar a matrícula no ensino fundamental foi antecipado para os seis anos de idade, conforme explicações de Feijó (2006). A referida Lei, alterou os artigos. 6º, 30, 32 e 87 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, com o objetivo de tornar obrigatório o início do ensino fundamental aos seis anos de idade, segundo Brasil (2005).

De acordo com Goulart (2008) o ensino infantil é a primeira fase da educação básica e tem como finalidade desenvolver a criança integralmente até seis

anos de idade em seus aspectos físico, psicológico intelectual e social complementando a educação proporcionada pela família e pela sociedade. Segundo o mesmo autor, o governo tem focado mais no ensino fundamental, proporcionando espaço para o crescimento do ensino infantil, principalmente para as creches, o que estimula a entrada de novos concorrentes.

Tudo isso seria uma ótima oportunidade de crescimento para as escolas particulares, caso a Lei 9.870/99, não tivesse dado a oportunidade aos clientes de ficarem inadimplentes. Esta Lei estabelece o seguinte:

Art. 5º Os alunos já matriculados, salvo quando inadimplentes, terão direito à renovação das matrículas, observado o calendário escolar da instituição, o regimento da escola ou cláusula contratual.

Art. 6º São proibidas [...] a aplicação de quaisquer outras penalidades pedagógicas por motivo de inadimplemento, sujeitando-se o contratante, no que couber, às sanções legais e administrativas, compatíveis com o Código de Defesa do Consumidor, e com os arts. 177 e 1.092 do Código Civil Brasileiro, caso a inadimplência perdure por mais de noventa dias.

§ 1º O desligamento do aluno por inadimplência somente poderá ocorrer ao final do ano letivo [...] (BRASIL, 1999, p.1).

De acordo com Riul *et al* (2006) a inadimplência, ou seja, a falta do pagamento da dívida, acontece nas organizações devido a fatores como: má concessão de crédito, situação econômica do país, legislação vigente, falta de adaptação das organizações à nova realidade do mercado, baixo poder aquisitivo da população, entre outros fatores, os quais exigem que a empresa, ao conceder o crédito, devem analisar os riscos devido à incerteza de recebimento da dívida.

Menezes e Menezes (2009, p.1) comentam que a partir desta Lei, as escolas particulares não puderam mais adotar qualquer medida restritiva ao aluno, sob a pena de levá-lo ao prejuízo pedagógico, de tal maneira se viram atadas, obrigadas a dar continuidade à relação contratual assumida, em detrimento de seus custos operacionais. Criticam também que, à medida que a notícia da aplicação da referida lei se espalhou, "os (ir) responsáveis financeiros, mesmo os que costumavam honrar seus compromissos, começaram a inadimplir despreocupadamente com os pagamentos, amparados que estavam pela lei".

Conforme Riul *et al* (2006), citando Teixeira (2001, p. 20) existem tipos diferentes de "maus pagadores, ou seja, clientes que têm intenções de prejudicar o credor simplesmente, e recusam a pagar ou tentam prolongar ao máximo o pagamento; aqueles que não têm a intenção de enganar o credor quando faz o

pedido de crédito, mas por algum motivo pessoal não têm condições de cumprir suas obrigações; e aqueles que sempre atrasam, mas que acabam pagando, por isso, a necessidade de se conhecer a clientela, fazer planejamentos e traçar o rumo certo para se manter em nível financeiro satisfatório.

2.3 Ferramentas estratégicas adequadas para empresas de pequeno porte do setor educacional

Diante do contexto apresentado, nota-se a necessidade de se analisar algumas ferramentas estratégicas, que, em consonância com o planejamento estratégico, possam auxiliar o administrador da pequena empresa do setor educacional a se posicionar favoravelmente e manter o estabelecimento competitivo no mercado.

2.3.1 Análise SWOT

Uma das ferramentas citadas como modelo para análise de ambiente interno e externo, em processo de planejamento estratégico para avaliação do posicionamento da organização e de sua capacidade de competição é a análise SWOT, conhecida no Brasil como ferramenta estratégica FOFA (Fortes, Oportunidades, Fracos, Ameaças) de acordo com Grandó (2011).

Figura 1 - Análise SWOT (FOFA)



Fonte: Grando, 2011

De acordo com Araújo (2008, p.26) o método SWOT, faz um levantamento dos “Strengths (Pontos Fortes), Weakness (Pontos Fracos), Opportunities (Oportunidades), Threats (Ameaças)” os quais são elementos-chave desta análise estratégica, criada na década de 60 e muito difundida e que podem nortear o administrador. É uma ferramenta ideal para se fazer um diagnóstico estratégico da empresa, uma vez que define a relação entre os pontos fortes e fracos tanto interna como externamente, proporcionando oportunidades de traçar um quadro realista atual e de longo prazo para o negócio.

Conforme Tavares (2008) tal técnica foi criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, e tinha por objetivo auxiliar o planejamento estratégico empresarial nas décadas de 60 e 80.

Segundo Hooley (2011), o objetivo da SWOT é duplo. Primeiro, ela busca identificar os fatores mais significativos, tanto internos como externos, que afetam a organização e seus mercados. A organização pode começar a ver onde suas forças podem ser mais bem aproveitadas, ofensiva e defensivamente, assim como onde suas fraquezas a deixam vulnerável, nas mudanças do mercado ou nas ações de concorrentes.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003) a avaliação estratégica realizada a partir da análise SWOT constitui-se em um dos instrumentos de gestão mais empregados na gestão estratégica competitiva, cuja função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e

fracos, de forma que consiga relacionar as oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo com as forças e fraquezas verificadas no ambiente interno da organização. Desta forma, a SWOT serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua. A figura abaixo representa um esquema desta matriz:

QUADRO 3: Matriz SWOT

	<i>Análise Externa</i>	
	Oportunidades	Ameaças
Análise Interna Pontos fortes	Política de ação ofensiva ou aproveitamento: área de domínio da empresa;	Política de ação defensiva ou enfrentamento: área de risco enfrentável.
Pontos fracos	Política de manutenção ou melhoria: área de aproveitamento potencial.	Política de saída ou desativação: área de risco acentuado.

FONTE: Chiavenato; Sapiro, 2003, p. 188.

Tavares (2008) comenta que é uma ferramenta muito simples e por este motivo pode ser utilizada por empresas de qualquer porte ou tamanho, a fim de aumentar suas oportunidades e proteger das ameaças que possam surgir.

2.3.2 O Planejamento Estratégico de Marketing

Segundo Scioli, Souza e Rodrigues (2013) o Planejamento Estratégico de Marketing é uma ferramenta de que as organizações se utilizam como estratégia empresarial para direcionar a empresa ao mercado, possibilitando, por sua vez, que a organização esteja atenta às mudanças de cenário para melhor elaborar seus produtos e serviços ao seu público alvo.

De acordo com Brandão e Las Casas (2014) nem todos os gestores têm o conhecimento necessário das ferramentas do planejamento estratégico, embora os instrumentos de planejamento como a aplicação do marketing educacional já sejam utilizados por muitas escolas com o objetivo de se fixar no mercado e conquistar a credibilidade de seu público-alvo.

Vasconcelos e Linhares (2007) falam sobre o marketing educacional, esclarecendo que, André Pestana (2003, p. 46) o define como uma ferramenta tratada como ciência social extremamente recente, que “abre os portões e mostra a empresa para a comunidade, disponibilizando um contato direto entre possíveis novos clientes e a escola”, também contribui, significativamente, para o

delineamento da nova sociedade, por ser uma ferramenta que representa mecanismo que avalia ou oferece alguma aferição de serviço.

O Marketing redimensiona os valores em que de fato a escola acredita, suas concepções, crenças e modos de existir e perceber a realidade. É assim que ela marca o seu estar no mundo. É isso que possibilita maior visibilidade (VASCONCELOS; LINHARES, 2007, p.47)

O marketing educacional, segundo Kotler e Fox (1994) é a ciência aplicada mais preocupada em administrar trocas eficazmente e é relevante para as instituições educacionais tanto quanto para as empresas que visam lucro. Produz benefícios, pois fornece ferramentas para comparar o que a instituição está realmente fazendo em relação à sua missão e metas declaradas, por exemplo, a análise pode indicar que poucas pessoas são atraídas a uma escola em função apenas de sua missão e a partir deste conhecimento, os administradores podem decidir em aumentar o interesse público pela missão específica da escola ou continuar a atender menor número de estudantes que acham a missão e programas atuais atraentes.

Kotler e Fox (1994) citam ainda benefícios que podem ser alcançados, como a satisfação das necessidades de consumidores, uma abordagem disciplinada para melhorar a atração de novos recursos, bem como eficiência e eficácia máximas nas atividades de marketing.

3 CONCLUSÃO

Esta pesquisa pretendeu analisar se o planejamento estratégico é a melhor forma de se planejar adequações que possam melhorar a situação atual do Instituto Pedagógico Lápis de Cor, objeto desta pesquisa.

Percebeu-se que uma dificuldade apresentada por esta instituição consiste em executar as várias tarefas correspondentes à secretaria, supervisão, logística, marketing, entre outros, uma vez que faltam tempo e mão de obra para avaliar o desempenho e a situação da empresa, o que pode estar causando a falta de controle dos resultados positivos ou negativos, ou seja, os pontos fortes e fracos, os quais precisam estar sempre claros para a administração.

Outro problema diagnosticado se refere à inadimplência de vários clientes, o que vem desequilibrando suas contas, gerando impactos e dificultando o seu desenvolvimento, uma vez que as estratégias utilizadas não a fazem alavancar e conseqüentemente, não são satisfatórias.

A pergunta norteadora que fundamentou a pesquisa foi: que tipo de estratégia a microempresa do setor educacional deve utilizar quando percebe que está tendo problemas para manter-se em nível financeiro satisfatório, e de que forma o planejamento estratégico pode ajudar a escola privada de educação infantil a evoluir no mercado?

Constatou-se que o planejamento estratégico, um documento elaborado cuidadosamente, deve fazer parte da realidade de qualquer empresa, independentemente do seu tamanho, portanto, o pequeno empresário não pode se dar ao luxo de não planejar, uma vez que é dessa forma que ficará alerta sobre os riscos e obstáculos que poderão tirá-lo do mercado.

Geralmente empresas pequenas possuem os recursos limitados e um único erro pode significar o fracasso do negócio. Através do planejamento estratégico o pequeno empresário se concentra nos fatores-chave de sucesso da empresa, nas prioridades e nas oportunidades de longo prazo, tendo a chance de ter a receita e a taxa de crescimento superior às empresas que não realizam algum tipo de planejamento. O microempresário deve delegar funções a cada membro da empresa, de forma que ele se veja sempre como um dos responsáveis pelo sucesso.

O planejamento é um tipo de curso de ação produzido, ou seja, um conjunto de diretrizes para lidar com situações que exijam reflexões profundas, conjuntas e conscientes sobre as necessidades e atitudes que manterão a organização lucrativa e bem posicionada no ambiente competitivo. É um documento flexível, que pode ser alterado de acordo com as circunstâncias. Fatores como má concessão de crédito, situação econômica do país, legislação vigente, falta de adaptação das organizações à nova realidade do mercado, baixo poder aquisitivo da população, podem levar a empresa a falir, por isso é preciso estar previstas as formas de reação, ou seja, como se deve lidar com isso.

A instituição educacional precisa conhecer suas imagens no mercado e assegurar-se de que elas se refletem precisa e favoravelmente, demonstrando que a escola tem um bom desempenho e gera satisfação real, deixando que outros

conheçam seu sucesso. Sem este olhar a escola corre o risco de fracassar, por isto é preciso ter visão de longo prazo; capacidade de definir metas e objetivos claros; compreensão do que os clientes querem; visão da concorrência; planejamento financeiro adequado; forte liderança; procedimentos e sistemas eficazes; presença de habilidades críticas; capacidade de mudar e de comunicar o plano para os demais membros da organização.

O planejamento estratégico pode ajudar a escola privada de educação infantil a evoluir no mercado, porque, estando sempre atualizado, demonstra a situação real e possibilita à empresa prever os acontecimentos futuros, entender o que precisa ser feito e estudar as melhores maneiras de se fazer, ou seja, mantê-la atenta aos problemas, capaz de visualizar os riscos e situações que podem surgir e quais as melhores estratégias para lidar melhor com os fatores que podem causar seu insucesso.

Para ter sucesso e manter a estratégia atualizada, é preciso haver adaptação entre as atividades da empresa, fazendo bem feitas todas as tarefas. O planejamento estratégico é que vai fornecer uma visão melhor do futuro, aumentando a possibilidade de a empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades. Existem outras ferramentas que devem fazer parte da análise constante da situação da empresa, porém o planejamento estratégico é imprescindível para a avaliação constante e cotidiana da situação, bem como da elaboração de estratégias e metas que façam a empresa manter-se lucrativa.

Este trabalho contribuiu para compreender as informações relacionadas à importância de a empresa possuir um planejamento e conseqüentemente, poder elaborar o planejamento da empresa estudada, oportunidades e ameaças que permaneceriam invisíveis. Os gestores não podem ser míopes dentro da empresa, pois para ser bem sucedido, não é "qualquer caminho que serve", pelo contrário, assim que se pensar em abrir uma empresa, deve-se saber exatamente para onde ir, que meta deve-se alcançar.

Recomenda-se que sejam feitas novas pesquisas, nas quais se obtenham respostas para as reflexões acerca dos motivos pelos quais a melhoria no poder aquisitivo da população e a falta de concorrentes diretos não influenciou no cumprimento das obrigações salariais para manter a qualidade e eficiência da escola no bairro. É preciso ter certeza se realmente os clientes estão satisfeitos com os serviços prestados, conhecer as percepções deles, estar a par de em que aspectos

a empresa precisa melhorar para que os clientes compreendam a sua necessidade e cumpram os acordos firmados.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Juarez Vila de Oliveira. **Plano de negócios para a abertura do bar “Parador Eisenbahn” em Florianópolis**. 2008. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Economia292153>>. Acesso em: mar. 2015.

BATAGLIA, Walter; YU, Abraham Sin Oih. A sincronização da tomada de decisão estratégica com o planejamento estratégico formal. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 5, 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712008000500005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 08 abr. 2015.

BECHARA, Evanildo C. (org.). **Dicionário Escolar da Academia Brasileira de Letras**: língua portuguesa. São Paulo: Companhia Editora nacional, 2011.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**. Santa Catarina, v. 1, nº 1, p. 68-80, janeiro-jul. 2005. Disponível em: <http://www.emtese.ufsc.br/3_art5.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2015.

BRANDÃO, Rachel Niza; LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Planejamento estratégico em empresas do setor educacional: um estudo de caso em uma instituição de ensino infantil. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 100-116, jan./mar. 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/30391>>. Acesso em: mar. 2015.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 11.114, de 16 de maio de 2005**. Altera os arts. 6º, 30, 32 e 87 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, com o objetivo de tornar obrigatório o início do ensino fundamental aos seis anos de idade. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11114.htm>. Acesso em: mar. 2015.

BRASIL. Presidência da República. **Lei no 9.870, de 23 de novembro de 1999**. Dispõe sobre o valor total das anuidades escolares e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9870.htm>. Acesso em: mar. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 610p.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. 1. ed. 13º tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CLEBSCH, Júlio. **Como vender a imagem da sua escola.** (sd). Disponível em: <<http://www.fecra.edu.br/admin/arquivos/Como%20Vender%20a%20Imagem%20de%20sua%20Escola.pdf>>. Acesso em 8 abr. 2015.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2009.

COELHO, José Mário; SOUZA, Maria Carolina A.F. A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. VI CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS – São Paulo, SP, Brasil, 29 de junho a 2 de julho de 1999.

FEIJÓ, Patrícia Collat Bento. Ampliação do ensino fundamental para nove anos de duração e a matrícula aos seis anos de idade. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 11, n. 1250, 3 dez. 2006. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/9238>>. Acesso em: 5 abr. 2015.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. **Planejamento estratégico na prática.** 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GERHARDT, Tatiana Engel; e SILVEIRA; Denise Tolfo org. **Métodos de pesquisa.** Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 110 p.: il.; 17,5x15cm. (Série Educação a Distância). Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 3 mai. 2015.

GOULART, José Braz. Marketing para escolas de ensino infantil. In: LAS CASAS, A. L. (Org.). **Marketing educacional.** São Paulo: Saint Paul, 2008.

GRANDO, Nei. **A Ferramenta Estratégica de Análise SWOT é FOFA.** 2011. Disponível em: <<https://neigrando.wordpress.com/2011/11/24/a-ferramenta-estrategica-de-analise-swot-e-fofa/>>. Acesso em abril, 2015.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John. A.; PIERCY, Nigel. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo.** 4.ed. São Paulo: Pearson-Prentice Hall.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI:** como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** a edição do novo milênio. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Marketing de A Z:** 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Tradução de Afonso Celso Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. Marketing estratégico para instituições educacionais. Atlas. São Paulo, 1994.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIMA, Gustavo Barbieri; CARVALHO, Dirceu Tornavoi de. Plano estratégico de marketing: proposta de uma análise teórica. **REMark – Revista Brasileira de Marketing**. São Paulo, v. 10, n. 1, p 163-187, mai./ago. 2011.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5.ed. ver. ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MENEZES, Glaucio Cidrack do Vale; MENEZES, Mirla Mara Bastos Manguieira de. Inadimplência na rede privada de ensino e responsabilidade civil do Estado. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 17, n. 3158, 23 fev. 2012. Disponível em:

NIZA, Rachel Campos. **Eficácia do planejamento estratégico em instituições de ensino infantil**: uma abordagem sob a ótica empresarial e sua influência na qualidade de ensino. 2009. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: < http://www.sapientia.pucsp.br/tde_arquivos/5/TDE-2010-02-11T14:00:00Z-9088/Publico/Rachel%20Campos%20Niza.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias, prática. 10. ed São Paulo: Atlas, 1996. 294p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias, prática. 7. Ed. Atual. E ampl. São Paulo: Atlas, 1993. 286p.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

PORTO, Maria Alice Guedes. O Planejamento estratégico como forma de otimizar o gerenciamento nas organizações. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006. Disponível em:< http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1022.pdf>. Acesso em mar. 2015.

ROCHA, Ângela da; CHRISTENSEN, Carl H. **Marketing**: teoria e prática no Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RIUL, Patricia Helena, et al. **A inadimplência e as estratégias utilizadas em instituições particulares de ensino**: caso da cidade em franca. Disponível em: < <http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/67.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2015.

SANTOS, Caio de Oliveira Siqueira; LOURENÇO, Danilo Mateus; SILVA, Thiago Ferreira. Planejamento estratégico empresarial. **Revista Científica Eletrônica de Administração**. Ano IX – Número 16 – Junho de 2009 – Periódicos Semestral. Disponível em: <

http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/3mvuRO0DARQRH5q_2013-4-30-18-8-23.pdf>. Acesso em: mar. 2015.

SCIOLI, Alex Sander Antonio; SOUZA, Clécio Lopes de; RODRIGUES, Maria Cristina. **Planejamento estratégico de marketing de uma unidade educacional privada – Santa Cruz do Rio Pardo**. Faculdade de Tecnologia de Garça. Tecnologia em Gestão Empresarial. 2013. Disponível em: <http://www.fatecgarca.edu.br/revista/Volume3/artigos_vol3/Artigo_29.pdf>. Acesso em 21 abr. 2015.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento Estratégico. A opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Editora Harbra Ltda. 1991.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. Atlas, AS, 2008.

TEIXEIRA, Solange Maria. Trabalho Interdisciplinar nos CRAS: um novo enfoque e trato à pobreza? **Textos & Contextos**, Porto Alegre, v. 9, n. 1, p. 186 - 197. ago./dez. 2010. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fass/article/viewFile/7031/5781>>. Acesso em: 14 jul. 2015.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro, Campus. 1998.

TOLEDO, Luciano Augusto; PRADO, Karen Perrotta Lopes de Almeida; PETRAGLIA, José. O plano de marketing: Um estudo discursivo. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, v. 13, n. 2, p. 285-300, out. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v13n2/v13n2a08.pdf>>. Acesso em: 01 mai. 2015.

VASCONCELOS, Marilda Franco de Moura; LINHARES, Gladis Toniazio Linhares. **Gestão educacional e marketing - Desafios na formação de saberes**. 8º Congresso LUSOCOM. 2007. Disponível em: <<http://conferencias.ulusofona.pt/index.php/lusocom/8lusocom09/paper/view/171/147>>. Acesso em: 01 mai. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZACCARELLI, Sérgio. B.; FISCHMANN, Adalberto. A. Estratégias genéricas: classificação e usos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.34, n.4, p.13-11, jul./ago. 1994.